



Página 03

01 DIA de un vistazo

Página 09

02 Cartas

Página 15

03 DIA en 2014

Página 37

04 Gobierno Corporativo



El presente documento es un
resumen ejecutivo de la Memoria
Anual 2014 que se puede
consultar completa en la web

www.dia.corporate.com

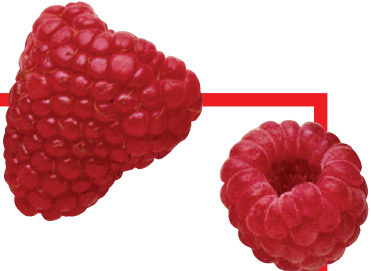






DIA de un vistazo

01



Perfil

Distribuidora Internacional de Alimentación, DIA, es una multinacional española del sector de la distribución de alimentación, droguería, belleza y salud, que cuenta con establecimientos en España, Portugal, Brasil, Argentina y China.

La compañía, que cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del Ibex 35, ofrece a los consumidores la posibilidad de hacer su compra diaria en tiendas de proximidad con la mejor relación calidad-precio gracias a su fuerte expansión a través de la franquicia, al desarrollo de marcas propias de calidad y a la eficiencia operativa.

Tiendas
DIA

Dia 
Maxi


miniprecio



Dimensión internacional

ESPAÑA

4.781
4.151



23.219*
22.522



5.219,4
5.199,4



Tiendas



Empleados
(Plantilla media)



Ventas
(millones de euros)

2014
2013

PORTUGAL

634
641



3.558
3.805



876,1
944,0



BRASIL

799
667



7.613
6.868



1.729,5
1.629,6



ARGENTINA

724
643



4.567
3.875



1.374,0
1.322,4



CHINA

368
361



1.903
2.261



200,9
201,5



9.400
millones de €
de facturación

Principales Magnitudes

7.306
tiendas

4.221 propias
3.085 franquicias

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

**01**DÍA DE
UN VISTAZO

06 / / / / 07

Beneficio
ajustado
por acción**0,415**
euros
(+8,9%)Dividendo
abonado**0,16**
euros
(+23,1%)Composición
accionarial *Nº de acciones
en circulación
651.070.558Autocartera
11.508.762Acción Concertada
58.588.608Free Float
580.973.188

(*) A cierre de 2014.

Más de
8.300
referencias de
marcas propias*

(*) PGC

Más de
40.800
empleados

Más de
20.200
empleados generados
en franquicia

Más de
40 millones
de clientes

42
almacenes

Indicadores financieros

	2014	2013 *
Ventas brutas bajo enseña	9.399,9	9.297,0
Ventas netas	8.011,0	7.945,6
EBITDA ajustado	585,3	581,4
Inversión	349,4	361,8
Deuda neta	533,4	651,0
Resultado neto ajustado	267,2	246,4

(*) Con actividades de Francia re-expresadas como interrumpidas

Indicadores de sostenibilidad

	2014	2013 *
EMPLEADOS		
Número de empleados (plantilla media)**	40.860	39.331
Horas de formación	505	388
SEGURIDAD Y SALUD		
Accidentes de trabajo	1.873	1.869
Absentismo laboral	6,21%	4,93%
MEDIO AMBIENTE		
Inversión en mejoras medioambientales (mill. euros)	8,072	7,144
Emissiones de CO ₂ (millones de kilos de CO ₂ eg)	105,96	112,06
Consumo de electricidad (kwh/m ²)	306,05	312,17

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

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





Cartas

02

**Carta
de la presidenta****Queridos
amigos,**

DIA ha vuelto a protagonizar un nuevo año de éxito. Pese a los retos que nos ha planteado este año 2014, marcado especialmente por la caída de los precios de los alimentos, la compañía ha continuado explorando nuevas oportunidades evolucionando en sus formatos y ampliando su oferta, siempre con el objetivo de satisfacer cada día mejor las necesidades de sus más de 40 millones de clientes.

Gracias al trabajo de nuestros equipos, este año se ha acometido con éxito la venta del negocio en Francia y hemos ampliado la red con la adquisición de la cadena de supermercados El Árbol y más de un centenar de tiendas de Eroski en España*.

Por otra parte el excelente desempeño de los más de 3.000 franquiciados que ya significan más de la mitad de nuestro negocio, nos ha permitido seguir creando valor en todos los países en los que operamos y con cuyo emprendimiento suma 20.000 puestos de trabajo.

Desde el Consejo de Administración hemos seguido trabajando en la búsqueda de las mejores prácticas en materia de Buen Gobierno Corporativo, respondiendo a las necesidades propias de una compañía internacional que mantiene invariable su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad.



Mantenemos nuestro compromiso con la transparencia y el Buen Gobierno. Una vez desarrollado e implantado el plan antifraude en España, se ha comenzado a trabajar en la implementación progresiva de dicho plan en el resto de países en los que operamos. Además, y con el firme objetivo de reforzar el entorno de control en todos los niveles organizativos, este año se ha dotado a los países de una herramienta que facilitará la gestión del Sistema de Control Interno de la Información Financiera y agilizará la gestión eficiente del modelo.

En línea con nuestro compromiso de favorecer el crecimiento profesional y humano de nuestros más de 40.000 empleados, durante este año hemos realizado la primera Encuesta de Clima entre los trabajadores de Brasil y China, complementando así la realizada el año pasado en España, Portugal y Argentina. Esta información nos aporta sin duda un conocimiento muy necesario para acometer planes y mejoras de futuro. Además y cumpliendo con uno de objetivos de Responsabilidad Social Corporativa planteados para este 2014, hemos comenzado también a trabajar en un sistema de gestión de la diversidad del talento de los puestos clave de la organización a nivel global.

DIA sigue con su compromiso de innovación en todas las áreas de su negocio, logística, tecnologías, e-commerce y en especial el desarrollo completo de su nueva enseña Clarel, con su línea de más de 1.000 referencias Bonté, complementando una línea moderna de salud y belleza.

El año 2014 ha servido para avanzar en la gestión de los impactos que generamos en nuestro entorno, destinando una inversión de 8 millones de euros en mejoras medioambientales y consiguiendo reducir en un 6% la emisión de gases de efecto invernadero. Unas cifras que reflejan no sólo nuestro compromiso medioambiental sino también la gestión eficiente de nuestros recursos.

