



Memoria Anual 2013
RESUMEN EJECUTIVO

Dia %



Ava Gu.

Jefa de proyectos. Departamento Comercial DIA China.

DIA de un vistazo /////////////// **01** Página 03

Cartas //////////////////// **02** Página 09

Filosofía de negocio ////////////////// **03** Página 15

Modelo de negocio ////////////////// **04** Página 19

DIA en 2013 ////////////////// **05** Página 33

Gobierno corporativo ////////////////// **06** Página 41



El presente documento es un resumen ejecutivo de la Memoria Anual 2013 que se puede consultar completa en la web

www.diacorporate.com





Pilar Moya.
Responsable del servicio de Atención
al Cliente en España.

MAXI
AHORRO

Precios BAJOS

MINI SANDWICH NATA YUZU
500 ML.

LA 2^a UNIDAD TE SALE A
0,92

50%

DIA DE
UN VISTAZO

01



DIA
en cifras

7.328
tiendas

4.337
propias

2.991
franquicias

Nuestros Valores

La identidad de DIA se construye sobre cinco valores, inherentes a la compañía desde su fundación, que rigen la actividad cotidiana del grupo en todos los países y le permiten ofrecer a los consumidores una óptima calidad al mejor precio.

**EFICACIA
INICIATIVA
RESPETO
EQUIPO
CLIENTE**

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

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

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

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

Nuestro principal objetivo es conseguir la satisfacción del cliente.

04
05DIA DE UN VISTAZO
01

Más de

8.300
referencias
de marcas
propias

Más de

46.500
empleados

Más de

45 millones
de clientes
en todo
el mundo**44**

almacenes

Más de
20.100
generados
en franquicias

Indicadores financieros

	2013	2012 *
Ventas brutas bajo enseña	11.476,3	11.210,0
Ventas netas	9.844,3	9.707,6
EBITDA ajustado	641,6	615,4
Inversión	361,8	331,7
Deuda neta	651,0	629,3
Resultado neto ajustado	227,7	204,0
Beneficio ajustado por acción (euros)	0,350	0,308
Dividendo abonado (euros)	0,13	0,11

(*) Con actividades de Turquía y Pekín re-expresadas como interrumpidas.

Indicadores de sostenibilidad

	2013	2012 *
EMPLEADOS		
Número de empleados (plantilla media)	46.512	44.026
Horas de formación (miles)	446	540
SEGURIDAD Y SALUD		
Accidentes de trabajo con baja	2.681	2.728
Absentismo laboral (%)	6,17%	7,85%
ACCIÓN SOCIAL		
Número de acciones	47	56
MEDIO AMBIENTE		
Inversión en mejoras medioambientales (mill. euros)	9,247	11.762
Emisiones de CO ₂ (millones de kilos de CO ₂ eg)	136,79	164,31
Consumo de agua (millones de metros cúbicos)	1,119	2.237
Consumo total de electricidad (millones de kwh)	992,997	1.058,6

(*) Con actividades de Turquía re-expresadas como interrumpidas.



Dimensión internacional

BRASIL

667
561



6.868
6.184



1.629,6
1.529,2



Apertura a nuevas
regiones del estado de
Minas Gerais e
inauguración de nuevo
almacén en São Paulo.

Las franquicias
representan ya la mitad de
la red de tiendas.

PORTUGAL

641
572



3.805
3.765



944
949,2



Aniversario de los 20 años
de presencia en Portugal.

ARGENTINA

643
559



3.875
3.894



1.322,4
1.189



Nuevo centro de
distribución en Avellaneda.

Récord de aperturas: se
inauguran 84 tiendas.



06

01

DÍA DE UN VISTAZO

FRANCIA

865
8887.181
7.6092.179,4
2.445,1

ESPAÑA

4.151
2.92522.522
19.3925.199,4
4.919,6

Nace Clarel, la nueva cadena de tiendas de hogar y cuidado personal.

La tarjeta Club DIA cumple 15 años.

CHINA*

361
3162.261
2.209201,5
177,7

Celebración del décimo aniversario.

DIA, líder en penetración de marca propia en el país.

* Datos re-expresados sin Pekín.

