



Informe de actividades

DIA de un vistazo

DIA

Carta de la Presidenta



Queridos amigos,

Hemos vuelto a completar un año de éxito gracias a un modelo de negocio centrado en la solidez y el crecimiento sostenible que resultan de nuestra estrategia de calidad a buen precio para nuestro cliente, y sobre todo en la fidelidad que esto y nuestras innovaciones consiguen de nuestros clientes. Nuestros clientes, los consumidores, están cada vez más en el centro de nuestra actividad. Son más de 40 millones de personas en cinco países, a quienes escuchamos atentamente y sobre todo a quienes agradecemos su confianza. Ellos han colaborado con nosotros el pasado año participando en más de 750.000 encuestas mensuales y sumándose a diferentes programas especiales desarrollados para el cliente. Para ellos hemos abierto nuevas vías de diálogo y relación. Me refiero en este caso a las ocho plataformas digitales donde estamos presentes solos o en colaboración con terceros, al pago por móvil o la app para facilitar la compra, que ya se han descargado en España 700.000 consumidores.

Son más de 40 millones de personas las que confían en nosotros a la hora de hacer su cesta de la compra y esto supone una gran responsabilidad que asumimos como el mayor de nuestros compromisos.

Es por ello que hemos avanzado en el desarrollo de un plan transversal que bajo el nombre de "Proyecto Cliente" está enfocado a mejorar la experiencia de los consumidores en DIA. Nuestro objetivo es que todos los niveles de la compañía tomen aún más consciencia de la importancia del cliente y orienten sus actuaciones en el día a día a su satisfacción. La acogida de esta iniciativa ha sido todo un éxito entre nuestros empleados. Sólo en España, país donde hemos iniciado el piloto de esta iniciativa, más de 2.000 profesionales tanto de oficinas como de almacenes y

tiendas tuvieron la oportunidad de formar parte de estos grupos de trabajo, aportando su visión con ideas e iniciativas que han servido ya para acometer nuevos proyectos.

También queremos que nuestros proyectos de responsabilidad social sean cada vez más cercanos a ellos y a sus familias, y por esto buscamos que en cada uno de ellos puedan participar y estar con nosotros. Pongo como ejemplos, el lanzamiento de nuestra Superliga DIA en España, la carrera en apoyo a los niños con cáncer en Sao Paulo, la ayuda a jóvenes madres en riesgo de exclusión en Portugal o la campaña de recogida de ropa de abrigo en Argentina entre otras muchas acciones.

Acompañando al cliente estamos todos nosotros, un equipo de más de 4.000 empleados en el total de los cinco países en los que operamos. Un equipo implicado que está sabiendo adaptarse a un entorno cambiante con nuevas respuestas a cada una y cada vez más exigentes necesidades de negocio, con innovación, con digitalización pero siempre entendiendo que el foco principal de nuestra actividad es el consumidor. Agradezco desde aquí el esfuerzo realizado por todo el equipo en quién sin duda confío un año más para alcanzar los objetivos de nuestra compañía.

Y no podemos olvidar otros importantísimos compañeros de viaje, el franquiciado y nuestras franquicias. Son más de 3.500 emprendedores los que no acompañan en este camino. Su dedicación, su esfuerzo, y su cercanía con el cliente son para nosotros un eje de inspiración y una base fundamental de nuestro crecimiento. Merecen nuestro reconocimiento y el de la sociedad por su contribución y su compromiso con el desarrollo y el progreso de la economía local.

Nuestra actividad comercial sin embargo no nos hace olvidar de las obligaciones de transparencia y buen gobierno que tenemos como compañía cotizada con nuestros accionistas y con la sociedad en general. Por este motivo durante el 2016 hemos continuado trabajando en materia de gobierno corporativo y siguiendo las recomendaciones de buen gobierno hemos hecho públicas todas nuestras políticas corporativas que el lector de esta memoria puede localizar fácilmente a través de nuestra página web corporativa www.diacorporate.com. Del grado de implementación de las políticas daremos información detallada en cada uno de nuestros próximos reportes anuales.

De igual forma hemos analizado y recomendado cambios en nuestra organización y nuestro Consejo de Administración para 2017 para ajustarnos a las nuevas necesidades y exigencias de nuestro mercado y la sociedad, para que nuestra organización en España y otros países responda a las exigencias futuras de conocimientos y formación en nuevas tecnologías, nuevas infraestructuras, materiales, nuevas tendencias e innovación de la distribución alimentaria y cosmética, belleza y salud. Además, estamos involucrando a nuestros directivos y empleados en general en la transformación digital con la formación de nuestros equipos y franquiciados respectivamente.

Asimismo hemos trabajado en el plan director de Responsabilidad Social para el periodo de tiempo comprendido entre 2017 a 2019 que a fecha de cierre de este informe ha sido revisado y validado por el Consejo de Administración, previo estudio por parte del Comité de Auditoría.

Nuestro plan director de Responsabilidad Social recoge 16 líneas de acción que se materializan en más de 35 proyectos que abarcan aspectos de gestión corporativa, mejoras de eficiencia en la gestión medio ambiental, incremento de niveles de satisfacción de nuestro empleados y de nuestros franquiciados a acciones sociales específicas que cada vez demandan ser más cercana a toda la sociedad

Les invito a leer esta memoria que recoge el detalle y desarrollo de lo que de manera breve les he enumerado, y me despido reiterando mi agradecimiento a todos y en especial a nuestros clientes, empleados, franquiciados, proveedores y vosotros accionistas por la confianza que depositáis en nuestra compañía año tras año. Y es por ello por lo que seguiremos trabajando para hacer de ella un ejemplo para todos.

Ana María Llopis

Presidenta no ejecutiva Grupo DIA

Carta del Consejero delegado



Estimados amigos,

Como cada año me dirijo a ustedes para comentarles cuál ha sido la evolución del último ejercicio.

El año 2016 fue un muy buen año para DIA. Terminamos el ejercicio con unas ventas brutas bajo enseña de 10.550 millones de euros, lo que supuso un avance del 10,2% con respecto al año anterior en moneda local gracias a la mejora de los negocios en todos los mercados en los que opera la compañía. El EBITDA ajustado se situó en los 625 millones de euros, un 8,6% más en moneda local que el año anterior y el beneficio antes de impuestos alcanzó los 243 millones de euros, un 12,8% más que en 2015 en moneda local. Nuestro beneficio neto atribuido registró un descenso del 42% hasta los 174 millones de euros debido a la ausencia de extraordinarios. Estos resultados permitirán que el Consejo de Administración proponga a la Junta General de Accionistas un dividendo de 0,21 euros brutos por acción, lo que representa un reparto de 128 millones de euros para nuestros accionistas, el 50% del beneficio neto ajustado

Nuestros clientes, los consumidores, están cada vez más en el centro de nuestra actividad. Son más de 40 millones de personas en cinco países, a quienes escuchamos atentamente y sobre todo a quienes agradecemos su confianza. Ellos han colaborado con nosotros el pasado año participando en más de 750.000 encuestas mensuales y sumándose a diferentes programas especiales desarrollados para el cliente. Para ellos hemos abierto nuevas vías de diálogo y relación. Me refiero en este caso a las ocho plataformas digitales donde estamos presentes solos o en colaboración con terceros, al pago por móvil o la app para facilitar la compra, que ya se han descargado en España 700.000 consumidores.

Nuestro programa de fidelización Club Dia cuenta ya con más de 19 millones de clientes activos y nuestras marcas propias continúan su desarrollo con éxito, alcanzando las 7.500 referencias. Unas marcas que cuidamos con esmero y que están sometidas a constantes controles de calidad.

Quiero destacar también nuestro compromiso con los emprendedores, con los miles de franquiciados que hacen de la marca DIA una marca de éxito. Son estos pequeños grandes empresarios que pasan desapercibidos porque su día a día es el trabajo y el esfuerzo por satisfacer al cliente. Lo hacen cada día mejor contribuyendo al desarrollo del tejido empresarial de cada uno de los países en los que estamos presentes y creando empleo. Les felicito de corazón por ello. Se merecen todo nuestro apoyo y respeto.

Deseo mencionar también a nuestros proveedores. Casi el 90% de nuestros proveedores son locales, de los países en los que estamos presentes. En España este porcentaje alcanza el 94% y algo más de la mitad de ellos son pequeñas y medianas empresas. Esta es la mejor prueba de nuestro compromiso con lo local, con lo de aquí. El resto son compañías internacionales que concentran marcas muy presentes en la vida del consumidor. Sin duda grandes empresas con un valor destacado que aportan innovación y saber hacer en el desarrollo de sus productos pero con un tamaño muy significativo que en más de una ocasión imponen su lógica de mercado. De ahí que en el año 2016 hayamos continuado trabajando en alianzas que nos permitan acercarnos de igual a igual a estas compañías con un único objetivo: el beneficio del consumidor.