Fruto del compromiso de DIA con la alimentación y la infancia, hemos vuelto a marcar un nuevo récord en materia de entrega de alimentos, con cerca de tres millones de kilos cedidos a los Bancos de Alimentos de todos los países en los que operamos. España, ha duplicado este año las cantidades entregadas a la Federación de Bancos de

Alimentos, con algo más de 2 millones de kilos. Una cifra que equivale a casi 6.000 kilos diarios y de los que se han favorecido en su mayoría niños.

Gracias a los que hacéis de esta compañía un ejemplo para todos. Gracias a nuestros empleados, franquiciados, clientes y proveedores de España, Portugal, Argentina, Brasil y China, y a los accionistas que han confiado en DIA, porque sois todos vosotros los que, comprometidos con nuestros valores y objetivos, escribís un año más la historia de éxito de DIA.

Ana María Llopis
Presidenta

Queridos accionistas,

Este año 2014 ha servido para demostrar una vez más la fortaleza de DIA. En un año especialmente complicado para el consumo, con un entorno deflacionista en nuestro principal mercado, Iberia, DIA ha continuado avanzando por la senda del crecimiento rentable gracias al desarrollo y especialización en la venta de proximidad con nuevas marcas y formatos, una competitiva política de precios y un crecimiento exponencial en los países emergentes.

Las 40.000 personas que trabajan de forma directa en DIA y los más de 3.000 emprendedores que han decidido apostar por el modelo de nuestra franquicia, son los verdaderos responsables del éxito. Gracias por hacer de esta compañía uno de los referentes del sector y un ejemplo para todos.

Con un crecimiento del 9,9% de las ventas en moneda local, hasta los 9.400 millones de euros y un aumento del resultado neto del 10,8%, hasta los 267,2 millones de euros, 2014 ha sido otro año de crecimiento rentable. En Iberia hemos conseguido mantener nuestro alto margen de EBITDA, registrando además un aumento de la cuota de mercado y en los países emergentes, Brasil, Argentina y China, hemos acelerado nuestra expansión con un crecimiento del negocio del 30% y un aumento del EBITDA ajustado del 46% en moneda local.



DIA ha vuelto a ser referencia del sector protagonizando importantes operaciones corporativas que nos permitirán seguir creciendo con fuerza en los próximos años. La venta del negocio en Francia es consistente con nuestra estrategia de centrarnos en aquellos mercados con mejores retornos. La compra en España de supermercados El Árbol y los 160 establecimientos de Eroski*, nos permitirán continuar innovando en nuestra oferta y llevando a nuestros clientes la máxima calidad al mejor precio del mercado.

Contamos con más de 7.300 tiendas en todo el mundo. Una red a la que este año hemos sumado 840 nuevos establecimientos. Nuestros distintos formatos de tienda nos permiten adaptarnos ahora más que nunca a las necesidades de nuestros clientes. La apuesta por el percedero y el desarrollo de nuevos formatos, con especial

atención a nuestras marcas propias, centrarán la estrategia comercial de DIA en los próximos años. En este sentido, 2014 ha sido el año de la innovación, con el lanzamiento de más de 1.000 nuevas referencias de nuestras distintas marcas propias: Bonté, DIA, Delicious, BabySmile, Basics Cosmetics y AS. Este desarrollo en el surtido ha acompañado la evolución de nuestros modelos de tienda, principalmente Clarel, la enseña especializada en belleza e higiene personal y a la que este año hemos transformado 600 nuevos establecimientos.

La franquicia se ha consolidado un año más como factor clave de crecimiento y uno de los principales pilares de creación de valor. Hemos superado este año los 3.000 establecimientos bajo este modelo, lo que supone ya más del 54% del total de la red DIA. Los franquiciados son los mejores embajadores de la marca, ya que con su conocimiento del mercado local y el saber hacer facilitado por DIA dinamizan el tejido social de las zonas donde operan, generando más de 20.000 empleos.

La diferenciación y la fiabilidad de un modelo de negocio como el de DIA explica la confianza creciente de la comunidad inversora. Nuestra compañía mantiene un firme compromiso de creación de valor para sus accionistas. Así,

el Consejo de Administración ha propuesto a la Junta General la distribución de un dividendo de 0,18 euros por acción, lo que supone un 12,5% más que lo repartido en el ejercicio anterior. Esta cifra se traducirá en un desembolso de 115 millones de euros a los accionistas y constituye un pay-out del 43,9% sobre el beneficio neto ajustado. Este año además, el Consejo ha decidido aprobar la recompra de 200 millones de euros de acciones de autocartera.

DIA continuará atenta a las nuevas oportunidades que surjan para consolidar su posición en los mercados maduros, mientras avanza rápidamente en el desarrollo de su negocio en los países emergentes, con un probado modelo de rentabilidad y crecimiento.

Ricardo Currás
Consejero delegado

(*) Operación pendiente de Competencia a cierre de 2014.



DIA en 2014

03



3.1

Hitos del ejercicio 2014

▶ La Junta General de Accionistas aprueba el pago de un dividendo por importe de 0,16 euros brutos con cargo al resultado del ejercicio 2013.

▶ Moody's y Standard & Poor's Credit asignan a DIA un rating corporativo a largo plazo de Baa3 y BBB- respectivamente.

▶ DIA celebra su segundo Investor's Day.

▶ DIA cierra la venta de su negocio en Francia.

▶ Emisión de bonos por 500 millones de euros a un cupón anual del 1,5%.

▶ DIA adquiere Grupo El Árbol, con más de 400 tiendas en España.



▶ Comienza su expansión en el estado brasileño de Bahía, que cuenta con una población que supera los 14 millones de habitantes.

▶ DIA desarrolla su marca Bonté y lanza su nueva marca gourmet Delicious.



▶ DIA presenta una oferta por la adquisición de 160 tiendas Eroski en España, pendiente de Competencia a cierre de 2014.