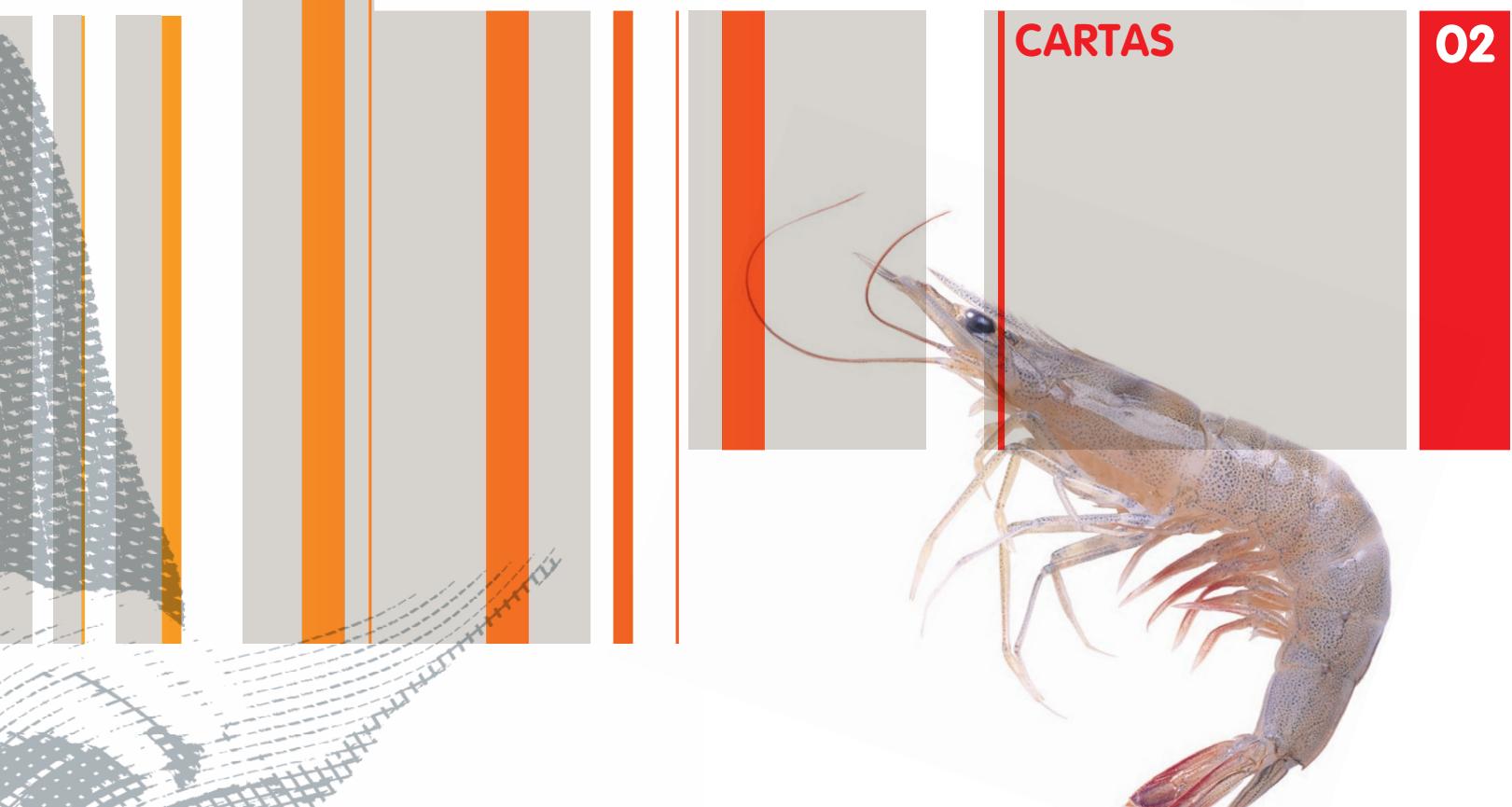
2013
2012

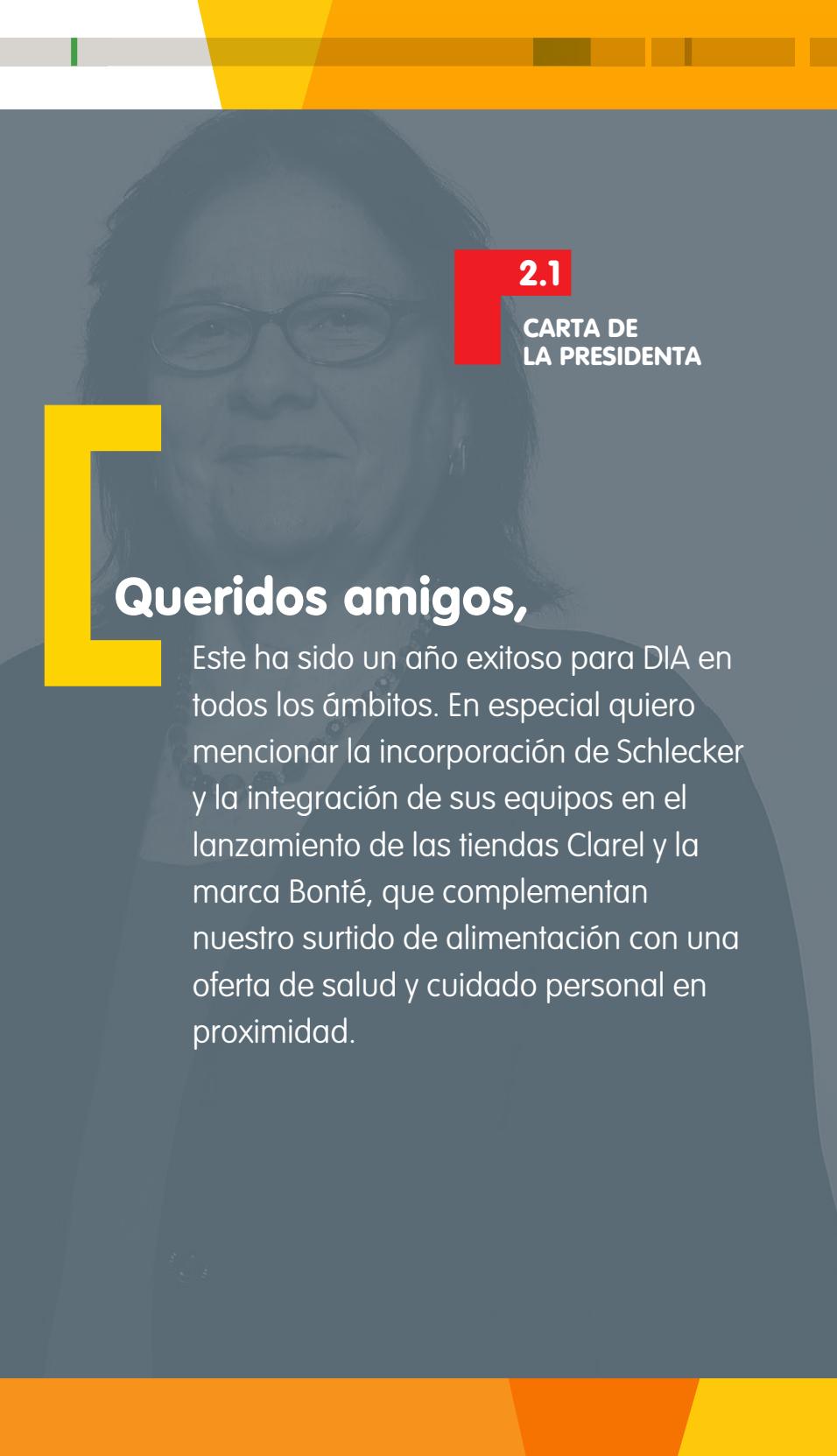
Tiendas

Empleados
(Plantilla media)Ventas
(millones de euros)Hitos
del año



Bernardo Tabuenca.
Director general de Frutas Tabuenca, proveedor de DIA.



A black and white portrait of a woman with dark hair and glasses, looking slightly to the right. She is positioned in the upper left corner of the page.

2.1

**CARTA DE
LA PRESIDENTA**

Queridos amigos,

Este ha sido un año exitoso para DIA en todos los ámbitos. En especial quiero mencionar la incorporación de Schlecker y la integración de sus equipos en el lanzamiento de las tiendas Clarel y la marca Bonité, que complementan nuestro surtido de alimentación con una oferta de salud y cuidado personal en proximidad.

Desde el punto de vista del Gobierno Corporativo, nuestros avances en la aprobación y puesta en marcha de las políticas de Responsabilidad Social, el plan de prevención y lucha contra la corrupción o los planes para reducir la incidencia de nuestra actuación en el medio ambiente demuestran el importante esfuerzo que DIA realiza por la mejora de su estructura e impacto social.

El Consejo de Administración ha continuado trabajando este año en la búsqueda de los más altos estándares de Buen Gobierno. Nuestro modelo responde a las necesidades de una compañía internacional, garantiza una gestión sostenible y cumple con las mejoras prácticas internacionales.

Hemos entrado por primera vez en el Informe Global Powers of Retailing, elaborado por la consultora Deloitte, que aglutina a las 250 compañías del mundo más importantes del sector. DIA ostenta el puesto 75 de esta lista, lo que además de una gran satisfacción supone también una responsabilidad para seguir mejorando.

Atendiendo al doble objetivo de contribuir al bienestar social y minimizar los impactos negativos de su actividad sobre el entorno, el Consejo de Administración de DIA aprobó el 6 de mayo de 2013 los ocho principios que rigen su política de Responsabilidad Social. Se trata de la hoja de ruta que marcará las actuaciones de la compañía



en materia de Buen Gobierno, sostenibilidad, recursos y empleados.

El desarrollo profesional y humano de todas las personas que forman parte de DIA resulta una prioridad para la compañía. En este sentido, hemos realizado este año la primera encuesta de Clima entre nuestros empleados, que nos ha arrojado datos muy positivos y sobre los que construiremos nuestras mejoras en el futuro. De esta encuesta se desprende que casi el 90% de los empleados de DIA comparten los valores de la compañía, y más del 70% tienen confianza en la estrategia de negocio del grupo. Destaca también, que el 93% de nuestros empleados son consumidores habituales de marca DIA.

DIA ha avanzado en la lucha contra el fraude y la corrupción, tal y como se había fijado para este año. En cumplimiento de uno de los tres objetivos en materia de sostenibilidad, la compañía ha desarrollado un Plan Antifraude, que ya funciona en España. Este año también ha comenzado a implementarse en Portugal y está previsto que se extienda al resto de los países donde opera en un futuro próximo.