No me olvido ni mucho menos de nuestros empleados, sin cuyo apoyo y compromiso sería imposible alcanzar los objetivos. Su dedicación y su implicación son los que mantienen vivos los valores de DIA. Fieles a esos valores, más allá de su probada eficacia y profesionalidad, han hecho posible un mayor acercamiento a la sociedad ayudando en la puesta en funcionamiento de más de 140 acciones sociales enfocadas al desarrollo de la infancia, a hacer llegar alimentación a los colectivos más desfavorecidos, o a contribuir a una mayor igualdad entre géneros.

El año 2016 ha sido un año rico en iniciativas y novedades. Por ello les invito a que se adentren en esta Memoria Anual que es testimonio del buen trabajo de la compañía.

Ricardo Currás de Don Pablos

Consejero Delegado Grupo DIA

Mapa de negocio

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

10.550

millones de facturación

7.799Tiendas 3.830 tiendas
propias 3.969 franquicias**+7.500**Referencias de marcas
propias (PGC)**44.200**

empleados

25.200

empleados

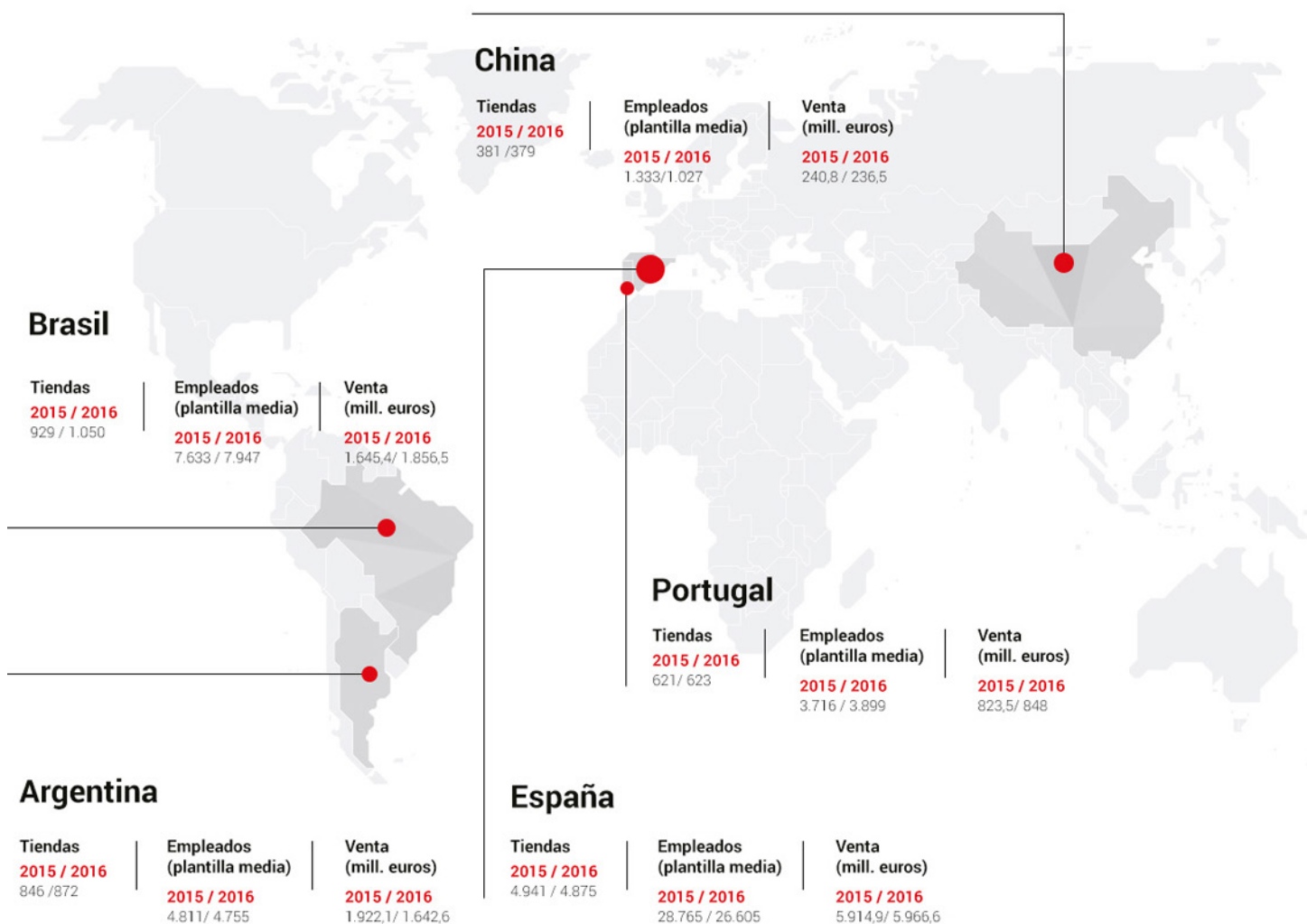
+40

millones de clientes

38

almacenes

Presencia Internacional



Indicadores financieros

	2015	2016
Ventas brutas bajo enseña	10.546,7	10.550
Ventas netas	8.925,5	8.867,6
EBITDA ajustado	610,1	625,1
Inversión	563,3	345,4
Deuda neta	1.132,4	878,3
Resultado neto ajustado	254,1	258,6

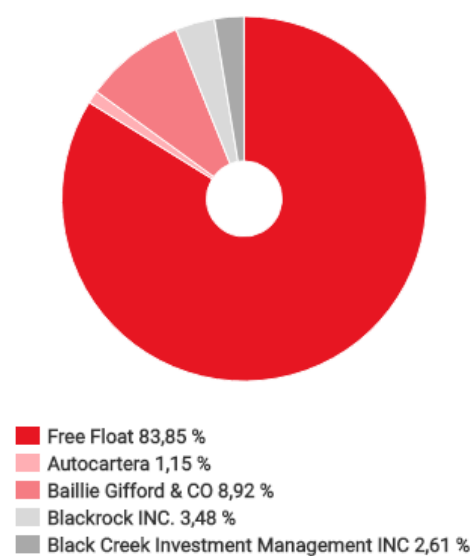
Indicadores de sostenibilidad

	2015	2016
Empleados		
Número de empleados (plantilla media)	46.258	44.481
Horas de formación (miles)	374	476
Seguridad y salud		
Accidentes de trabajo	2.527	2.677
Absentismo laboral (%)	6,44	5,58
Medio Ambiente		
Inversión en mejoras medioambientales (millones de euros)	26,955	6,96
Emisiones de CO2 (millones de kg de CO2 eg)	131.170	142.502
Consumo de electricidad (Kwh/m ²)	309,08	334,07

Datos bursátiles

130 millones de retribución al accionista
durante 2016

Composición accionarial



Participaciones significativas y autocartera

	Nº acciones	Porcentaje
Número Acciones Circulación	622.456.513	100,0
Autocartera	11.178.166	1,79
Free Float	501.403.895	80,55
Baillie Gifford & CO	65.286.174	10,49
Black Creek Investment Management INC	19.103.193	3,07
Blackrock INC.	25.485.085	4,09

(*) A diciembre 2016.

Valor económico generado, distribuido y retenido

	31/12/2015	31/12/2016
Valor económico generado	9.113.544	8.995.115
Importe neto de la cifra de negocios	8.925.454	8.867.621
Otros ingresos	96.215	110.976
Impuestos sobre beneficios	82.610	-
Ingresos financieros	9.265	12.089
Resultados procedentes del inmovilizado	-	4.336
Resultados de sociedades por el método de la participación	-	93
Valor económico distribuido	8.710.634	8.703.283
Consumo de mercaderías y otros consumibles	7.018.881	6.942.007
Gastos de personal	847.233	846.103
Gastos de explotación	644.034	653.549
Resultados procedentes del inmovilizado	12.340	-
Gastos financieros	65.291	64.121
Impuestos sobre beneficios	-	69.119
Dividendos (*)	122.855	128.384
Valor económico retenido	402.910	291.832

(*) Los dividendos a 31/12/2016 corresponden a la propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2016 que se presentará para su aprobación, mientras que los dividendos a 31/12/2015 corresponden a los pagados en el ejercicio 2016 sobre los resultados del ejercicio anterior.

Enseñas y marcas

Enseñas



Formato de proximidad

Superficie entre 400 y 700 m².
Expansión de la oferta en perecederos.



Formato de atracción

Superficie entre 700 y 1000 m² en zonas suburbanas.
Aparcamiento para clientes.
Más de 3.500 referencias.



Especialistas en hogar, belleza y salud

Cerca de 6.000 referencias.
Superficie entre 160 y 260 m² en zonas urbanas.



Supermercado de familia de proximidad

Oferta de perecederos amplia y atención personalizada.
Más de 7.500 referencias, de ellas 1.500 de frescos.
300, 500, 700 o 1.000 m² en zonas urbanas.