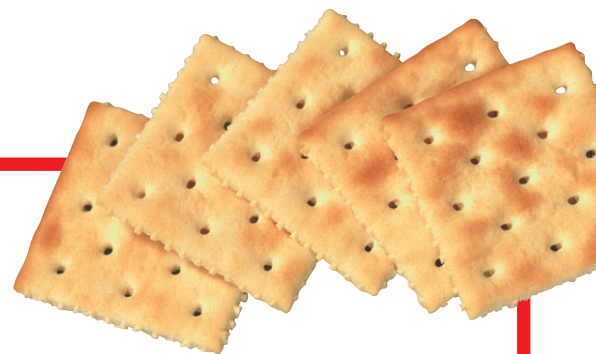
▶ Clarel se extiende por España y Portugal y cuenta ya con más de 700 tiendas.

▶ DIA supera las 3.000 franquicias en todo el mundo.



Política empresarial

Ser rentables, ser eficientes



DIA orienta su gestión financiera hacia la rentabilidad y la eficiencia. En 2014, pese al complicado contexto para el consumo, siguió avanzando por la senda del crecimiento rentable con nuevas inversiones en aperturas y una serie de operaciones corporativas que consolidaron su liderazgo en proximidad. De cara a mantener su imbatibilidad en precios, el grupo siguió trabajando en la eficiencia de costes.

El modelo 2P de DIA:
Proximidad y Precio

Especialista
en proximidad

Operador
low cost

Precios bajos

Franquicia

Marca propia
de calidad

Programa
de fidelización

La propuesta de
valor de DIA se basa
en una atractiva
relación entre
proximidad y precio,
apoyada por una
exitosa fórmula de
franquicia

Desde su fundación en 1979, DIA apuesta por un crecimiento rentable que le permite aumentar su volumen de ventas gracias a la apertura de nuevas tiendas, a una gestión adecuada de sus recursos financieros y a la eficiencia de costes.

A lo largo de 2014, la compañía realizó operaciones corporativas rentables, como la adquisición de supermercados El Árbol y de 160 tiendas al grupo Eroski (pendiente de las autoridades de Competencia), con las que fortaleció su principal mercado, España. Además, continuó con su política de enfocar su actividad hacia aquellos mercados con mayores posibilidades de crecimiento y rentabilidad, vendiendo su negocio en Francia.

Con objeto de mantener la solidez de su balance, DIA diversificó sus fuentes de financiación debutando en los mercados de capitales con la emisión de bonos a 5 años por importe de 500 millones de euros.

La compañía colocó bonos por 500 millones de euros con el cupón anual más bajo de una empresa no financiera española: el 1,5%

La mejora de la eficiencia es parte de la cultura de DIA. Durante el ejercicio, revisó y actualizó los procesos y sistemas que conforman la cadena de suministro (compras, logística, personal, factura energética, etc.) con el objetivo de seguir ofreciendo a los consumidores productos de calidad a los mejores precios del mercado.

Chocolates

Eficiencia y sostenibilidad

La eficiencia en DIA está íntimamente ligada al concepto de sostenibilidad.

En los últimos años, la compañía ha optimizado los procesos de preparación de pedidos en términos de calidad y productividad. La implantación de sistemas innovadores en los almacenes, como el picking por voz o las estanterías dinámicas, y el diseño de layout basado en la rotación de artículos han permitido una reducción importante de los circuitos de preparación, en algunos casos de hasta el 40%.

Además, superó el objetivo marcado de reducción del 1,5% del consumo energético del grupo gracias a la implementación y desarrollo de proyectos centrados en la disminución del consumo en tienda.

Avanzar en la gestión de riesgos

DIA dispone de un modelo de gestión y control de riesgos (MGR) con el que detecta, evalúa, prioriza y responde a cualquier contingencia que podría afectar a su negocio. Durante el ejercicio, identificó nuevos indicadores de riesgos y aprobó normas departamentales para prevenirlos y corregirlos. En España implantó un nuevo sistema de monitorización antifraude y, a nivel global, avanzó en el control de la información financiera.

Su MGR está basado en el estándar COSO II (ERM), metodología generalmente aceptada en el mercado y que ha sido adaptada a las necesidades de DIA teniendo en cuenta sus objetivos. Para llevarla a la práctica, DIA ha puesto en marcha una herramienta informática en las áreas donde opera, que homogeniza y facilita la gestión de los riesgos.

Desde finales de 2013, la compañía identificó más de 600 indicadores de riesgo (KPI y KRI) en un trabajo conjunto del área del país, la línea funcional y el departamento de Auditoría Interna.

Paralelamente, aprobó 27 normas departamentales que serán utilizadas como hoja de ruta en el ejercicio de su actividad.

La lucha contra el fraude es una de las prioridades para DIA. Durante el ejercicio, se evaluó, completó y aprobó el modelo de monitorización de los controles antifraude, con lo que quedó implementado el Programa Antifraude en España. Este programa será aprobado progresivamente en el resto de los países donde la compañía tiene presencia.

Asimismo, culminó la documentación de los procesos que considera con riesgo de impacto material en la información financiera e implementó una herramienta en todos los países del grupo para agilizar la gestión del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIIF).



Crear valor para el accionista

DIA está comprometida con la creación de valor para el accionista. Desde su salida a Bolsa en 2011, los títulos se han revalorizado un 75,6%. En 2014, incrementó la retribución un 23,1% con un dividendo bruto de 0,16 euros por acción y mantuvo una comunicación periódica, veraz y transparente, que recibió el reconocimiento de la comunidad financiera.

La compañía maximizó su valor con operaciones corporativas rentables en las que prevalece la visión a largo plazo, entre ellas, la compra de la cadena de supermercados El Árbol y de 160 tiendas del grupo Eroski en España, adquisición pendiente de las autoridades de Competencia a 31 de diciembre. Además, vendió su negocio en Francia para entrar en los

Barcelona acogió en marzo el segundo DIA Investor's Day, al que acudieron 80 asistentes

mercados con mejores perspectivas de crecimiento, y logró aumentar cuota de mercado en Argentina y Brasil.

En 2014 volvió a incrementar la remuneración al accionista al distribuir un dividendo de 0,16 euros por acción a cuenta del ejercicio 2013 (+23,1%). Este dividendo representa un pay-out calculado sobre el resultado neto ajustado del 45,7% e implica un desembolso aproximado de 103 millones de euros en dividendos. El Consejo de Administración someterá a la Junta General de Accionistas el reparto de un dividendo de 0,18 euros en julio de 2015, con cargo a los resultados de 2014.