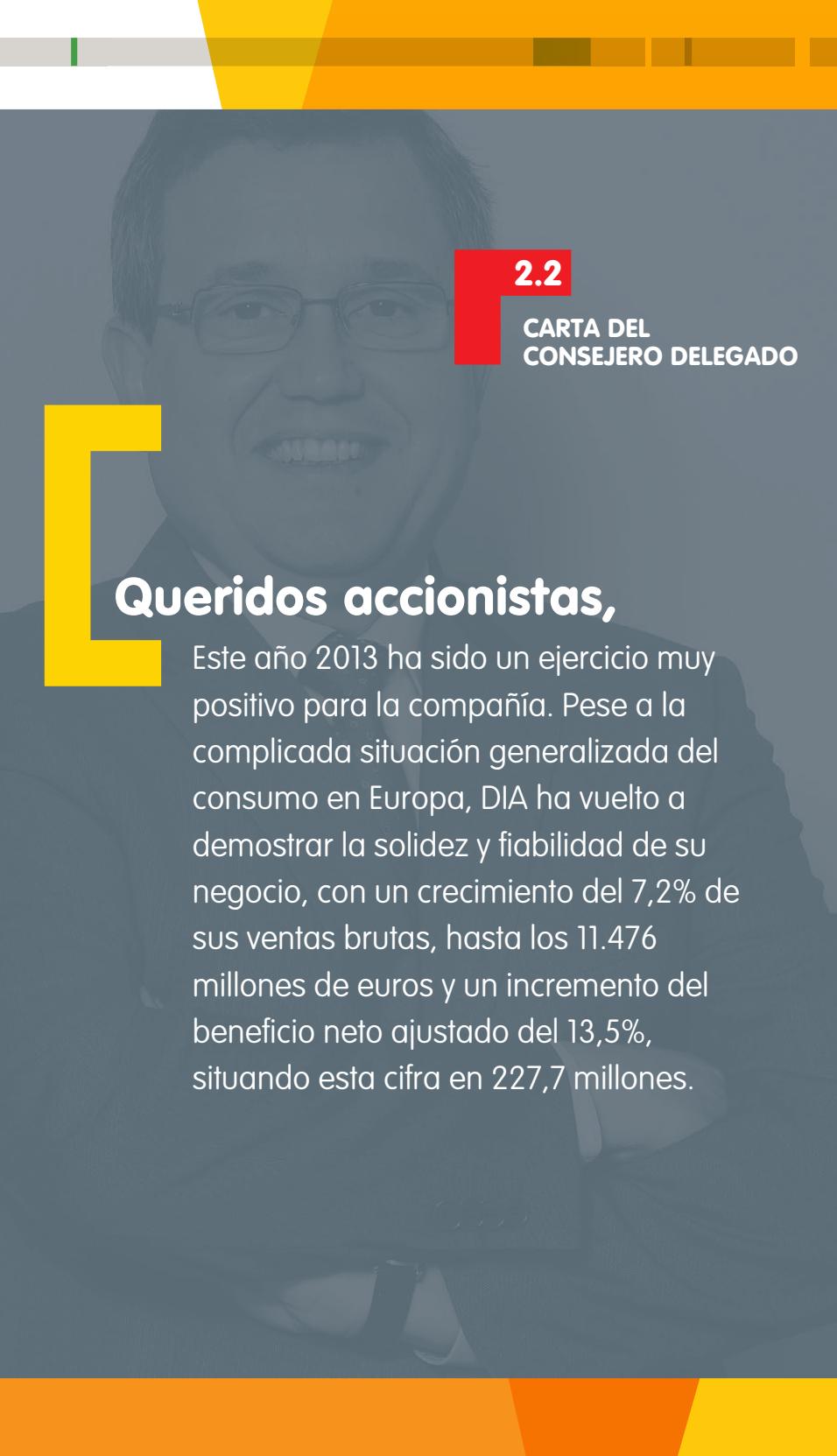
El Grupo DIA trabaja en disminuir sus impactos en el medio ambiente mediante la mejora continua de todos sus procedimientos. Por ejemplo, en materia de ahorro energético hemos reducido este año el consumo eléctrico en más del 6%.

El compromiso de DIA con la alimentación y la infancia también nos ha llevado este año a batir un nuevo récord en materia de cesión de alimentos, con más de tres millones de kilos entregados, un 185% más que en 2012. Sólo en España, a través de la Federación Española del Banco de Alimentos, se ha llegado a 88.000 personas por día, de las cuales el 80% son niños y adolescentes.

Quiero agradecer a nuestros equipos y a los franquiciados su esfuerzo y dedicación porque día a día han contribuido a nuestros resultados y se han comprometido con nuestros valores y objetivos y experimentan e innovan en todas las áreas en nuestro entorno que es siempre cambiante. Un año más todos ellos han avanzado y concluido con éxito el exigente desarrollo de este gran e ilusionante proyecto empresarial que es DIA.

A ellos, a nuestros más de 45 millones de clientes, accionistas, proveedores y a todas las personas que de una u otra manera forman parte de la actividad de DIA en Argentina, Brasil, China, España, Francia y Portugal, GRACIAS. Gracias porque todos suman, forman parte y celebran año tras año el éxito de un gran grupo internacional como el nuestro.

Ana María Llopis
Presidenta

A black and white portrait of a middle-aged man with short hair and glasses, smiling warmly at the camera. He is wearing a light-colored shirt. The background is dark and slightly out of focus.

2.2

**CARTA DEL
CONSEJERO DELEGADO**

Queridos accionistas,

Este año 2013 ha sido un ejercicio muy positivo para la compañía. Pese a la complicada situación generalizada del consumo en Europa, DIA ha vuelto a demostrar la solidez y fiabilidad de su negocio, con un crecimiento del 7,2% de sus ventas brutas, hasta los 11.476 millones de euros y un incremento del beneficio neto ajustado del 13,5%, situando esta cifra en 227,7 millones.

Además del crecimiento y resistencia de nuestro negocio en Iberia, donde hemos abierto más de 100 tiendas e incrementado nuestras ventas un 4,7%, quisiera destacar también la buena marcha de DIA en los mercados emergentes. Allí hemos logrado un incremento por encima del 27% en ventas, 235 nuevas tiendas, destacables subidas de cuotas de mercado en Argentina y Brasil, así como un crecimiento del 44% del EBITDA en moneda local. Sin duda, continuaremos trabajando duro para mantener similares tasas de crecimiento en los próximos años.

Esta buena marcha ha sido posible gracias a todas y cada una de las más de 46.500 personas que formamos parte de la compañía. Gracias por hacer de esta compañía una referencia de su sector y un ejemplo para todos.

Son ya más de 7.300 tiendas en seis países, funcionando todas con el objetivo de ofrecer un surtido óptimo y de máxima calidad al mejor precio del mercado.



Es la atención constante de DIA a las necesidades de nuestros clientes, anticipándonos a los competidores, lo que nos permite seguir creciendo año tras año.

La apuesta por la venta de proximidad, el desarrollo de los productos perecederos y una estrategia multimarca donde son protagonistas nuestras marcas propias, constituyen los pilares del crecimiento de DIA.