Especializada en el servicio a los profesionales y autónomos de hostelería alimentación y colectividades

Surtido superior a las 4.000 referencias



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

Gestionadas por franquiciados



Engloba dos tipos de tiendas en el mercado portugués:

Minipreço Market: de proximidad en centros urbanos: Superficie de 250-400 m² y surtido de 3.000 referencias.

Minipreço Family: de atracción en los extrarradios: Superficie de hasta 1.000 m² con parking cubierto y hasta 4.500 referencias.



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



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

Están regentadas por franquiciados

Marcas



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



Perfume e higiene personal.

AS

Cuidado y alimentación de mascotas.

BabySmile
JuniorSmile

Productos para bebés y mundo infantil.

BASIC
COSMETICS

**Productos de cosmética
decorativa.**

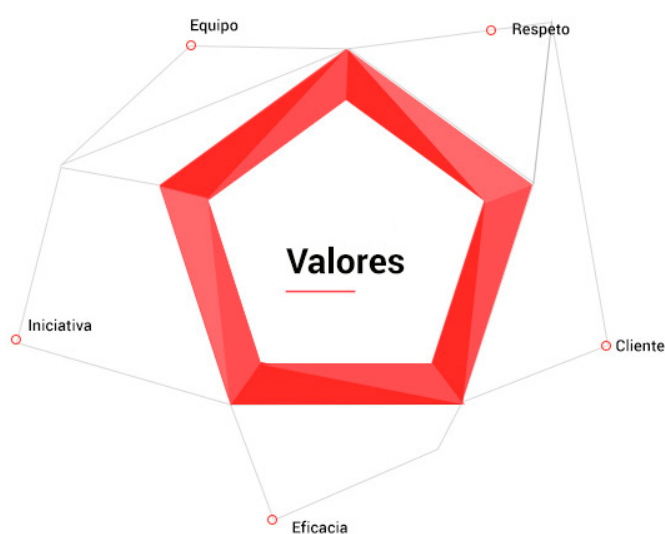
DELICIOUS

Día

Productos gourmet.

Valores

Grupo DIA construye su identidad sobre cinco valores, presentes en la compañía desde sus inicios, que rigen la actividad cotidiana de la compañía en todos los países y de todas las personas que lo forman.



Equipo

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

Cliente

Conseguir la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo

Eficacia

Trabajamos con rigor 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

Respeto

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

Iniciativa

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

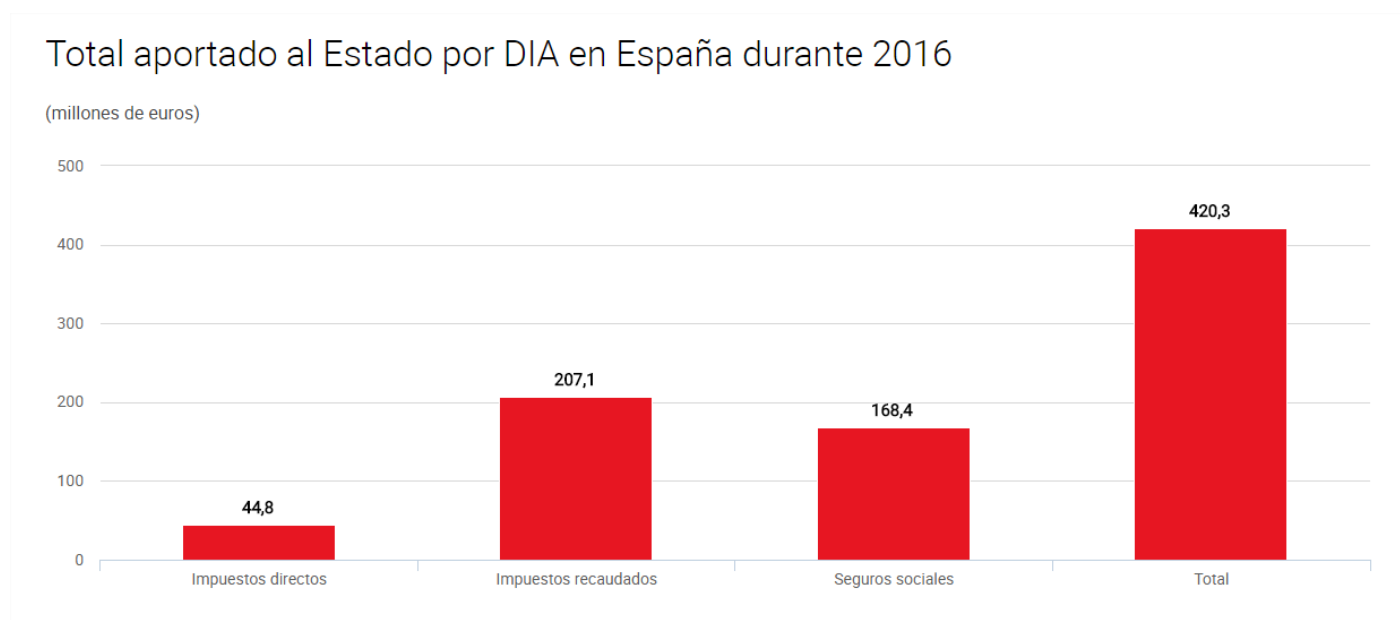
Contribución al Estado

Grupo DIA contribuye de forma responsable y cumple con sus obligaciones en el ámbito fiscal y laboral en todos los países donde la compañía opera. Su estrategia fiscal está enfocada principalmente a asegurar el cumplimiento responsable de la normativa tributaria, apoyando siempre los intereses empresariales y atendiendo al interés social.

Consciente de su responsabilidad en el desarrollo de la sociedad de la que participa, la compañía contribuye a crear valor económico en todos los países donde cuenta con presencia mediante el pago de impuestos tanto propios como recaudados de terceros o indirectos.

Grupo DIA respeta las disposiciones legales, normativas y reglamentarias de carácter tributario que le son de aplicación en todas las jurisdicciones en las que desarrolla su negocio satisfaciendo así los tributos que le son exigibles.

Total aportado al Estado por DIA en España durante 2016



Para el próximo ejercicio, la compañía prevé reportar estas cifras desglosadas por países.

Pilares Estratégicos

DIA mantiene **tres prioridades transversales** a su negocio para los próximos años:

La primera, indispensable, tiene que ver con mantener al cliente en el centro de todas las decisiones de la compañía. La segunda, acometer una transformación digital en el grupo que afecte a todos los niveles. Y la tercera, el desarrollo de nuevas vías de crecimiento a través de la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Todo ello acompañado por su apuesta invariable por la franquicia DIA, el mejor modelo operacional para gestionar el comercio de proximidad y pilar fundamental del crecimiento rentable.

En términos geográficos el crecimiento orgánico de DIA en estos años y para los próximos se basa en un potencial de crecimiento sin precedentes para los mercados emergentes, principalmente Brasil y China, así como la consolidación en mercados más maduros como el español.



Oportunidad digital

Potenciando los supermercados de proximidad (más cercanos al cliente), el desarrollo de marcas propias (fundamental para la diferenciación online) y los precios

Cultura innovadora orientada al precio

Infraestructuras informática y de cadena de suministro mejoradas y totalmente integradas

Líder en precios

con gran diferencia respecto a la competencia, basado en un modelo de ahorro de costes

Descuentos de proximidad

El formato adecuado a las tendencias socioeconómicas, menos afectado por el crecimiento online

Innovación constante

de formatos comerciales para impulsar las ventas

Expansión orientada

basada en un conocimiento único del cliente, que permite densificar la zona, aumentar la cuota de mercado y los beneficios, a pesar de la canibalización

Fidelización

Programa propio de fidelización (+ 30 millones de participantes), que permite conocer al cliente de forma única, impulsando la imagen de precio mediante promociones específicas y colaboración de los grandes datos con los proveedores