Retrribución

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

El crecimiento rentable del negocio de DIA se tradujo en un aumento del beneficio por acción de 8,9% (11,3% en divisa constante), hasta los 0,415 euros. Esta cifra representa un TACC 2012-2014 del 21,6% en divisa constante, muy por encima de la tasa de doble dígito definida por la compañía para el periodo 2012-2015.

La credibilidad de la empresa en los mercados financieros se basa en la transparencia. Por ello, DIA mantuvo en 2014 una comunicación periódica y veraz con accionistas, inversores institucionales y analistas, con más de 1.000 acciones informativas. Destaca entre ellas la celebración del segundo DIA Investor's Day en Barcelona durante los días 11 y 12 de marzo, al que acudieron 80 asistentes.



DIA

Reconocimiento a la labor informativa

El buen hacer de la compañía obtuvo el reconocimiento de la comunidad financiera. Institutional Investors, publicación de prestigio en el mundo financiero, eligió al equipo de Relación con Inversores el mejor de Europa en el sector Food Retail. En el mismo ranking, Ricardo Currás fue elegido mejor consejero delegado.

DIA incorporó a su red 843 tiendas entre España, Portugal, Argentina, Brasil y China. A finales de diciembre operaba ya en 7.306 establecimientos, una cifra que refleja la consolidación del negocio en Iberia y la aceleración del crecimiento en Emergentes.



Fortalecer el liderazgo de proximidad

Proximidad y precio son las principales ventajas competitivas de DIA. En 2014 estrechó su cercanía al cliente mediante la densificación de sus tiendas, la diversificación y mejora de sus formatos comerciales y una creciente especialización que le permite satisfacer sus necesidades diarias de compra. Paralelamente, siguió extendiendo y aumentando las ventajas del programa de fidelización Tarjeta Club DIA.





DENSIFICACIÓN

2014 fue el año de la expansión de las tiendas de belleza, salud y cuidado personal Clarel en Iberia que, con 667 nuevas aperturas y remodelaciones, alcanzó los 741 establecimientos.

Gracias a este despliegue y a la integración de la cadena de supermercados El Árbol, que aportó 437 tiendas, DIA se afianzó como líder por número de establecimientos en España, con una cuota de mercado del 9%. En Argentina la cuota de mercado aumentó 140 puntos básicos, hasta el 12,1%, mientras que en Brasil ascendió al 7,1%, lo que supone un incremento de 70 puntos básicos en relación al año anterior.

**DIA es la
primera cadena de
distribución por
número de
establecimientos
en España**



ESPECIALIZACIÓN

DIA confía en la especialización para atraer a nuevos clientes y aumentar la frecuencia de las visitas a sus establecimientos.

En 2014 mejoró su oferta en perecederos con la actualización de sus establecimientos de proximidad DIA Market –ahora con venta asistida en charcutería y carnicería al corte– y la compra de supermercados El Árbol, cadena especializada en productos frescos.

Además, continuó ampliando el surtido de sus tiendas Clarel y siguió evolucionando la gama de productos dietéticos y complementos nutricionales en sus enseñas. Para completar las necesidades del cliente más selecto creó una marca premium, Delicious.



FIDELIZACIÓN

DIA continuó extendiendo su programa de fidelización Tarjeta Club DIA: se produjeron 2,3 millones de nuevas altas y son ya 28,8 millones las tarjetas emitidas en sus dieciséis años de funcionamiento.

	Año de lanzamiento	Hogares con tarjeta (millones)*	Porcentaje de ventas**
España	1998	17,5	71,5 %
Portugal	2000	3,9	72,2 %
Argentina	2006	5,5	84,0%
China	2012	1,8	80,5%
Total		28,8	77,1%

(*) a 31 de Diciembre de 2014. (**) Media 2014.



Estrategia multimarca



DIA sigue una estrategia de diversificación tanto para sus formatos de tienda como para sus productos de marca propia. En 2014, sumó a sus enseñas DIA y Clarel la de supermercados El Árbol. También continuó desarrollando sus marcas propias: además de consolidar la penetración de la marca DIA, desarrolló las marcas de higiene y belleza personal Bonté y creó la marca Delicious para productos gourmet.

En los últimos años, DIA ha ido sumando diferentes formatos y enseñas comerciales para abordar la internacionalización, adaptarse a los nuevos hábitos de compra de los consumidores y diversificar su negocio.

La compra de supermercados El Árbol llevó aparejada la integración de la nueva cadena especialista en frescos. Este espacio comercial se suma a los formatos de tienda DIA Market, DIA Maxi, (ambas bajo la enseña Minipreço en Portugal), Clarel, Cada DIA y City DIA, que se afianzaron en el mercado en 2014.



..... Tiendas del grupo DIA*

* Los modelos de tiendas se completan con DIA Fresh y Fresh by DIA.

Formato de proximidad
Superficie entre 400 y 700 m²
en zonas urbanas
Más de 2.800 referencias
Expansión de la oferta de
perecederos



Formato de atracción
Superficie de entre 700 y 1.000
m² en zonas suburbanas
Aparcamiento para clientes
Más de 3.500 referencias



Especialistas en hogar, belleza
y salud
Cerca de 6.000 referencias
Superficie de entre 160 y 260
m² en zonas urbanas



Formato de proximidad
Supermercado con amplia
oferta de productos
perecederos
Cerca de 5.000 referencias
Superficie media entre 300 y
700 m² en zonas urbanas

Tiendas en núcleos pequeños,
especialmente rurales
Gestionadas por franquiciados



integrado en la cadena DIA



Tiendas derivadas de la cesión
de la marca a terceros en
determinados mercados

**Engloba dos tipos de tiendas
en el mercado portugués:**

- de proximidad en centros
urbanos
- de atracción en los
extrarradios



Son las tiendas rurales del
mercado portugués
Están regentadas por
franquiciados

Penetración de la marca DIA

La marca propia DIA -uno de los ejes fundamentales de su modelo de negocio y hasta 2013 la única marca de distribuidor del grupo- cumplió en 2014 treinta años y lo hizo con una fuerte penetración en los mercados donde opera.