Somos y debemos ser cada vez más innovadores y dinámicos. Este año hemos puesto en marcha un nuevo concepto de tienda bajo el nombre de Clarel, un especialista que persigue convertirse en referencia del negocio de productos de belleza, perfumería, droguería y hogar. Durante los próximos años acometeremos un plan de crecimiento de esta enseña en España y Portugal.

En línea con nuestro compromiso de centrarnos en mercados y negocios donde podemos alcanzar mayores retornos, este año hemos acometido nuestra salida de Turquía, donde operábamos desde 1.999, con la venta del 100% de nuestras actividades en el país.

Somos franquiciadores desde hace 25 años. La franquicia supone ya el 40% de la red de tiendas de la compañía en todo el mundo, lo que refleja la importancia de este modelo operacional en nuestro negocio global. Cerca de 3.000 emprendedores locales operan

sus negocios de distribución de alimentación eficientemente con la experiencia y conocimiento facilitado por DIA.

La franquicia convierte a DIA en una compañía más flexible y resistente. Es uno de nuestros principales pilares de creación de valor.

Todas estas características diferenciadoras hacen de DIA una compañía atractiva y rentable para nuestros inversores, que confían en nuestro presente y en nuestro desarrollo futuro. Así, el Consejo de Administración ha propuesto a la Junta General de Accionistas la distribución de 0,16 euros por acción con cargo a los resultados de 2013. Un incremento de más del 23% respecto al año anterior. Esto implicará el pago de 103 millones de euros en dividendos a nuestros accionistas.

DIA está preparada para afrontar los retos del futuro, apoyándonos principalmente en la fortaleza de nuestra marca, nuestra solidez en los mercados maduros y la expansión en los países con mayor potencial de desarrollo, como Brasil, Argentina y China.

Ricardo Currás
Consejero delegado



Maria López de Montenegro.
Directora de Calidad Grupo DIA.



LFilosofía de negocio

DIA no ha dejado de crecer desde su nacimiento en el año 1979. Su vocación internacional y su capacidad de innovación han aportado a la compañía la flexibilidad suficiente para desarrollar un modelo único en el que su liderazgo en proximidad y en precio se han convertido en la definición natural de su marca.

Desde este posicionamiento ampliamente reconocido, la compañía busca ahora más que nunca la innovación tanto en canales alternativos, como en el modelo de venta online, en el desarrollo de nuevos formatos comerciales y en la ampliación de su portfolio de productos. El principal beneficiario de este proceso de I+D es sin duda el consumidor, que a lo largo de los años ha visto mejor atendidas sus necesidades de consumo, de una manera cercana sin olvidar nunca la calidad al mejor precio.

Con la internacionalización de DIA surge también la necesidad de adaptarse al entorno local y por esto la

compañía se identifica en otros países bajo diferentes enseñas comerciales como Minipreço, Mais Perto en Portugal. Incluso también con la cesión de su marca, como el concepto City DIA en Senegal o la exportación directa de productos a territorios sin presencia física de tiendas.

Todo esto, gestionado desde tiendas propias y franquicias que aportan además la cercanía y el conocimiento del trato con el cliente, ha desembocado en una transformación de la identidad inicial de una empresa monomarca a una empresa multimarca. Se trata de un modelo comercial propio, difícilmente comparable con la competencia, que da



DIA AGLUTINA HOY DIFERENTES ENSEÑAS, MARCAS, CANALES Y FORMATOS DE NEGOCIO



como resultado un gran grupo orientado a satisfacer y completar las necesidades de sus consumidores.

DIA (Distribuidora Internacional de Alimentación SA.) se ha convertido hoy en el buque insignia, en la marca corporativa de referencia, de un conjunto mayor que aglutina diferentes enseñas, marcas, canales y formatos de negocio.

Desde que abriera su primera tienda en 1979, DIA se ha convertido en una compañía líder en calidad y precio, que gestiona la proximidad desde formatos más especializados, como DIA Market o Fresh by DIA, donde los productos frescos y de compra diaria tienen ahora una presencia mayor en los lineales. La

venta asistida en panadería y bollería, así como un selectivo surtido de productos gourmet y ecológicos, completan la oferta. En este sentido, la última apuesta de la compañía se llama Clarel, enseña especializada en productos para la higiene personal, hogar y salud. Esta nueva tienda busca hacer llegar a sus clientes la posibilidad de elegir entre una amplia gama de referencias comerciales dentro de diferentes segmentos claramente diferenciados.

Pero DIA no solo ha innovado en sus formatos comerciales, también ha continuado el desarrollo y la ampliación de sus marcas propias. El nacimiento de su marca de producto DIA hace ya más de 30 años queda en su historia como el punto de partida para el conjunto de marcas de producto con las que cuenta en la actualidad; Basic Cosmetics referencia en maquillaje y cosmética, Baby Smile y Junior Smile dedicadas al cuidado del bebé, AS para atender la alimentación y cuidado de las mascotas, y su último lanzamiento Bonté, la gran referencia del cuidado personal.

Nuevos conceptos, nuevas marcas, nuevas ideas bajo el objetivo invariable de ofrecer lo mejor a sus clientes.

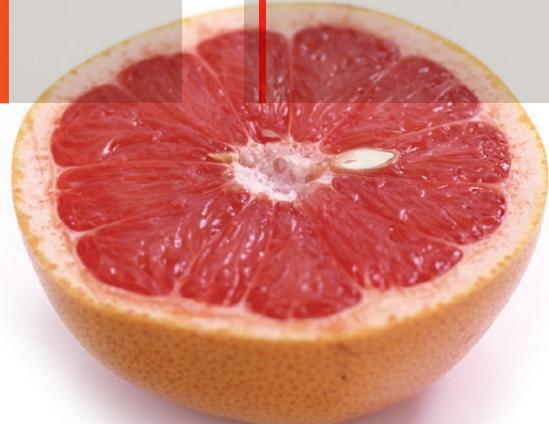


Jurgen Dietz.
Director de Supply Chain en D/A Brasil.



MODELO DE NEGOCIO

04



Los seis pilares de la rentabilidad

El modelo de negocio de DIA se asienta en seis pilares estratégicos, que impulsan el crecimiento de la compañía y garantizan su rentabilidad.

CERCANÍA PRECIO FRANQUICIAS MULTIMARCA LOGÍSTICA SOSTENIBILIDAD





DIA garantiza la satisfacción del cliente con tiendas de proximidad que cubren sus necesidades diarias y con una relación estrecha y duradera que le permite adecuar la oferta a sus preferencias de compra.

El trabajo y desempeño que se realiza desde la compañía persigue siempre un objetivo último: ofrecer una óptima calidad al mejor precio en todos y cada uno de los mercados en los que opera.

La franquicia es un pilar importante en el crecimiento rentable de grupo, que acomete su expansión con emprendedores locales con un valioso conocimiento del mercado.

Con casi treinta años de experiencia en el desarrollo de su marca DIA, el grupo inicia una estrategia multimarca para hacer su entrada en la distribución especializada en hogar y cuidado personal, adoptando marcas diferentes para las categorías más emocionales.

La eficiencia en el suministro, impulsada por el desarrollo de tecnología propia, permite optimizar el servicio a las tienda y asegura la calidad de los productos frescos, la gran apuesta de DIA.

La compañía está comprometida con el desarrollo de la sociedad y se esfuerza por minimizar el impacto de su actividad sobre el entorno mediante una gestión eficiente de los recursos.