Desarrollo único de marcas propias y selección limitada

que permiten mejores condiciones de compra

El mejor formato

para tiendas de proximidad

Entorno

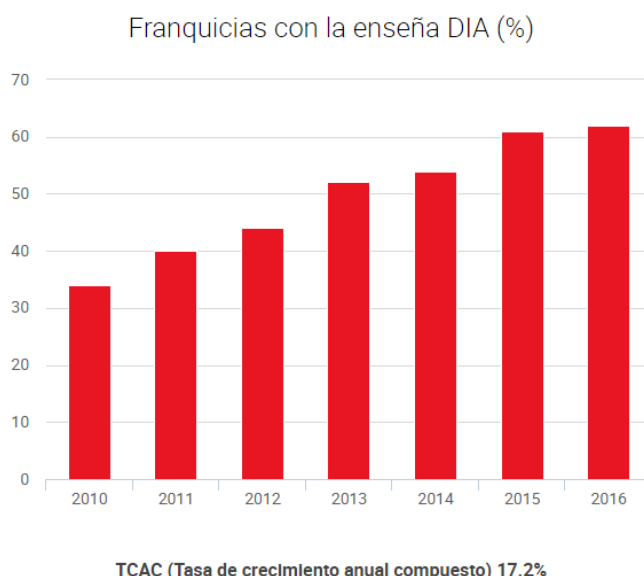
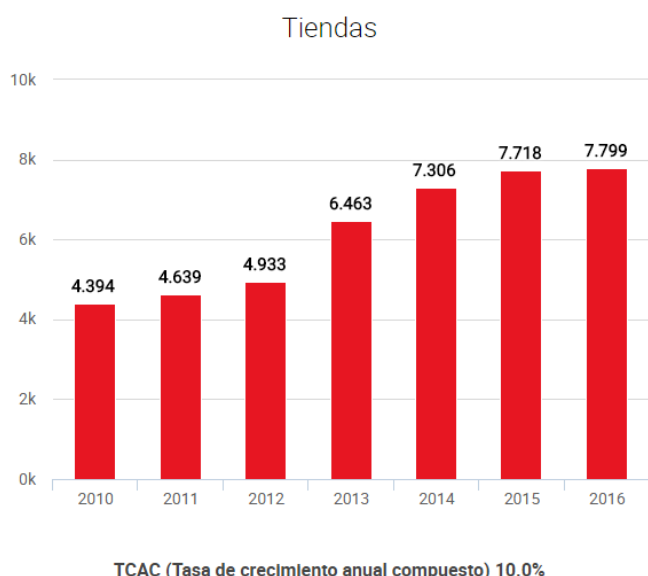
Grupo DIA ha venido trabajando durante el último lustro en un entorno de alta competitividad y constante transformación en el que el sector de la distribución se ha enfrentado a una de sus épocas más cambiantes. Los giros en los hábitos de los consumidores en todos y cada uno de los países en los que opera han empujado a la compañía a poner en marcha **nuevos planes y estrategias** que profundizan en su estrategia invariable de proximidad junto a la oferta comercial de la mejor calidad al mejor precio y un modelo de costes eficiente.

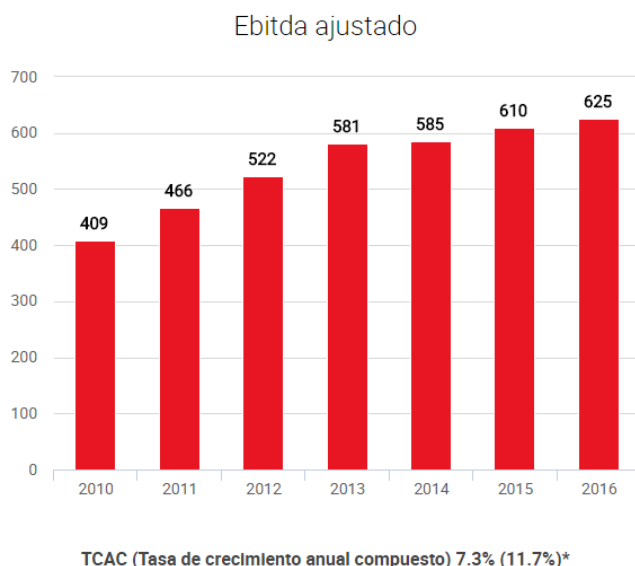
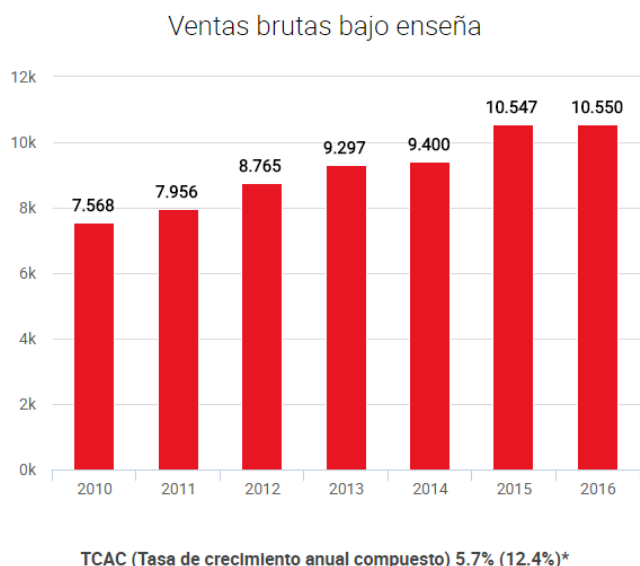
Con la excepción del mercado portugués, los países en los que opera Grupo DIA cuentan con un bajo nivel de concentración en el sector, con operadores muy regionalizados y especialistas en el desarrollo de la compra de proximidad. En este contexto, DIA ha sido protagonista en estos años de las pocas operaciones de concentración que se han producido en el sector, ganando peso específico y aprovechando las sinergias derivadas de las mismas.

El envejecimiento poblacional registrado durante estos años en todos estos mercados también ha sido protagonista de la estrategia llevada a cabo por las principales compañías del sector de la distribución, girando ahora los nuevos hábitos hacia una compra más de cercanía y menos espaciada en el tiempo para dejar a un lado esas grandes compras mensuales realizadas en hipermercados del extrarradio. La apuesta por la proximidad que DIA viene realizando desde sus inicios hace ya más de 35 años le ha permitido contar con una posición de referencia en este segmento y un mayor conocimiento de la oferta de cercanía con más del **85% de toda su red de tiendas de proximidad**.

Las diferentes adquisiciones realizadas estos años han servido para dar vida a un sistema multicanal y multimarca poco visto hasta ahora en el negocio del retailer internacional y que basa su éxito en la sinergia entre formatos. En este sentido, las oportunidades derivadas de esta operaciones ha dado como resultado un tipo de establecimiento en los que los clientes tienen la posibilidad de realizar la compra total, haciendo no sólo más eficiente la cadena de valor si no también la propia experiencia.

Historia de crecimiento sostenible y rentable en el sector food retail





*Ex-currency, excluding France and Turkey.

Proximidad, rentabilidad e internacionalización

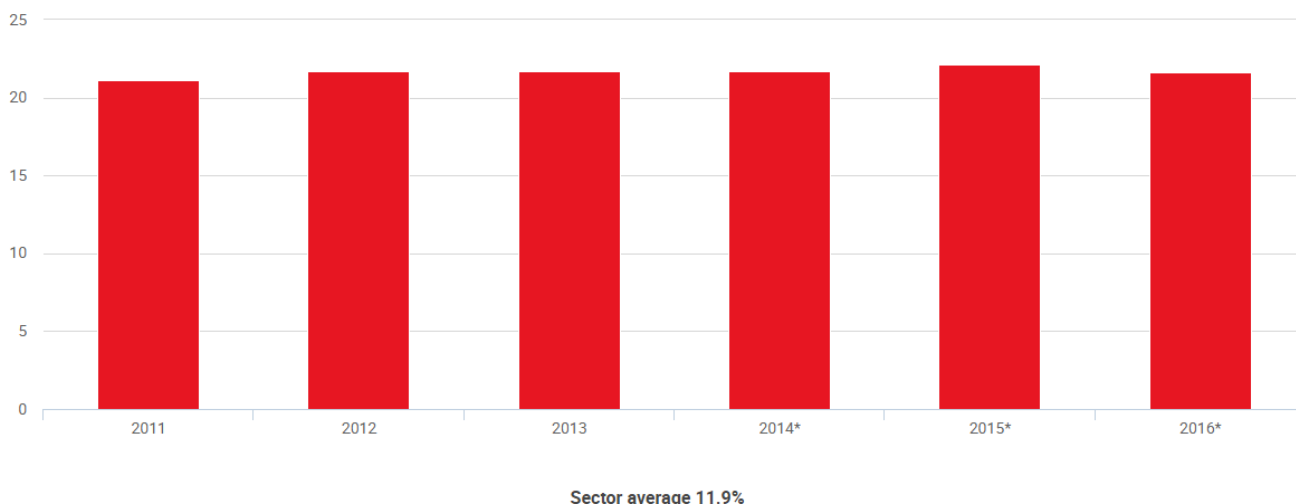
Grupo DIA cuenta con un modelo empresarial que sitúa al cliente en el centro de su negocio, basado en un concepto innovador y de constante mejora al que incorpora el concepto de rentabilidad a todos y cada uno de los protagonistas de su cadena de valor. Su desarrollo geográfico en Iberia y LatAm ofrece infinidad de oportunidades para crecer de forma orgánica e inorgánica en ambas regiones, dando vida a un modelo de negocio que se refleja en una sólida generación de cash flow, un interesante retorno de la inversión y una rentabilidad para el accionistas por encima del sector.

Desde su salida a bolsa en julio de 2011, los planes de negocio de DIA han pivotado siempre sobre la estrategia de alcanzar el crecimiento orgánico sirviéndose de la consolidación del negocio en Iberia (su principal mercado) y una expansión sin precedentes en el mercado Latinoamericano. Siempre con una gestión que prioriza la eficiencia y la gestión responsable de sus recursos.