En su proceso de redefinición como compañía multimarca, DIA avanzó en el desarrollo de las nuevas marcas Bonté (higiene y belleza), As (mascotas), Basic Cosmetics (cosméticos), Baby Smile y Junior Smile (ambas destinadas al público infantil) y comenzó a introducirlas en los mercados de Brasil y Argentina.

Marca DIA por mercados

	% de ventas de la marca DIA sobre total surtido
España	54,2%
Portugal	57,2%
Brasil	38,6%
Argentina	42,1%
China	12,1%
TOTAL	48,7%

La marca de higiene y belleza personal Bonté se desarrolló por categorías de productos y tipos de consumo, añadiendo a su nombre una subcategoría que los diferencia: Bonté Everyday, Bonté Je t'aime, Bonté Homme, Bonté Soleil, Bonté Toujours Belle, Bonté Professional, Bonté Naturals y Bonté Med.



Calidad y seguridad

Los productos de marcas propias se desarrollan bajo los más estrictos criterios de calidad, siendo requisito imprescindible para su validación el alcanzar una nota mínima exigente que garantice la mejor percepción por el consumidor.

A su vez, DIA realiza auditorías de calidad en tiendas y almacenes para garantizar la calidad de sus productos. En 2014 se realizaron cerca de 2.000 auditorías. Además, para mejorar la información a los consumidores, incorpora el nombre del fabricante en el etiquetado.



DELICIOUS

Delicious: la nueva marca premium de DIA

DIA completó su portfolio con una nueva marca, Delicious, con la que completa las necesidades del cliente más selecto. Bajo el eslogan "Una delicia para cada DIA", Delicious añade a las características propias de la marca DIA, calidad y precio, los atributos de exclusividad y carácter gourmet.

La franquicia: pieza fundamental en nuestro negocio

La franquicia DIA cumplió 25 años y es, cada vez más, una pieza fundamental en el negocio de DIA. Motor de crecimiento sostenido, la compañía continuó impulsándola en 2014 con nuevas acciones encaminadas a atraer nuevos franquiciados, estrechar la comunicación y compartir con ellos su know how. Al término del ejercicio, el número de franquiciados superaban los 3.000, representando el 54% de la red DIA y el 42% del total grupo.



Empleo
generado por
la franquicia

Número de franquicias por países	2014	2013	2014
España	1.646	1.457	6.182
Portugal	288	266	2.106
Brasil	495	416	8.080
Argentina	486	450	3.037
China	170	172	799
TOTAL	3.085	2.761	20.204

La compañía considera la franquicia como la fórmula más eficaz para gestionar la proximidad. Los franquiciados son los mejores embajadores de la marca, ya que con su conocimiento del mercado local y el know how facilitado por DIA ofrecen al cliente una excelente experiencia de compra y favorecen, al mismo tiempo, el tejido social de las zonas donde operan.

El éxito de la franquicia se sustenta en la fortaleza de la marca DIA y en su capacidad para innovar y compartir con el franquiciado su experiencia en la distribución y en la gestión de las tiendas.

Gracias a esta apuesta estratégica, la franquicia DIA se ha situado en el décimo puesto del ranking TOP100 2014 de las mejores franquicias del mundo y en el primero a nivel europeo, según la consultora internacional Franchise Direct.



**En su 25
aniversario como
empresa
franquiciadora,
DIA superó las
3.000 franquicias
en todo el
mundo**



Más comunicación

A lo largo de 2014, la compañía puso en marcha una serie de iniciativas encaminadas a incrementar el número de franquicias, entre ellas, la asistencia a ferias del sector y la nueva web en España, franquicia.dia.es, en la que da a conocer su actividad como franquiciador. Adicionalmente, la compañía promueve programas especiales de escucha al franquiciado en todos los países que sirven para estrechar lazos entre los emprendedores y DIA.

Como resultado de su apuesta estratégica por la franquicia, en 2014 se crearon 324 nuevas franquicias.

DIA mantiene una comunicación constante con los franquiciados que le permite conocer sus necesidades a través del Portal del Franquiciado, newsletters periódicas, así como otros canales. En 2014, se abrieron nuevas vías de comunicación en diferentes países y se realizó la III Encuesta Internacional de Satisfacción de Franquiciados DIA, que ratificó la sintonía de los franquiciados con el proyecto. El 56% de los franquiciados recomendaría la Franquicia DIA a otra persona y hasta un 37% se ve abriendo nuevas franquicias en un futuro próximo.

En el vigesimoquinto aniversario de la franquicia, DIA quiso reconocer el trabajo y compromiso de los franquiciados con los "I Premios Franquiciados DIA España 2014". Además, puso en práctica diferentes acciones comerciales en colaboración con los proveedores, con diferentes premios e incentivos.

Innovación: productos y formatos comerciales

Desde su nacimiento en 1979, DIA mantiene un firme compromiso con la innovación en sus sistemas, procesos y formatos, así como en los productos de marca propia. La compañía amplió su catálogo de productos y consolidó su enfoque multicanal, que implica tanto la renovación constante de los formatos de tienda como la transformación digital.



Renovación de los formatos

La compañía renovó en 2014 más de 300 DIA Market en España y Minipreço en Portugal para mejorar la experiencia de compra de los clientes y dio mayor prioridad a los perecederos, aprovechando así las sinergias obtenidas de las nuevas adquisiciones.

En Argentina acometió la conversión de sus tiendas tradicionales a un modelo más actual y en China se implantó el nuevo modelo DIA Market a finales de año.

Las tiendas de DIA Market Brasil, por su parte, fueron incluidas por la consultora IGD Retail Analysis en la lista de formatos más innovadoras e inspiradores del mundo en 2014.

**En 2014, se
crearon más de
1.000 nuevos
productos de
marcas propias**

Una cifra que constituye un récord histórico en materia de innovación para la compañía, impulsado por el desarrollo e integración de los nuevos formatos.

La innovación constituye un elemento diferenciador del surtido de DIA. La compañía permanece atenta a los requerimientos de sus clientes y se anticipa a las tendencias del mercado lanzando artículos de calidad a los mejores precios en colaboración con sus proveedores. En 2014, se crearon más de 1.000 nuevos productos de marcas propias, con lo que el número de referencias se sitúa en 8.300.