CERCANÍA

Proximidad y empatía para lograr la satisfacción del cliente

La cercanía al cliente es la piedra angular que sustenta el negocio de DIA. Desde su creación en 1979, la compañía apuesta por las tiendas de proximidad y mantiene una relación estrecha y duradera con sus clientes que le permite identificar sus necesidades y acomodar establecimientos, productos y descuentos a sus expectativas.

Uso de la Tarjeta Club DIA por países

Año de lanzamiento	Hogares con tarjeta (millones)	Porcentaje de ventas
España	1998	16,49
Portugal	2000	3,74
Argentina	2006	4,71
Francia	2010	4,76
China	Dic. 2012	1,48
Total		31,19
		71,68

DIA cuenta con más de 45 millones de clientes en todo el mundo. Consciente de la importancia de ganar su fidelidad, ha creado un modelo basado en la cercanía, entendida no solo como proximidad física, sino también como una relación de confianza mutua que le permite conocer y cubrir sus necesidades y preferencias.

Bajo el lema "Calidad y precio están muy cerca", DIA ofrece a sus clientes la posibilidad de llenar una cesta de la compra con productos de calidad a precios competitivos en sus 5.700 establecimientos de proximidad.

También dispone de un formato de atracción en los extrarradios, ideal para compras de valor volumen, con 1.600 tiendas DIA Maxi. En el mercado portugués, DIA cuenta con ambos formatos bajo la enseña Minipreço.





CERCANÍA
PRECIO
FRANQUICIAS
MULTIMARCA
LOGÍSTICA
SOSTENIBILIDAD

22
23



MARKET

Formato de proximidad.

Superficie entre 400 y 700 m² en zonas urbanas.

Más de 2.800 referencias.

Expansión de la oferta de perecederos.



CLAREL

Especialistas en hogar, belleza y salud.

Más de 5.500 referencias.

Superficie de entre 160 y 260 m² en zonas urbanas.



MINIPREÇO

Engloba dos tipos de tiendas en el mercado portugués:

- de proximidad en centros urbanos.

- de atracción en los extrarradios.



MAXI

Formato de atracción.

Superficie de entre 700 y 1.000 m² en zonas suburbanas.

Aparcamiento para clientes.

Más de 3.500 referencias.

En 2013, la compañía sumó a su red de establecimientos de proximidad la cadena de hogar y cuidado personal Clarel. El nuevo formato nació en noviembre tras la integración de las 1.129 tiendas y cuatro centros de distribución de Schlecker en España y Portugal.

El Grupo DIA evoluciona para adaptarse a los nuevos hábitos de sus clientes. Con este objetivo, mejora año tras año la experiencia de compra, apuesta firmemente por los productos perecederos en todos sus establecimientos y aumenta el surtido de marcas propias.

La cadena de supermercados completó su estrategia de acercamiento al cliente con un incipiente desarrollo del comercio electrónico en España a través de cuatro plataformas: tienda online, aplicación para móviles, venta flash (ofertas especiales por tiempo limitado) y puntos de recogida de paquetes.

04
MÓDULO DE NEGOCIO

* Los modelos de tiendas se completan con DIA Fresh, Fresh by DIA, Cada DIA y Mais Perto.



La franquicia, motor de crecimiento

Desde hace más de 20 años, DIA entiende el sistema de franquicias como parte integral de su negocio, siendo en la actualidad un vehículo esencial de crecimiento. Al término del ejercicio, el número de establecimientos franquiciados representaba el 40,8% de la red comercial.

	España	Portugal	Brasil	Argentina	China	Francia	TOTAL
2013	1.457	266	416	450	172	230	2.991
2012*	1.310	239	312	156	139	255	2.411
2013							5.551
							2.101
							7.672
							2.680
							946
							1.238
							20.188

DIA SE SITÚA EN 2013 ENTRE LAS QUINCE MEJORES FRANQUICIAS DEL MUNDO, SEGÚN LA CONSULTORA FRANCHISE DIRECT



Número de franquicias por países

Empleo generado por la franquicia

	2013	2012*	2013
1.457	1.310	5.551	
266	239	2.101	
416	312	7.672	
450	156	2.680	
172	139	946	
230	255	1.238	
2.991	2.411	20.188	

*Con actividades de Turquía y Pekín re-expresadas como interrumpidas.

A 31 de diciembre de 2013.



CERCANÍA
PRECIO
FRANQUICIA
MULTIMARCA
LOGÍSTICA
SOSTENIBILIDAD

24
25

04
MODÉLO DE NEGOCIO



LA COMPAÑÍA PRESTA AYUDA ONLINE A TRAVÉS DEL PORTAL DEL FRANQUICIADO Y CUENTA CON UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN CON SUS FRANQUICIADOS ESPECÍFICO EN CADA PAÍS

En las últimas dos décadas, la franquicia se ha revelado como una herramienta fundamental de la expansión de DIA y ha demostrado su capacidad para crear riqueza y empleo en los países donde se implanta. Así, durante el ejercicio 2013, el número de franquicias se elevó a 2.991 en todo el mundo y el número de puestos de trabajo generado creció hasta 20.188.

Varios factores determinan el éxito de DIA como franquiciadora: sólido know how, identidad empresarial bien definida, fuerte apoyo al franquiciado y capacidad de innovación. Los franquiciados de DIA son excelentes embajadores de la marca. Gracias a su dedicación, capacidad y compromiso logran hacer de cada acto de compra una experiencia grata para los clientes. Su perfil es cada vez más profesional y

técnico, con autonomía e iniciativa en la gestión de tienda y el personal, lo que aporta un valioso conocimiento para el desarrollo de la compra de proximidad, pilar del modelo de negocio.

Atendiendo a los parámetros anteriores, la consultora internacional Franchise Direct sitúa a DIA en el puesto decimoquinto del TOP100 de las mejores franquicias del mundo en 2013. Dentro del Food Sector: Supermarkets & Convenience, DIA ocupa el tercer puesto como franquiciador en Europa y el primero en España.

Compartir know how

DIA comparte su know how, ofreciendo apoyo al franquiciado antes, durante y después de la apertura de su tienda. En 2013, DIA continuó con la formación en la red de supervisión de franquicias, constituyó un nuevo plan de formación para el franquiciado y reforzó sus canales de comunicación.

Para seguir mejorando en aquellos aspectos del negocio que más preocupan a los franquiciados, la compañía realizó la II Encuesta de Satisfacción de Franquiciados DIA.

Este barómetro, elaborado por la consultora independiente Nielsen, reflejó que un 50% de los encuestados se encontraba satisfecho respecto a las expectativas iniciales puestas en el negocio; un 57% se lo recomendaría a otra persona y hasta un 37% se veía abriendo nuevas franquicias en un futuro próximo.



Nuevas marcas propias para diversificar el negocio

Desde hace casi tres décadas, la marca DIA es el sello distintivo de la compañía y una pieza clave de su modelo de negocio. Al buque insignia del grupo se han ido sumando diferentes formatos y enseñas comerciales para abordar la internacionalización, adaptarse a los nuevos hábitos de compra y diversificar el negocio.

España
Portugal
Brasil
Argentina
China
Francia

DIA es la compañía de distribución pionera en la creación de una marca propia en España. En los establecimientos DIA es posible elegir, desde 1984, entre un representativo número de marcas de fabricante y una creciente oferta de productos de marca propia, sinónimo de óptima calidad al mejor precio.