En este sentido, en el periodo 2010-16, la tasa anual de crecimiento compuesto de las ventas (TACC) se sitúa en el **12,4% en moneda local**, mientras la tasa de beneficio por acción ajustado (BPA) supera el 12%, gracias a un crecimiento sostenido y eficiente que ha llevado a abrir más de **3.300 nuevas tiendas** en este periodo, de las que el 75% han sido franquicias.

Este desarrollo sostenido del negocio se basa también en una comprometida política de inversiones centrada principalmente en las transformaciones, nuevas aperturas y adquisiciones, que le ha llevado a invertir más de **2.500 millones de euros** en los últimos seis años. Todo ello unido a un control responsable de su nivel de deuda, situándose a diciembre de 2016 en 878 millones de euros.

Liderando el retorno de la inversión por encima del sector



ROI=EBITDAR / Average invested capital.

Average invested capital= Equity + Net debt + Average D&A + 5x Rent adjustment.

Market average defined as the average of Carrefour, Casino, Jeronimo Martins, Metro, Morrisons, Sainsbury, Sonae and Tesco.

*Data excluding acquisitions.

Cliente multinacanal e innovación

La continuada inversión en precios, combinada con una mejora en el servicio a los clientes, está dando resultados en todos los países en los que la compañía opera, aumentando las tasas de crecimiento de las ventas comparables por encima de sus respectivos mercados. Durante este 2016, el crecimiento de venta a superficie comparable ha sido positivo en todos los mercados de DIA, revirtiendo una tendencia negativa de dos años consecuencia de la crisis de consumo. Concretamente el crecimiento de las ventas comparables consolidadas se situaron este último año en el 8,9%, cifra superior a la de la mayoría del sector y record de la compañía desde su salida a bolsa en 2011.

Las nuevas necesidades y nuevos perfiles de clientes ha propiciado también una actualización en la oferta comercial. Además del desarrollo de los frescos como pilar fundamental en su propuesta de proximidad, que superan ya el 13% de las ventas, Grupo DIA también mantiene una política de innovación permanente que ha concluido con la ampliación de su portfolio de marcas propias, que aglutine más de 7.500 referencias y que completan hoy todas las categorías.

La estrategia comercial llevada a cabo estos años por DIA le ha llevado a contar con la mejor imagen precio en tres de los cinco países en los que opera, España, Argentina y Brasil, apuntalada además con una extraordinaria penetración de la marca propia, superior al 50% en Iberia y entorno al 35% en los mercados emergentes. Todo esto acompañado de un gran esfuerzo promocional que ha llevado a DIA a registrar un crecimiento a superficie comparable sano, por encima de la inflación. En 2016, la compañía realizó tanto promociones diarias como semanales que ha afectado a un 15% del surtido.

La búsqueda de sinergias en pos de la eficiencia también ha llevado a DIA a cerrar acuerdos de negociación con otros operadores del sector con el objetivo de mejorar las condiciones de compra. Acuerdos como los firmados el año pasado con Eroski en España, Intermarché en Portugal y Casino para la marca propia en todos sus mercados, están enfocados a ofrecer oferta basada en los mejores precios para sus clientes, incrementando así la posibilidad de seguir invirtiendo en mejorar las promociones.

La apuesta por la omnicanalidad que DIA viene realizando durante los últimos ejercicios ha permitido también un desarrollo importante en materia de comercio electrónico, principalmente en el mercado español y chino. Si bien la venta online en España representa hasta el momento un 1% en el sector de la alimentación, el potencial de crecimiento y las oportunidades con respecto al cliente resultan ahora mismo infinitas. Son ya más de 500.000 descargas con las que cuenta en España la app de DIA para su comercio online, a lo que hay que añadir el desarrollo cada vez mayor del canal non food con la web de Clarel que vende a toda España y el site de venta a flash Oportunidades DIA donde se comercializan productos de electrónica y tecnología principalmente. Una estrategia que ya se ha podido exportar a otros países con el comienzo de las operaciones en China en materia de ecommerce o con la puesta en marcha de Oportunidades en Argentina.

Como complemento a esta estrategia multicanal, durante este ejercicio 2016 han visto la luz diferentes proyectos digitales y acuerdos con terceros que han situado a la compañía a la vanguardia del sector en materia de ecommerce, siempre orientados a completar aún más las necesidades de un consumidor cada vez más digitalizado. El acuerdo con Amazon para introducir los productos de La Plaza de DIA en su servicio Prime Now en España, el proyecto conjunto con ING Direct para ofrecer la posibilidad de disponer de efectivo en tienda son sólo o el acuerdo con las plataformas de venta online Netease y T-Mall en China son solo algunos ejemplos de este esfuerzo por abrir nuevos canales hacia el cliente.

El modelo de negocio de proximidad basado en el multiformato y multimarca, apoyado a su vez en un programa de fidelización que supera más de 32 millones de clientes (2 millones de nuevos fidelizados cada año), permite un conocimiento único del comportamiento del cliente, fomentando y trabajando sobre la imagen de precios a través de promociones específicas y una estrecha colaboración con los proveedores. La innovación constante en todos estos formatos comerciales facilita también una expansión progresiva del modelo que evita la canibalización y completa las necesidades diarias de sus clientes.

La cadena logística de DIA integrada en todos los países, con desarrollo propio de los sistemas y programas utilizados, permite a la compañía ofrecer una rápida respuesta a las necesidades propias del modelo de proximidad, que exige la máxima eficiencia y flexibilidad en todos los procesos. Sus 38 centros logísticos, que suman más de 700.000 metros cuadrados, constituyen el engranaje de un modelo empresarial centrado en el cliente, innovador y rentable. En los últimos cuatro años, DIA ha conseguido reducir sus costes de distribución en cuatro puntos.

La franquicia

El sistema franquiciador de DIA proporciona flexibilidad y eficiencia adicional a sus operaciones, permitiéndole ahondar y mejorar en su estrategia de proximidad. Fruto de esta apuesta, la compañía se encuentra hoy entre los **20 principales franquiciadores del mundo**, representando sus franquicias el 48% de su red total de establecimientos y el 60% de la enseña DIA.

Se trata de una relación win to win con sus franquiciados, en la que DIA ofrece su capacidad operativa y su conocimiento histórico del negocio mientras los emprendedores aportan un mayor conocimiento del servicio personalizado y conocimiento del mercado local, reforzado de esta manera la oferta de proximidad.

El compromiso de la compañía con los franquiciados también se ve reflejado en el apoyo financiero que les otorga para la puesta en marcha y buen funcionamiento del negocio. Sólo en 2016, Grupo Dia otorgó financiación adicional a su red de franquiciados en todo el mundo elevando el total de crédito cedido hasta los 106 millones de euros.

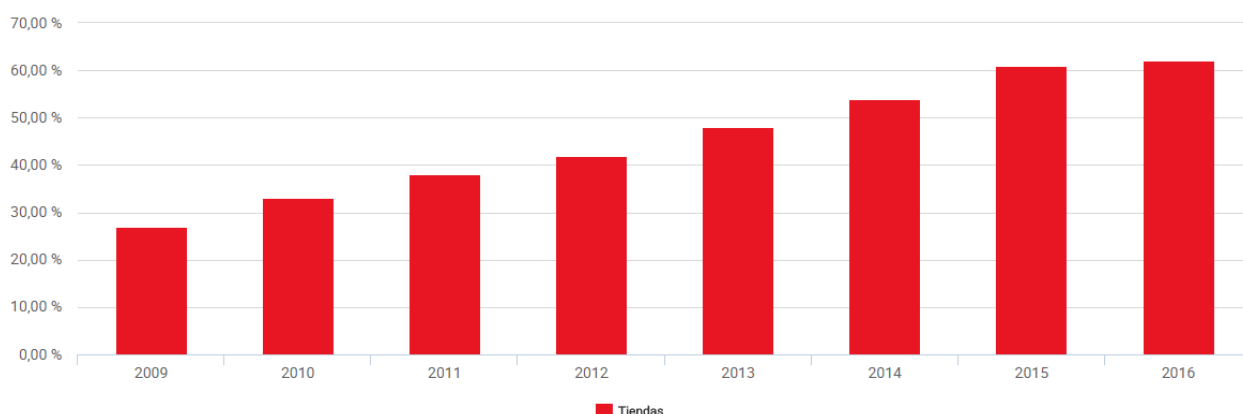
En los últimos cinco años, el crecimiento de la franquicia en la red de tiendas bajo la enseña DIA ha sido exponencial, teniendo en la actualidad más tiendas franquiciadas que propias en tres de los cinco países donde DIA opera. (**China, Brasil y Argentina**). En 2011, los establecimientos franquiciados bajo la enseña DIA representaban el 38% del total frente a algo más del 60% con la que ha cerrado 2016.