Multicanalidad

En paralelo a la ampliación y actualización de los formatos, DIA puso las bases para el desarrollo del comercio electrónico en España con el lanzamiento del nuevo portal transaccional www.dia.es.

Desde el nuevo portal comercial de DIA el cliente puede comprar online, acceder a toda la información y descuentos de su tienda más cercana, registrarse en el Club DIA y conseguir cupones descuento. A través de la nueva web se llega también a su página de venta flash oportunidades.dia.es.

Simultáneamente, DIA continuó desarrollando en 2014 su aplicación móvil -que permite hacer listas de la compra, geolocalizar las tiendas y visualizar ofertas- con la digitalización de sus cupones descuento. Los clientes de DIA tienen ahora la opción de llevar sus cupones digitales en el móvil y seleccionarlos en el momento de la compra.

Resultados

Más crecimiento, más rentabilidad



DIA registró unas ventas brutas bajo enseña de 9.400 millones de euros en 2014, lo que representa un crecimiento del 9,9% en relación al año anterior. La consolidación del negocio en España, impulsado por la expansión de Clarel y la integración de la cadena de supermercados El Árbol, la aceleración del crecimiento en los mercados emergentes y el impulso de la franquicia constituyeron los puntales sobre los que la compañía afianzó su desarrollo rentable.

Resumen financiero

	2014 (2)	2013 (1)	INC	INC divisa constante
Ventas brutas bajo enseña	9.399,9	9.297,0	1,1%	9,9%
Ventas netas	8.011,0	7.945,6	0,8%	9,2%
Margen bruto	1.766,2	1.727,7	2,2%	8,8%
EBITDA ajustado (2)	585,3	581,4	0,7%	5,1%
EBIT ajustado (2)	400,7	392,4	2,1%	6,6%
Resultado neto atribuido	329,2	209,3	57,3%	59,6%
Resultado neto ajustado (2)	267,2	246,4	8,4%	10,8%

(1) Con actividades de Francia re-expresadas como interrumpidas.
(2) Ajustados por elementos no recurrentes.

3.3.1.
RESUMEN DEL GRUPO

Las ventas brutas bajo enseña alcanzaron los 9.400 millones de euros, con un ascenso de la facturación del 9,9% a divisa constante.

El aumento de la facturación, unido a la eficiencia en los gastos, se tradujo en un EBIT ajustado de 400,7 millones de euros, que fue un 6,6% superior al del año anterior en divisa constante. El EBITDA ajustado, por su parte, se situó en los 585,3 millones de euros, un 5,1% mayor en divisa constante.

Los buenos resultados operativos y el efecto positivo de la venta del negocio en Francia hicieron que el beneficio neto atribuido creciera un 59,6% en divisa constante, situándose en los 329,2 millones de euros. El resultado neto ajustado por elementos no recurrentes creció hasta los 267,2 millones de euros, el 10,8% más que en 2013.

DIA apostó por el crecimiento orgánico en 2014 y focalizó su inversión en aquellos mercados que aportan mayores retornos. De los 349,4 millones de inversión, el 57,4% se destinó al área operativa de Iberia, que engloba España y Portugal, y el 41,3% se dirigió a Brasil, Argentina y China.

En 2015 DIA tiene previsto invertir entre 330 y 340 millones de euros en perímetro y divisa constante, con un mayor esfuerzo inversor en emergentes tanto en términos relativos como absolutos (25% más inversión que en 2014).



Inversiones en 2014

	2014 (en millones)	% sobre el total en 2014	2013 (en millones)	% sobre el total en 2013	INC (%)
Por área geográfica					
Iberia	200,5	57,4	187,4	51,8	7
Emergentes	144,4	41,3	127,5	35,3	13,2
Francia *	4,5	1,3	46,9	13	-90,4
TOTAL	349,4	100	361,8	100	-3,4
Por categoría					
Aperturas	139,4	39,9	139,4	38,5	0,0
Transformaciones y mantenimiento	210,0	60,1	222,4	61,5	-5,6
TOTAL	349,4	100	361,8	100	-3,4

*Capex de Francia no incluido después del primer trimestre de 2014.

Situación financiera

La deuda neta se redujo hasta los 533,4 millones de euros, 117,6 millones menos que el año anterior. Por su parte el apalancamiento financiero en términos de deuda sobre EBITDA ajustado se situó en 0,9x, lo que mejora en 0,2x el ratio del ejercicio pasado.

3.3.2. IBERIA: ESPAÑA Y PORTUGAL

En un contexto marcado por la deflación, DIA registró un leve descenso de sus ventas brutas bajo enseña en la Península Ibérica, que se situaron en 6.095,5 millones de euros. En España, a pesar de la caída de precios, la facturación repuntó un 0,4% hasta los 5.219,4 millones de euros por la apertura e integración de nuevas tiendas en el grupo y el traslado de las mejores condiciones de compra.

2014 fue, además, el año de la integración de El Árbol, con 437 tiendas a final de año, y de la compra de 160 establecimientos Eroski, todavía pendiente de aprobación por las autoridades de Competencia.

Paralelamente, DIA acometió la expansión de las tiendas Clarel en España y Portugal, el formato especializado en hogar, salud y belleza. En 2014 se añadieron 647 nuevas tiendas Clarel, entre aperturas y remodelaciones.

DIA avanzó en el desarrollo de la franquicia, alcanzando los 1.646 establecimientos en España y los 288 en Portugal bajo este modelo operacional.

La compañía continuó adaptando sus tiendas DIA Market y Minipreço las necesidades de consumo diario de sus clientes, con venta asistida en charcutería, mayor protagonismo de bollería y panadería y un mayor surtido en frutas y verduras, en línea con su estrategia de ofrecer mayor prioridad al producto perecedero.

Gracias a esta apuesta por el crecimiento rentable, DIA es ya la cadena de distribución con más tiendas en España.

Ventas brutas bajo enseña
(millones de euros)

6.095,5
6.143,4

Número de tiendas

5.415
4.792

Número de empleados

26.777*
26.327

■ 2014 ■ 2013

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





Relanzamiento de Mais Perto en Portugal

En su afán por llegar a todos los consumidores, la compañía relanzó su formato Mais Perto, el concepto de tienda más rural que DIA tiene en Portugal, acercándola más al concepto de proximidad e introduciendo el sistema de fidelización y folletos. Son establecimientos ubicados en núcleos pequeños y gestionados por franquiciados, que ofrecen productos DIA sin necesidad de transformar el establecimiento en una tienda DIA.