La compañía pone a disposición de sus clientes más de 7.600 referencias de marca propia, a las que este año se sumaron más de 750 referencias de la nueva enseña Clarel.

La marca DIA es una de las claves del crecimiento de la compañía. En el último año, las ventas de la marca DIA superaron los 5.000 millones de euros, cifra que representa el 44% de la facturación total del grupo.

% del valor de las ventas de la marca DIA sobre las ventas totales de la compañía*



Marca DIA por mercados

*PGC: Productos de Gran Consumo.



CERCANÍA
PRECIO
FRANQUICIAS
MULTIMARCA
LOGÍSTICA
SOSTENIBILIDAD

26
27



Nace Clarel

En 2013 creó la enseña Clarel para introducirse en la distribución especializada en hogar, belleza y salud tras la compra de la red comercial ibérica de Schlecker.

Equipo Calidad completo

Personal de Laboratorio

Nº de Laboratorios Internos

Nº Análisis Internos

Nº Análisis Externos

COBERTURA ENTRADAS*

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

Control marca propia

245

137

32

749.408

28.497

28,72%

Control perecedero

55

105.607

Controladores de Perecederos

Nº Análisis Fruta y Verdura

El nacimiento de Clarel llevó aparejado la creación de una nueva marca propia, Bonté, que cubre todo el surtido de higiene y belleza, con diferentes gamas y un sistema de envasado particular para cada una de ellas.

Bonté convive con marcas ya existentes en Schlecker como Baby Smile y Junior Smile (cuidado infantil), Basic Cosmetics (cosméticos) y AS (alimentos para mascotas), líneas que en 2013 mejoraron su imagen para hacerlas más atractivas al público.

Todas ellas, junto con la marca DIA, configuran el nuevo escenario de marcas propias de la compañía, que tienen en común una óptima calidad al mejor precio.



04
MÓDULO DE NEGOCIO



Suministro eficiente e innovador para dar un servicio óptimo

DIA cuenta con un sistema logístico propio, eficiente e innovador que abarca todos los eslabones de la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el cliente. Durante el 2013 abrió nuevos puntos de distribución y continuó introduciendo mejoras para optimizar el abastecimiento. Con las nuevas incorporaciones, DIA cuenta con 44 almacenes que ocupan más de 870.000 m².



DIA planifica, implanta y controla el suministro de sus tiendas incidiendo sobre todos los estadios de la cadena de valor. En cada una de las fases incorpora adelantos tecnológicos y organizativos que agilizan los procesos, reducen costes y aumentan la eficacia del conjunto del sistema.

La constante revisión de los procedimientos y el desarrollo de programas informáticos propios dan como resultado un modelo de suministro eficiente, flexible, cercano y rápido, que permite dar un servicio óptimo a todas las tiendas.

En 2013 DIA continuó modernizando el sistema y simplificando los procesos para mantener y acrecentar sus rasgos distintivos: calidad, precio y proximidad.

Con estas premisas, continuó introduciendo mejoras para optimizar el abastecimiento, homogenizó las auditorías de calidad en la cadena de suministro de todos los países y facilitó la gestión de las tiendas a través del uso de dispositivos móviles por parte de los supervisores.



CERCANÍA
PRECIO
FRANQUICAS
MULTIMARCA
LOGÍSTICA
SOSTENIBILIDAD

28
29

04
MODÉLO DE NEGOCIO

Número de
almacenes por
países

TOTAL

44

872.709 m²



■ Nuevo

DIA CONTINUÓ
MODERNIZANDO EL
SISTEMA Y
OPTIMIZANDO LOS
PROCESOS PARA
ACRECENTAR SUS
RASGOS DISTINTIVOS:
CALIDAD, PRECIO Y
PROXIMIDAD

Nuevos almacenes

La integración de los cuatro antiguos almacenes de Schlecker en España y Portugal supuso no solo un incremento de la capacidad logística en la Península Ibérica, sino también la ampliación del suministro en las tiendas.

En Latinoamérica, el desarrollo creciente de las ventas propició la apertura de nuevos almacenes en Brasil y Argentina. Estas aperturas confirman la confianza de DIA en los mercados emergentes y su intención de seguir ganando cuota de mercado en estos países.





Comprometidos con el entorno y con el desarrollo social

DIA avanza año tras año en un modelo de crecimiento sostenible, responsable con el entorno, implicado en el desarrollo de la sociedad y transparente en su gestión. En mayo de 2013, el Consejo de Administración formuló este compromiso mediante su Política de Responsabilidad Social. Esta política se materializó en múltiples actuaciones dirigidas a minimizar el impacto de su actividad en el entorno y contribuir a la riqueza y al bienestar general.



La política de RSC de DIA se concretó a lo largo del 2013 en una serie de actuaciones que afectan a los diferentes intereses de la compañía: compromiso con la sociedad, respeto al entorno y buen gobierno corporativo.



POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

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

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

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

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

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

Apoyar la formación y el desarrollo de las personas que forman parte de la empresa.

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

Contribuir a una mejor gestión de los recursos naturales y el medio ambiente, con eficiencia, innovación y eficacia, minimizando los impactos negativos derivados de nuestra actividad.

Compromiso con la sociedad

DIA es motor de riqueza y creación de empleo en todos los países donde opera. En 2013, el número de empleados en todo el mundo se elevó a 46.512 personas. Además favorece el autoempleo y el desarrollo empresarial de cada área donde está presente a través del crecimiento de las franquicias y surtiéndose de proveedores locales.

En el ámbito de la acción social, el grupo colabora con diferentes asociaciones, ONG y otras entidades de apoyo a la sociedad para llevar a cabo iniciativas en diferentes países.

En esta línea, mantiene un acuerdo con la Federación de Bancos de Alimentos para su entrega periódica en la mayor parte de los países en los que está presente. En 2013, DIA volvió a batir un récord en la entrega de alimentos. En total, la compañía cedió 2,85 millones de kilos (2.850 toneladas), un 185% más que el año anterior.

Respeto al entorno

La protección del medio ambiente y una adecuada gestión de los recursos son puntos de la política de RSC de DIA, especialmente, la reducción del consumo energético y de la bolsa de plástico, la innovación en el embalaje y envasado de productos y la minimización de la huella ambiental.



José Armando Tellado.

Director general de Capsa, proveedor lácteo de DIA.



*Lo que más
necesitas,
para los que
más quieras.*



Belleza



Mascotas



Higiene



Droguería



Infantil



Alimentación

clarel

DIA EN 2013

05



DIA impulsa el crecimiento rentable



En un contexto muy exigente para la distribución, DIA volvió a demostrar su fortaleza durante el 2013 ofreciendo resultados positivos y creando valor para el accionista. Las ventas brutas bajo enseña se elevaron a 11.476 millones de euros y el beneficio ajustado por acción creció un 13,6%. La rentabilidad de la compañía descansó en tres pilares: el aumento de la eficiencia, el despliegue y diversificación de los formatos de proximidad en España y Portugal y el excelente comportamiento del negocio en los mercados emergentes.

Ventas brutas bajo enseña

Millones de euros

+7,2%



5.1

RESULTADOS Y ACTIVIDADES: RESUMEN DEL GRUPO

DIA cerró el 2013 con un beneficio neto ajustado de 227,7 millones de euros, un 13,5% superior al obtenido el año anterior, y con unas ventas brutas bajo enseña de 11.476 millones, cifra que representa un incremento del 7,2% en relación con el 2012 a divisa constante.