En términos de negocio, la franquicia es para DIA el modelo de gestión más eficiente para la compra de cercanía, permitiendo a su vez aislar la rentabilidad de las oscilaciones propias del mercado al tiempo que fomenta la expansión de la red de tiendas. Asimismo este modelo franquiciador ofrece una flexibilidad única para

El modelo de negocio de proximidad basado en el multiformato y multimarca, apoyado a su vez en un programa de fidelización que supera más de 32 millones de clientes (2 millones de nuevos fidelizados cada año), permite un conocimiento único del comportamiento del cliente, fomentando y trabajando sobre la imagen de precios a través de promociones específicas y una estrecha colaboración con los proveedores. La innovación constante en todos estos formatos comerciales facilita también una expansión progresiva del modelo que evita la canibalización y completa las necesidades diarias de sus clientes.

La cadena logística de DIA integrada en todos los países, con desarrollo propio de los sistemas y programas utilizados, permite a la compañía ofrecer una rápida respuesta a las necesidades propias del modelo del modelo de proximidad, que exige la máxima eficiencia y flexibilidad en todos los procesos. Sus 38 centros logísticos, que suman más de 700.000 metros cuadrados, constituyen el engranaje de un modelo empresarial centrado en el cliente, innovador y rentable. En los últimos cuatro años, DIA ha conseguido reducir sus costes de distribución en cuatro puntos.

Evolución de las franquicias bajo la enseña DIA



DIA en bolsa

En 2016 DIA ha seguido mostrando los rasgos de su solidez bursátil fruto de un modelo de negocio basado en la eficiencia y la rentabilidad. En un ejercicio complicado para el sector de la distribución de alimentación en Europa, los títulos de la compañía, que cotizan en la Bolsa de Madrid y forma parte del IBEX 35, cerraron el año a un precio de 4,665 euros. Este precio de cierre representa una disminución del 14,3% en el año 2016 pero acumula una revalorización del 45,6% desde su salida a Bolsa en 2011. Durante los mismos periodos, el IBEX 35 disminuyó un -2,0% y un -9,5% respectivamente.

El mercado ha vuelto a valorar este año la capacidad de crecimiento y rentabilidad en un contexto complicado en relación al consumo y una importante devaluación de la moneda en mercados como Brasil y Argentina. El precio de cierre más alto en 2016 se produjo el 22 de julio en 5,755 euros por acción, mientras que el mínimo anual se registró el 12 de junio con un cierre de 4,224 euros por acción.



El volumen medio de negociación durante el año fue de 4,8 millones de títulos diarios, lo que situó a DIA entre uno de los valores más líquidos del mercado continuo español tanto por volumen absoluto transaccionado como en términos de rotación de la base accionarial.

En línea con su compromiso de ofrecer cada año una mayor rentabilidad a sus accionistas y en conformidad con lo acordado por la Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 24 de abril de 2016, Grupo DÍA volvió a elevar un año más la retribución con el reparto en julio de este mismo año de un dividendo de 0,20 euros por acción con cargo a los resultados de 2015, lo que supone un incremento en relación al año anterior del 11,1% y un crecimiento del 81.8% desde que la compañía saliera a bolsa en julio de 2011.

Este dividendo representa un pay-out calculado sobre el resultado neto ajustado del 49,8%, representando aproximadamente un pago de casi 130 millones de euros en dividendos a los accionistas. A 31 de diciembre de 2016, DÍA mantenía 11,1 millones de acciones en autocartera (1,8% del capital) destinadas a cubrir los distintos conceptos de remuneración en acciones recogidos en el Plan de Incentivos para el equipo directivo de la Compañía.

De cara al ejercicio 2017, la Junta General propondrá a los accionistas la distribución de un dividendo de 0,21 euros brutos la acción con cargo a los resultados de 2016, un 5% más que el año anterior.

622.456.513

Nº total de acciones

4.775.500Contratación media
millones de títulos diarios negociados**5,755**

Cotización máxima

4,224

Cotización mínima

5,053

Cotización media

4,665

Cierre

0,422

Cierre

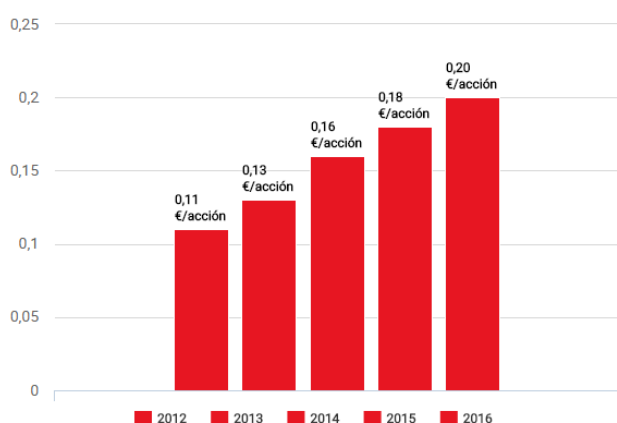
Beneficio por acción ajustado (BPA)

0,20

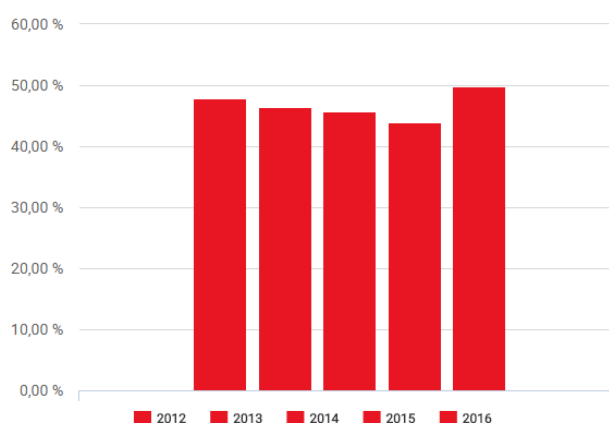
Euros

Dividendo por acción

Dividendo bruto por acción abonado

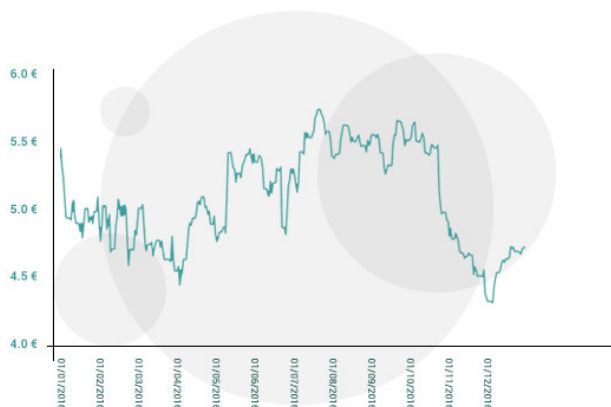


Porcentaje distribución dividendo



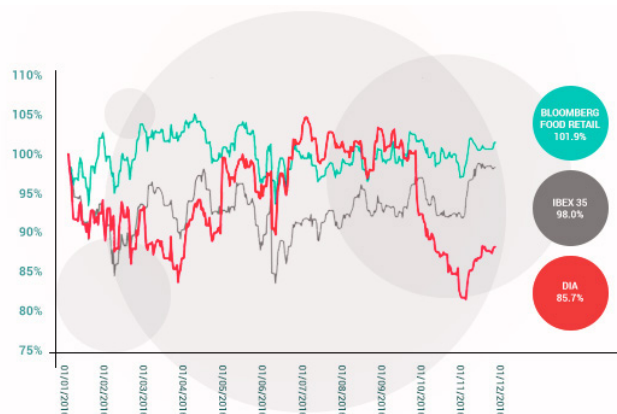
Evolución de la acción

(Desde 1 enero 2016 a 31 diciembre 2016).



Evolución de la acción y de los principales índices

(Desde 1 enero 2016 a 31 diciembre 2016).



Compromiso con el entorno

Además del Ibex 35, Grupo DIA está presente desde 2015 en el índice bursátil internacional FTSE4Good, que incluye a las compañías cotizadas de todo el mundo que ofrecen respuesta e información sobre parámetros como prácticas de responsabilidad social corporativa en medio ambiente, relaciones con los accionistas y derechos humanos.

Cada año, este índice se revisa por dos veces para dar cabida a nuevas empresas y dejar de seguir a aquellas que ya no hagan pública la información demandada. FTSE4Good, que se sirve de información que provee el Ethical Investment Research Service (servicio de investigación de inversión ética, fue creado con la colaboración de UNICEF y el fondo de la ONU para la infancia

Más comunicación y más cercanía

Grupo DIA cuenta con un equipo que está encargado de mantener una relación directa, clara y fluida con sus inversores. El departamento se rige por los principios que recoge la Política de Comunicación con los inversores aprobada por el Consejo de Administración en 2015, que aglutina una serie de principios de actuación para proteger los derechos de los accionistas, inversores institucionales y de los mercados en general y disponible en la web corporativa.