3.3.3. MERCADOS EMERGENTES: ARGENTINA, BRASIL Y CHINA

El negocio de DIA mantuvo su especial dinamismo en los mercados emergentes. En Argentina, Brasil y China la compañía registró un repunte de ventas superior al 30,6% a divisa constante, al tiempo que continuó su apertura a nuevas regiones con un alto potencial de crecimiento. El EBITDA ajustado creció el 46,4% mientras que el EBIT creció un 60,6%, ambos a divisa constante. La franquicia continuó ganando peso y representa ya el 60,9% del total de la red de tiendas.



Ventas brutas bajo enseña
(millones de euros)

3.304,5
3.153,5



Número de tiendas

1.891
1.671



Número de empleados

14.083
13.004



■ 2014 ■ 2013

DIA, una marca líder en Argentina

Argentina volvió a presentar un importante progreso tanto de las ventas bajo enseña como en superficie de venta. DIA facturó 1.374 millones de euros, el 53,5% más en moneda local, y fue la compañía de distribución que más creció en metros cuadrados durante 2014.

Dentro de la política de acercamiento al cliente, la compañía continuó renovando la imagen de sus tiendas y transformó sus establecimientos tradicionales para hacerlos más modernos y atractivos al público.

La confianza del consumidor se tradujo en un éxito creciente de la Tarjeta Club DIA, con un 83% de las ventas fidelizadas, y en la consolidación de la marca DIA, que es ya la marca propia más vendida del país.



Apertura a una nueva región brasileña, Bahía

DIA confirmó su ambicioso plan de crecimiento en Brasil con la apertura en una nueva región, Bahía, que cuenta con un mercado potencial de 14 millones de clientes. Con esta entrada, la compañía tienen presencia en cuatro estados: Minas Gerais, Sao Paulo, Río Grande Do Sul y, ahora, Bahía.

La facturación de DIA en Brasil creció a un ritmo del 15,9% a divisa local y se situó en 1.729 millones de euros. En las ventas cobra cada día mayor importancia la marca DIA, que es la primera marca de distribuidor del país.

Lanzamiento de los cupones en Shanghái

El negocio de DIA en China se concentra en la región de Shanghái. En esta área, las ventas a divisa constante se mantuvieron en línea con el año anterior, anotándose 200,9 millones de euros.

La compañía reforzó su imagen de precio con el lanzamiento en el país de los cupones descuento, después de que en 2013 se extendiera el uso de Tarjeta Club DIA. Además desarrolló el modelo City DIA, complementando así su estrategia franquiciadora.



3.3.4. EVOLUCIÓN DIA EN BOLSA

La acción de DIA cerró el año 2014 con un precio de 5,627 euros, cifra que supone una corrección del 13,43%, en línea con el Bloomberg Food Retail Index. La cotización fluctuó entre el máximo histórico de 7,09 euros y el mínimo anual de 4,62 euros, sometida a las cambiantes expectativas del consumo de los hogares y a la deflación. A 31 de diciembre, la capitalización bursátil se situó en los 3.663 millones de euros. El volumen medio de negociación fue de 5,53 millones de títulos diarios, lo que le situó entre uno de los 25 valores más líquidos del mercado continuo español.

Nº total de acciones
651.070.558

Contratación media
(millones de títulos)
5,5

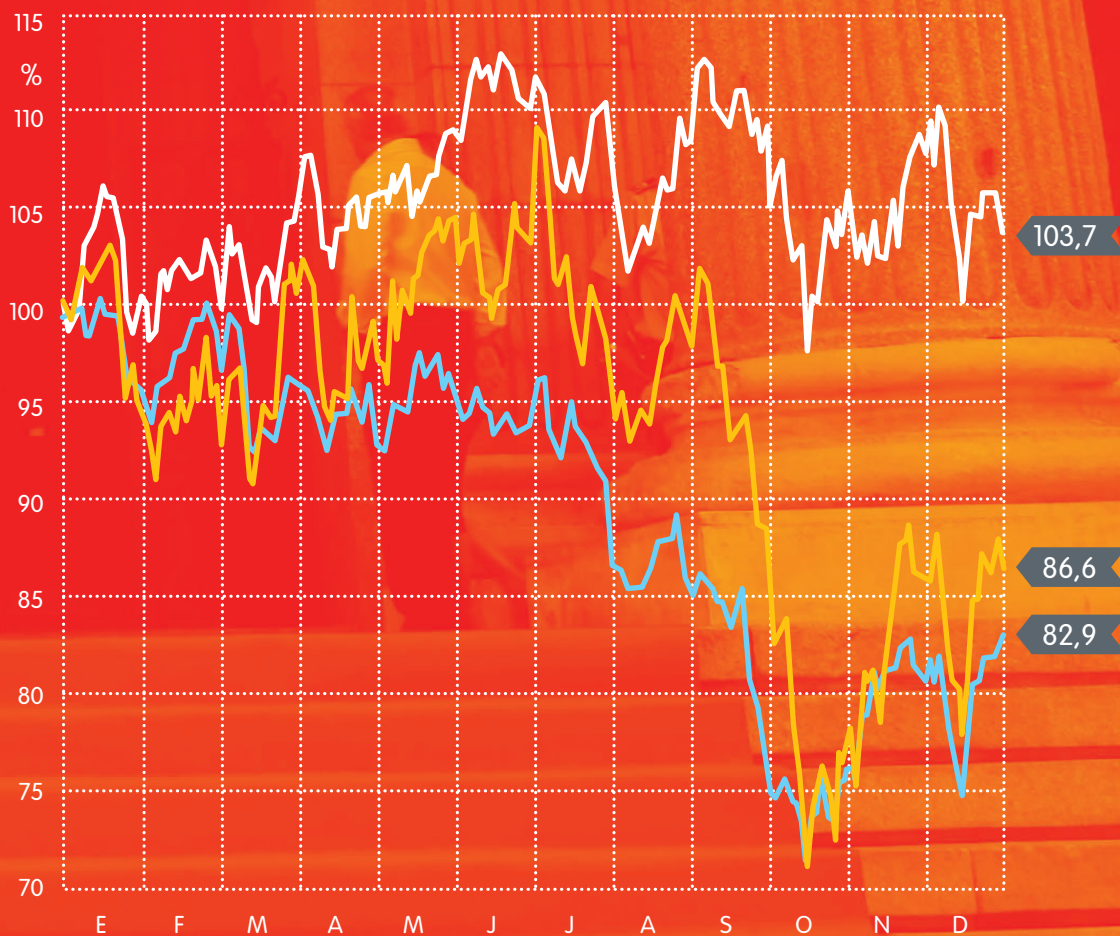
Cotización
Máxima: **7,088**
Mínima: **4,623**
Media: **6,113**
Cierre: **5,627**