En la favorable evolución de DIA confluyen varios factores: la mejora de la productividad, el desarrollo de la franquicia, el dinamismo del negocio en Brasil y Argentina y el efecto positivo de la adquisición de la red comercial de Schlecker en España y Portugal.

La compañía continuó ampliando su negocio con una apertura neta de 378 nuevas tiendas y alcanzó los 7.328 establecimientos en todo el mundo. La expansión de DIA se basa principalmente en el modelo de franquicia, que en diciembre suponía el 40,8% de la red.

El Grupo DIA ha invertido este año un importe total de 361,8 millones de euros en inmovilizado. Más del 80% de las inversiones se destinaron a Iberia y a los países emergentes. Durante el 2013, la inversión en aperturas creció un 45,8% hasta los 139,4 millones.



**DIA CERRÓ 2013
CON UN
BENEFICIO NETO
AJUSTADO DE**

227,7

Millones de euros

En 2013, la compañía siguió mejorando la competitividad y la eficiencia en todos los procesos, labor permanente y prioritaria que le permitió aumentar su EBITDA ajustado un 6,8% hasta los 642 millones de euros.

El crecimiento rentable del negocio de DIA se tradujo en un aumento del beneficio por acción de 13,6%, hasta los 0,350 euros. La compañía reitera su objetivo de crecimiento del beneficio ajustado por acción de doble dígito fijado para el periodo de 2012-2015.



5.2

ÁREAS DE NEGOCIO

5.2.1 // España y Portugal

DIA confirmó en 2013 la solidez de su negocio en la Península Ibérica. En un entorno caracterizado por el estancamiento del consumo y la fuerte competencia en la distribución, la compañía reforzó su posición en el mercado ampliando y diversificando sus tiendas y consiguió, con ello, incrementar su facturación y elevar sus márgenes.

Las ventas brutas bajo enseña crecieron un 4,7% hasta superar los 6.143 millones de euros, de los cuales 289,5 millones procedieron de Schlecker/Clarel. La reducción de los costes dio como resultado un aumento del 10,5% en el EBITDA ajustado, hasta los 504,7 millones y un EBIT ajustado de 352,2 millones, un 17,4% más, representando una mejora de 63 y 80 puntos básicos respectivamente en los márgenes.



ESPAÑA Y PORTUGAL

Ventas brutas bajo enseña (millones de euros)

6.143,4
5.868,9



Número de tiendas

4.792

3.497



Número de empleados

26.327

22.746



2013

2012

Nace Clarel

2013 fue el año de nacimiento de Clarel, el formato del Grupo DIA especializado en hogar, salud y belleza. Bajo la enseña Clarel comenzaron a reformarse las 1.129 tiendas Schlecker de España y Portugal, adquiridas a principios de año y se abrieron 60 nuevas entre los dos países, con el objetivo de expandir la enseña en los lugares donde Schlecker no contaba con presencia comercial, principalmente la zona meridional de la Península.

clarel

20 años en Portugal

DIA celebró su vigésimo aniversario en Portugal con veinte acciones de solidaridad, bajo el lema "20 años, 20 causas". Además, elevó el número de productos de hogar y salud gracias a la integración de la red comercial de Schlecker.

5.2.2 // Emergentes

DIA mantiene una evolución especialmente dinámica en los tres países emergentes donde opera: Argentina, Brasil y China. En estos mercados, la compañía registra un crecimiento de las ventas brutas bajo enseña del 27,7% y un crecimiento del EBITDA ajustado del 41,9%, considerados ambos indicadores en moneda local.

Argentina, es el país donde se registra un mayor crecimiento de las ventas bajo enseña, con un 38,2%. En este país, DIA es la cadena de supermercados con más puntos de venta y siguió extendiendo su marca con la inauguración de 84 nuevas tiendas. Para apoyar esta política expansiva, se abrió un nuevo Centro de Distribución en Avellaneda.





EMERGENTES

Ventas brutas bajo enseña
(millones de euros)

3.153,5
2.896,0

Número de tiendas

1.671
1.436

Número de empleados

13.004
12.287

2013 2012

* Con actividades de Turquía y Pekín re-expresadas como interrumpidas.



En Brasil, donde la facturación crece a un ritmo del 21,1%, DIA inició su expansión en Minas Gerais, un estado de superficie ligeramente mayor que Francia y con una población de más de 20 millones de habitantes. El crecimiento del negocio se apoyó también en la franquicia, que representa ya el 60% del total de las tiendas, y se vio acompañado por nuevos desarrollos logísticos, con la adaptación del sistema a los productos perecederos y la apertura de un almacén en Ribeirao Preto, en el estado de Sao Paulo, así como de una plataforma en Belo Horizonte, en Minas Gerais.

El negocio de DIA en China se concentra en Shanghái. En esta área, las ventas crecieron un 14,3%. Durante el ejercicio 2013 se extendió el uso de la tarjeta de fidelización Club DIA y la marca DIA se confirmó como líder de penetración entre las marcas del distribuidor.

Consciente de la necesidad de concentrar sus recursos en los negocios y mercados donde obtiene mejores retornos, DIA tomó la decisión de vender su negocio en Turquía, donde operaba desde 1999 con su socio Haci Ömer Sabancı Holding.

FRANCIA

Ventas brutas bajo enseña
(millones de euros)

2.179,4
2.445,1

Número de tiendas

865
888

Número de empleados

7.181
7.609

2013 2012

5.2.3 //// Francia

El mercado francés experimentó una evolución de la actividad similar a las de 2012. En un mercado altamente competitivo, las ventas brutas bajo enseña disminuyeron un 10,9%, mientras que el EBITDA ajustado decreció un 35,6%.

A lo largo del ejercicio, la compañía inauguró las primeras tiendas de DIA Fresh en Niza, Marsella y Boulogne-Billancourt. Acometió, además la transformación de sus tiendas DIA Maxi y reforzó los puntos de panadería y bollería.



5.3

LA
ACCIÓN

El valor se consolida en el IBEX 35

En el año 2013 DIA consolidó su presencia en el mercado bursátil al cerrar el ejercicio con un precio de 6,50 por acción, acumulando una revalorización de 35,1%. La capitalización bursátil de la compañía se elevó por encima del umbral de los 4.000 millones de euros, situándose en 4.232 millones de euros a cierre del 31 de Diciembre de 2013. Desde el primer precio de cierre que DIA marcó el día que inició su cotización en el mercado de renta variable español (3,20 Euros por acción el día 5 de Julio de 2011) la cotización de la compañía acumula un ascenso del 103%.

El 26 de abril de 2013, la Junta General de Accionistas acordó el desembolso de un dividendo con cargo a los resultados de 2012 de 0,13 euros brutos por acción.