Los accionistas e inversores cuentan con diferentes canales de comunicación desde los que se ofrece información detallada de la compañía en materia bursátil y de negocio, manteniendo abierto así un diálogo eficaz y transparente.

A través de la web corporativa, www.diacorporate.com, la compañía ofrece información a tiempo real sobre la evolución de la acción, hechos relevantes, Gobierno Corporativo y resultados financieros, además de brindar la posibilidad de suscripción a un canal de notificaciones más destacadas. La web cumple con todas las especificaciones técnicas y jurídicas establecidas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su Circular 3/2015, de 23 de junio.

Durante 2016, el departamento de Relaciones con Inversores de Grupo DIA organizó más de 1.200 acciones informativas en diferentes ámbitos como reuniones presenciales, webcast y conference call. Todas ellas enfocadas a ofrecer la información más actual y exacta al mercado.

Los eventos de la compañía más destacados para sus accionistas, como las presentaciones trimestrales de resultados y la Junta General son retransmitidas a través de webcast, incidiendo así en la estrategia de transparencia y comunicación fluida con la comunidad inversora.

Hitos del ejercicio



DIA alcanza
2.000
franquicias en **España**

DIA renueva su
modelo **Max**
Descuento en
España

DIA abre en Zaragoza el almacén
con mayor capacidad de la
compañía en España



DIA firma en España un
acuerdo con **Amazon Prime Now**
para su formato **La Plaza**

DIA firma su primer acuerdo de patrocinio deportivo de la historia con la
Federación Española de Baloncesto



La tienda online
de **DIA** llega a

19

provincias
de toda
España.

Emisión de **Bonos**
por valor de

300
millones de euros

Las entregas a

**BANCO
DE ALIMENTOS**

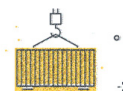
alcanzan el récord de

4,5 millones
de kilos en todos los países

DIA alcanza las

1000
establecimientos en
Brasil

DIA Brasil abre
un nuevo
almacén en
MAÚA



DIA FIRMA UN ACUERDO CON ING
para la retirada de efectivo en tiendas en
España

DIA Argentina comienza a operar en
Paraguay a través de la masterfranquicia

Cambios en el

**CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN
DEL GRUPO**

con la salida y entrada
de nuevos consejeros.



DIA Argentina

inaugura el servicio de
OPORTUNIDADES DIA



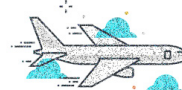
para vender **tecnología**
y **electrodomésticos**.

DIA

empieza a operar en un
nuevo estado de Brasil
Rio de Janeiro

DIA China

firma un acuerdo con
Netease para potenciar el
comercio online





Informe de actividades

Políticas corporativas

DIA

Desarrollo de políticas

Como consecuencia de las recomendaciones del nuevo **Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores** aprobado en 2015, DIA ha venido trabajando desde entonces en la adaptación y posterior publicación de sus políticas corporativas.

El primer paso, ejecutado en diciembre de 2015, fue la aprobación por parte del Consejo de Administración de una renovada política de Responsabilidad Social Corporativa que resulta transversal a todas las actuaciones de la compañía e incluye los principios asumidos voluntariamente por DIA en relación a sus diferentes grupos de interés.

La Política de RSC se constituye como el marco de referencia previo al desarrollo del resto de las políticas que la compañía mantiene para la relación con sus grupos de interés.

Con fecha 11 de diciembre de 2015, el **Consejo de Administración de DIA** aprobó su Política de Comunicación con el Accionista, la Política Fiscal, la Política de Gestión de Riesgos, la Política de Relación con los Medios en el Ámbito Informativo y finalmente la Política de Medio Ambiente.

En 2016, se han aprobado y publicado las políticas de relación con las franquicias, la política Corporativa de Calidad y Seguridad Alimentaria así como la Política de prevención de delitos y anticorrupción, todas ellas disponibles en la web corporativa de la compañía.

A fecha de cierre de este informe, habían sido aprobadas y publicadas las dos políticas restantes: la política de Recursos Humanos y la política de relación con el Cliente.

Para medir la aplicación de cada una de las políticas y dar cumplimiento a las Recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV, Grupo DIA ha desarrollado una serie indicadores que son reportados a la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración, que es quien tiene atribuidas las funciones de Responsabilidad Social de la compañía.

Las políticas por departamentos

Política General de Responsabilidad Social Corporativa

Grupo DIA (DIA) es una empresa comprometida con el bienestar de la sociedad y los impactos derivados de su actividad

La Política General de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de DIA se constituye como el marco de referencia a nivel corporativo para dar respuesta a los compromisos de DIA en los siguientes ámbitos:

- **La gestión responsable.** El cumplimiento con las mejores prácticas de Buen Gobierno y el establecimiento de un marco de actuación basado en la ética, la transparencia y la gestión eficiente de los riesgos.
- **El compromiso con las personas y los colectivos con los que se relaciona.** La generación de empleo, el desarrollo de la franquicia, los acuerdos con proveedores, la colaboración en programas de ayuda socio-humanitaria y la creación de valor para el accionista y la sociedad.
- **Las franquicias.** Ofrecer a los franquiciados el conocimiento y las herramientas adecuadas para una gestión eficiente de su negocio.
- **La calidad y el precio.** Ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de alimentación y productos de gran consumo desde un compromiso único en el mercado con la calidad y el precio.
- **El cuidado del medio ambiente.** DIA innova en su trabajo diario para reducir el consumo energético, disminuir la huella ambiental de sus actividades logísticas y gestionar adecuadamente sus emisiones, consumos y residuos.

Con el propósito de crear valor en la sociedad, DIA apuesta por el respeto y la sostenibilidad del entorno a través de una gestión eficiente de los recursos, lo que permite el acceso a una alimentación de calidad a precios asequibles y la generación de riqueza y confianza en aquellas comunidades donde desarrolla sus actividades.

En línea con este propósito, la Política General de RSC promueve la consecución de los objetivos señalados en el plan estratégico de DIA y el mejor posicionamiento de la compañía en el mercado.

Principios de Rsc

Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente son los valores que definen a DIA y se establecen como el referente para la ética profesional y una correcta toma de decisiones. Estos valores sirven de fundamento para el desarrollo de la Política General de RSC de DIA, la cual se articula a través de doce principios básicos que sostienen su propósito de crecimiento rentable y reflejan su compromiso con el entorno social y natural:

- Promover las mejores **prácticas de Gobierno Corporativo**, dando prioridad a la transparencia, la gestión ética en los negocios y la adecuada gestión de riesgos.
- Gestionar de forma responsable tanto los **riesgos** financieros y no financieros como las **oportunidades** derivadas de la evolución del Grupo y del entorno.
- Crear y mantener una **comunicación responsable, fluida y bidireccional con los grupos de interés** (consumidores, empleados, franquiciados, proveedores, sociedad civil y accionistas) para conocer mejor sus expectativas y adaptar el funcionamiento del negocio de manera eficiente a la satisfacción de las mismas.
- Trabajar en la mejora continua de todos los procesos para favorecer el acceso a una **alimentación de calidad a los mejores precios** para el consumidor, vinculando además la **acción social** de la empresa con el acceso a la alimentación de los grupos más desfavorecidos o vulnerables, con especial atención a la infancia.
- Promover buenas prácticas de **compra responsable y alimentación saludable**, así como proporcionar información nutricional exhaustiva sobre los productos en beneficio del consumidor.
- Asegurar la máxima **protección y privacidad de los consumidores y franquiciados** mediante un cumplimiento exhaustivo con la regulación existente.
- Promover el respeto a la **diversidad** desarrollando las condiciones adecuadas para el funcionamiento de equipos con diferentes capacidades.
- Apoyar la igualdad entre hombres y mujeres.
- Promover el cuidado de la **seguridad y la salud** de todas las personas que integran la compañía.
- Apoyar la **formación y el desarrollo profesional** de las personas que forman parte de la empresa, fomentando la **conciliación**.
- Contribuir a una mejor **gestión de los recursos naturales y el medio ambiente**, a través de la eficiencia energética, la innovación y la concienciación de los empleados para minimizar los impactos negativos derivados de nuestra actividad.
- Impulsar y asegurar el **cumplimiento del Pacto Mundial de Naciones Unidas**.

Estos principios se integran en el sistema de gestión del Grupo y en sus normas de actuación, que permiten a DIA programar, monitorizar y mejorar sus actuaciones; cumpliendo con las expectativas de sus grupos de interés.

Alcance y Gobierno de la Política General de RSC

La Política General de RSC de DIA establece el marco de referencia corporativo para garantizar su adecuado cumplimiento y es de aplicación en todas las sociedades y países que forman parte del Grupo.

El Consejo de Administración aprueba la Política General de RSC de DIA y observa su cumplimiento, velando por el respeto de las leyes y reglamentos en su relación con los grupos de interés, el cumplimiento de buena fe en sus obligaciones y contratos, y el respeto de los usos y buenas prácticas de los sectores donde ejerce su actividad.