Beneficio por acción
ajustado (BPA)
0,415

Dividendo por acción
0,16

Evolución relativa de la cotización

(Desde 1 enero 2014 a 31 diciembre 2014)



— IBEX 35

— DIA

— Bloomberg Food
Retail Index





Gobierno Corporativo

04

Eficacia y transparencia

DIA cuenta con una estructura organizativa eficaz y transparente, que le permite cumplir sus objetivos corporativos y garantizar los derechos de los accionistas y del resto de sus grupos de interés. Para garantizar el comportamiento íntegro de toda la organización, DIA ha elaborado una serie de normas internas que garantizan el comportamiento íntegro de toda la organización.

ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Los principales órganos de gobierno son la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración y el Comité de Dirección.

La **Junta General de Accionistas** es el máximo órgano de representación del capital social. Durante el ejercicio 2014, se celebró una única Junta General Ordinaria el día 25 de abril.

Al **Consejo de Administración** le corresponden los más amplios poderes y facultades para gestionar, dirigir, administrar y representar a la sociedad. En 2014, el Consejo de Administración se reunió en nueve ocasiones.

Consejo de Administración

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

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

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

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

Dentro de las funciones delegadas por el Consejo de Administración en la Comisión de Nombramientos y Retribuciones está la política de retribuciones y evaluación del desempeño de los altos directivos, así como la propuesta de promociones dentro de este colectivo. La Comisión de Nombramientos y Retribuciones se reunió cinco veces.

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

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento por el Consejo de Administración se ocupa tanto la política de control y gestión de riesgos, como del seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control, la política de dividendos, la de autocartera y, en especial, sus límites.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento se reunió en seis ocasiones.

El **Comité de Dirección** de DIA está formado por cinco ejecutivos, además del consejero delegado y en él están representadas todas las áreas operativas. En 2014, la compañía redujo el número de integrantes de este Comité de siete a seis personas como consecuencia de la venta del negocio en Francia.

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

Marco ético

DIA desarrolla su actividad con total respeto a la legalidad vigente y a los cinco valores que rigen la compañía desde su fundación: eficacia, iniciativa, respeto, equipo y cliente.

Inspirándose en estos valores, la compañía se ha dotado de un marco normativo propio que garantiza el adecuado comportamiento de sus empleados en su labor profesional. Este marco se concreta en más de cien normas internas, entre las que destacan el Código Ético y el Reglamento Interno de Conducta en materia de mercado de valores. Para elaborar esta legislación interna la compañía ha tenido en cuenta las recomendaciones reconocidas internacionalmente y trabaja de forma continua en su desarrollo, mejora y actualización.



Gestión de riesgos

El Consejo de Administración, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Comité de Dirección Grupo DIA son los encargados de velar por el buen funcionamiento del modelo de control y gestión de riesgos (MGR).

DIA posee además un Comité de Riesgos a nivel corporativo y, dentro de éste, se ha designado a un Coordinador de Riesgos Corporativo. En cada jurisdicción, a su vez, la Dirección Ejecutiva compone el Comité de Riesgos, existiendo además un coordinador de riesgos en cada jurisdicción.

El Comité de Riesgos analiza el entorno y los nuevos proyectos que pueden influir en los riesgos de DIA. Considera la inclusión de nuevos riesgos o la desaparición de alguno de los existentes. Además, recomienda planes de acción específicos, programa su seguimiento y su continuidad.

Mayor control y eficiencia

Con el objetivo de alcanzar los mejores niveles de transparencia, seguridad jurídica y respeto a la legalidad vigente, en materia de Gobierno Corporativo durante 2014 se ha trabajado en el análisis para adaptar la normativa interna a los cambios legislativos y al nuevo Código de Buen Gobierno previstos para 2015. En este sentido, el grado de seguimiento de DIA de las recomendaciones de buen Gobierno Corporativo relativas a la Junta, Consejo y Comisiones se sitúa en el último año en un 85%.

El propio Consejo de Administración es evaluado anualmente, por el secretario del Consejo o bien por un externo, sobre su desempeño en base a la calidad y eficiencia del mismo. Una evaluación a la que también se somete de forma individual a la presidenta y al consejero delegado. Para 2015 está previsto ampliar estas evaluaciones a cada consejero. En línea con esta estrategia de alcanzar un mayor control interno de la gestión, la compañía también audita y supervisa a través de un tercero independiente la información del Informe Anual de Gobierno Corporativo relacionada con los sistemas internos de control y gestión de riesgos en el proceso de emisión de la información financiera.

Quórum de las últimas juntas

		Accionistas	Nº de acciones	Capital (%)
Junta General 13 Junio 2012	En persona	53	98.719.973	14,5318
	Representados	272	272.179.640	40,0655
	Total	325	370.899.613	54,5973
Junta General 26 Abril 2013	En persona	88	54.283.482	7,99
	Representados	463	348.382.403	51,28
	Total	551	402.665.885	59,27
Junta General 25 Abril 2014	En persona	65	6.385.360	0,98
	Representados	456	381.574.742	58,61
	Total	521	387.960.102	59,59

Más participación

Desde su primera Junta celebrada en 2011, DIA pretende fomentar y ampliar cada año la implicación de sus accionistas. Para ello, la compañía mantiene en un nivel mínimo las exigencias de participación, siendo únicamente necesaria la ostentación de una sola acción para formar parte de la misma.



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 Umbria / DIA

Depósito legal:

M-9817-2015

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 2014 que se puede consultar completa en la web

www.diacorporate.com