Indicadores relevantes de la acción

Dividendo abonado en 2013

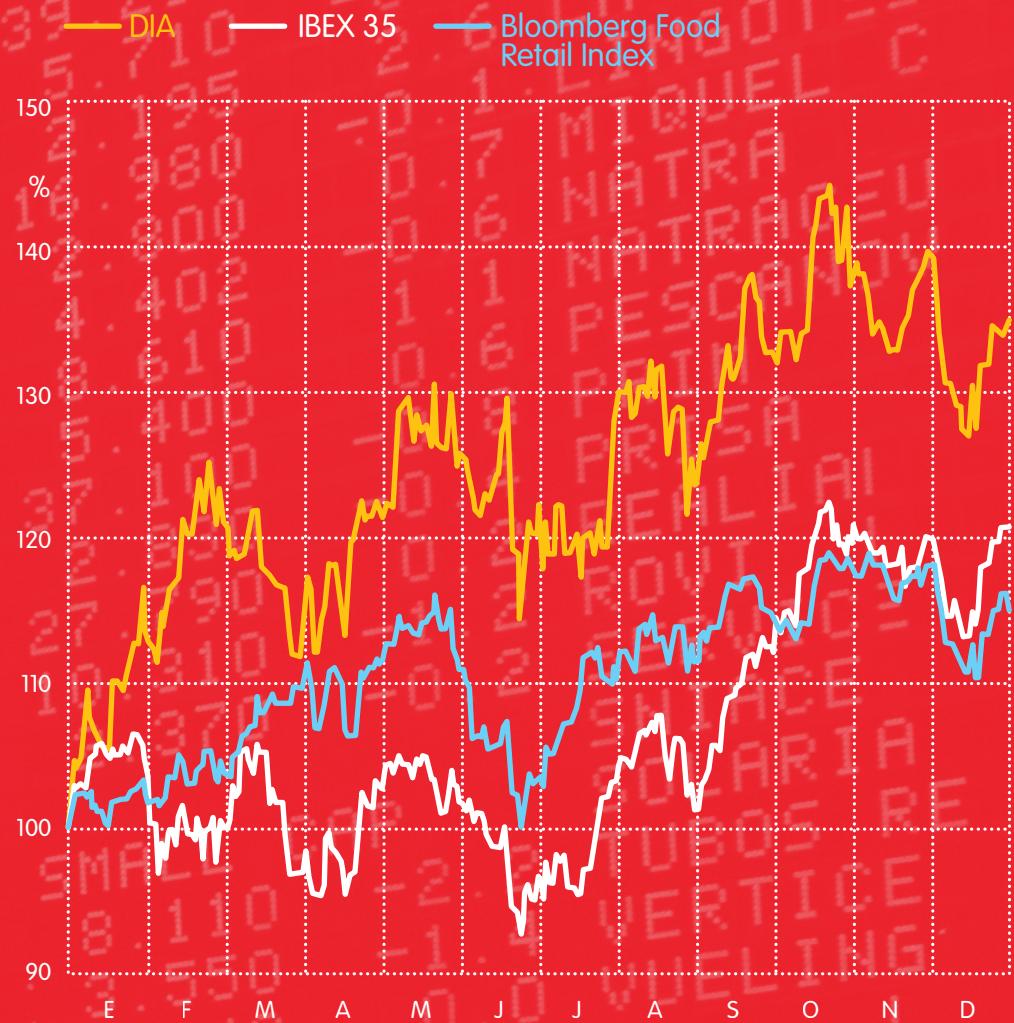
0,13 euros
(+18,2%)

BPA ajustado 2013

0,350 euros
(+13,6%)

38
3905
DIA EN 2013

Evolución relativa de la cotización (Desde 1 enero 2013 a 31 diciembre 2013)





David Peña.
Director de Relaciones con Inversores.



**GOBIERNO
CORPORATIVO**

06





Liderazgo sólido y comprometido

DIA gestiona un modelo de gobierno corporativo basado en la eficiencia, la transparencia y la gestión sostenible, que impulsa la mejora de los resultados económicos y protege los derechos de los inversores. La salida a bolsa trajo consigo la aprobación del primer Código Ético y la creación de un Canal Ético, así como la implementación de un Plan de Prevención de Delitos. En 2013 se trabajó en la Sistema de Gestión de riesgos a nivel corporativo y por país y en la puesta en marcha de un Plan Antifraude.



6.1

ÓRGANOS DE GOBIERNO

Consejo de Administración

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
Dª Ana María Llopis	Presidenta	Otros
D. Mariano Martín Mampaso	Vicepresidente	Independiente
D. Ricardo Currás de Don Pablos	Consejero delegado	Ejecutivo
D. Julián Díaz González	Consejero	Independiente
D. Richard Golding	Consejero	Independiente
D. Pierre Cuilleret	Consejero	Independiente
Dª Rosalía Portela	Consejero	Independiente
D. Antonio Urcelay Alonso	Consejero	Independiente
D. Nadra Moussalem	Consejero	Dominical
D. Nicolas Brunel	Consejero	Dominical

Entre las atribuciones que el Consejo de Administración de DIA se ha reservado están la política de inversiones y financiación, los objetivos de gestión y presupuesto anuales, la definición de la estructura del grupo de sociedades, la política de gobierno corporativo, la política de responsabilidad social corporativa y el plan estratégico o de negocio.

Comisión de Retribuciones y Nombramientos

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Pierre Cuilleret	Presidente	Independiente
D. Mariano Martín Mampaso	Vocal	Independiente
D. Nicolas Brunel	Vocal	Dominical

De la Comisión de Retribuciones y Nombramiento depende la política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos, así como la propuesta de promociones dentro de este colectivo.



Comisión de Auditoría y Cumplimiento

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Julián Díaz	Presidente	Independiente
D. Nadra Moussalem	Vocal	Dominical
D. Richard Golding	Vocal	Independiente

Son funciones delegadas en la Comisión de Auditoría y Cumplimiento por el Consejo de Administración tanto la política de control y gestión de riesgos, así como el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control, la política de dividendos, la de autocartera y, en especial, sus límites.

Comité Ejecutivo

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

**6.2****CÓDIGO
ÉTICO**

DIA tiene una cultura corporativa basada en sus cinco valores: eficacia, iniciativa, respeto, equipo y cliente. Para llevarla a la práctica, se ha dotado de un Código Ético que sirve de guía de conducta para toda la organización. En el 2013, la compañía lanzó un plan de comunicación interna con objeto de divulgar estos principios y dar a conocer su Canal Ético.

Principios
del Código Ético

CUMPLIMOS
LAS NORMAS Y RESPETAMOS A LAS PERSONAS

SOMOS ÉTICOS
EN NUESTRAS DECISIONES Y RELACIONES: NO A LA CORRUPCIÓN

PROTEGEMOS
LOS ACTIVOS Y LA INFORMACIÓN

COMPROMETIDOS
CON EL CLIENTE Y CON LA SOCIEDAD

LIDERAMOS
CON EL EJEMPLO



6.3

GESTIÓN DE RIESGOS

DIA posee un modelo de control de riesgos (MGR) a nivel corporativo y por países que permite a la organización gestionar con éxito escenarios de incertidumbre. Este sistema detecta, evalúa, prioriza y responde a los riesgos que podrían impedir o dificultar el desarrollo de los objetivos fijados por la organización. Para ello utiliza el estándar metodológico COSO II y ha implementado una avanzada herramienta informática para la formalización de la gestión.

Edita:

DIA, S.A.

Parque empresarial de las Rozas - Edif. TRIPARK
C/ Jacinto Benavente 2 A 28232 Las Rozas. Madrid - España

Realización y coordinación:

DEVA | Comunicación financiera y sostenibilidad

Diseño:

STROCEN.COM | New Corporate Design

Fotografía:

Jesús Umbría / DIA

Depósito legal:

M-9817-2014

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.



El presente documento es un resumen ejecutivo de la Memoria Anual 2013 que se puede consultar completa en la web

www.diacorporate.com