La Comisión de Auditoría de DIA tiene atribuidas las siguientes funciones en relación a la Política General de RSC:

- La **revisión** de la Política General de RSC velando por que esté orientada a la creación de valor.
- El seguimiento de la estrategia y prácticas de Responsabilidad Social Corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
- La **supervisión y evaluación** de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
- La **evaluación** de todos los aspectos relativos a los **riesgos no financieros** de la empresa, incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.
- La **coordinación del proceso de reporte** de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

DIA cuenta con una estructura organizativa regida por principios y normas internas aprobadas y supervisadas por la Alta Dirección. Esta reglamentación estipula la creación de un Comité de RSC, liderado por el Director Corporativo y de Recursos, y compuesto por los responsables de las áreas materiales para la RSC de DIA (definidores). Este órgano se encarga de definir los indicadores de desempeño y de verificar que los responsables de las áreas funcionales de cada país (contribuidores) reportan la información requerida con los criterios de veracidad establecidos.

Adhesiones y Colaboraciones

DIA se compromete a tener en cuenta los estándares más internacionales y nacionales más relevantes en la materia. Desde Marzo de 2012, DIA está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) cuyo objetivo es conseguir el compromiso voluntario de las entidades adheridas con la Responsabilidad Social, mediante la implantación de los Diez Principios establecidos en el Pacto, basados en el respeto de los Derechos Humanos, laborales y medioambientales y la lucha contra la corrupción.

Para más información: [Web corporativa](#).

Política General de Recursos Humanos

Grupo DIA se constituye de personas rigurosas, profesionales y leales que de forma constante hacen realidad los valores de la organización a través de una cultura profesional basada en la honestidad, la buena fe, la integridad, el compromiso con el proyecto de Grupo DIA y el respeto por los derechos laborales. En este contexto, la Política General de Recursos Humanos es el marco de referencia a nivel corporativo para la gestión de personas y contiene los Ámbitos de actuación que dan respuesta al compromiso de Grupo DIA con la generación de empleo y sus profesionales, bajo los siguientes valores:

- La **Eficacia**, basada en el trabajo con rigor y la formación de los equipos para la toma de decisiones con criterios profesionales, buscando la rentabilidad de las acciones;
- La **Iniciativa**, con atención a los cambios que se producen en los mercados en los que Grupo DIA desarrolla su actividad y la anticipación a través de soluciones creativas e innovadoras;
- El **Respeto** a los compromisos, generando un ambiente de confianza y aceptando la diversidad y la diferencia de opinión, para trabajar en un clima de seguridad, credibilidad y respeto a la persona;
- El trabajo en **Equipo**, con un objetivo común y de forma coordinada, fomentando una relación positiva para aprovechar el talento de las personas para lograr los mejores resultados;
- El **Cliente**, con el propósito de lograr su máxima satisfacción.

Estos valores que definen a Grupo DIA, sirven de fundamento para el desarrollo de la presente Política, la cual se sostiene sobre los tres pilares estratégicos para la gestión de las personas en la organización:

- **Foco en el Cliente:** Una cultura de trabajo orientada al cliente;
- **Centrados en el Empleado:** Una organización que apuesta por el desarrollo profesional y fomenta el compromiso de sus empleados;
- **Transformación digital:** Una nueva forma de trabajar que permite una mayor adaptabilidad, eficiencia e innovación para satisfacer las necesidades de cliente y empleados.

Objeto de la Política

DIA, como Grupo multinacional especializado en la distribución de alimentación, droguería, belleza y salud es consciente de la necesidad de adecuar sus políticas de recursos humanos a la diferente realidad cultural, laboral y de negocio (i.e. competidores o perfil de cliente) existente en los distintos países donde tiene presencia para asegurar el éxito del proyecto global.

Asimismo, la franquicia y el “partenariado” constituyen un elemento clave del negocio de Grupo DIA. Estos colaboradores son embajadores de la marca DIA, debiendo velar por la excelencia diaria en la calidad del servicio y del producto en consonancia con los valores de la Compañía.

En este contexto, la Política General de Recursos Humanos:

- Recoge bases y principios comunes (i.e. alineación con los objetivos de negocio, transformación digital), a considerar por el Grupo en su conjunto en proporción al momento del ciclo de negocio en que se encuentre cada área.
- Reconoce la existencia de particularidades en las diferentes sociedades, países y negocios que integran Grupo DIA y la necesaria flexibilidad en la adaptación local de determinadas políticas (i.e. selección, comunicación, etc.).
- Establece las directrices aplicables en materia de recursos humanos en la selección y suscripción de acuerdos con franquiciados y otros “partners”, siempre de acuerdo con las necesidades de negocio, los compromisos alcanzados con éstos y el respeto a la normativa aplicable en cada momento y país.

Todo ello con la finalidad de permitir:

- La selección, formación y desarrollo de los mejores profesionales;
- La integración de todos los profesionales en los valores y la cultura de la organización;
- La garantía de un empleo de calidad, estable y seguro;
- El diseño de una oferta de valor al empleado durante toda su vida laboral;
- El fomento del compromiso a largo plazo con un orgullo de pertenencia;
- La concienciación respecto del valor del cliente;
- El desarrollo de Planes de gestión del talento alineados con los objetivos de negocio;
- El liderazgo de Grupo DIA como empleador de referencia.
- El fomento de las relaciones de colaboración y la transferencia de conocimiento a franquiciados, “partners” y colaboradores en materia de gestión de personas.

Ámbitos de actuación

La Política General de Recursos Humanos se articula a través de siete Ámbitos de actuación que guían el compromiso de Grupo DIA con la generación de empleo y la gestión de personas:

- Selección y contratación de profesionales
- Igualdad y Diversidad
- Gestión y desarrollo del talento
- Conciliación laboral
- Entorno de trabajo seguro y saludable
- Retribución adecuada
- Relaciones laborales

Selección y contratación de profesionales

Grupo DIA considera que la selección y contratación de los mejores profesionales es un asunto crítico para lograr el éxito del negocio e integrar a las personas en los valores y la cultura de la organización ("Perfil DIA"), lo que implica

- El compromiso con la estabilidad en el empleo y el fomento de la contratación local, en equilibrio entre las necesidades de la persona y los valores que definen a Grupo DIA;
- La eficacia de los procesos de selección de personas, asegurando la profesionalidad y la calidad de los mismos en toda la organización;
- La evaluación y la selección de los candidatos según los perfiles requeridos bajo estrictos criterios objetivos de mérito y capacidad, garantizando la transparencia y la profesionalidad del proceso con un trato igualitario para todos los candidatos;
- La descripción y la valoración del puesto de trabajo de una manera coherente y con criterios objetivos;
- La apuesta por la especialización de perfiles en función de la realidad del negocio;
- El fomento de la movilidad horizontal y vertical de profesionales para cubrir vacantes internas en su misma u otra área de negocio.

Igualdad y Diversidad

En Grupo DIA, el respeto a las personas parte de una cultura de trabajo de carácter abierto, inclusiva y colaborativa basada en el mérito, donde prima el colectivo y se anima a las personas a dar el máximo de sí mismas.

En todos los países y centros de trabajo, Grupo DIA respeta la legislación vigente y promueve la igualdad de oportunidades, la no discriminación laboral, una cultura de diversidad y el respeto de los derechos humanos a nivel laboral, lo que implica:

- El cumplimiento con la legislación laboral vigente y las mejores prácticas en materia de igualdad y diversidad laboral;
- El reconocimiento de las capacidades diferentes, velando por la igualdad de oportunidades y favoreciendo la integración de todos los empleados, (personas con capacidades diferentes) y de aquellos colectivos más desfavorecidos;
- El fomento de la igualdad de oportunidades y de remuneración dentro de la organización para todos los empleados;
- La concienciación y la sensibilización de los empleados con el desarrollo de iniciativas y colaboraciones en fomento de la igualdad y la diversidad laboral.

Gestión y desarrollo del talento

Grupo DIA mantiene una apuesta constante y diferenciada para la gestión y el desarrollo del talento de sus empleados a través de un Sistema de valoración de los puestos de trabajo, como herramienta básica para desarrollar los mecanismos de gestión de las personas de una forma coherente con todas las realidades de la organización, lo que permite:

- Identificar y reconocer el valor que la persona y sus diferentes funciones aportan en los distintos niveles de la estructura organizativa;
- Dotar a la organización de una herramienta flexible que permita, de manera eficaz, llevar a cabo los procesos de integración y de reorganización para responder mejor a las demandas del cliente;
- Detectar necesidades y ofrecer oportunidades de movilidad internacional;
- Una cultura de formación continua junto al desarrollo de habilidades, en función de las necesidades del negocio y del cliente;
- La transparencia, la profesionalidad y el dinamismo de los procedimientos de desarrollo del talento en la organización;

- La implementación y el desarrollo de un Sistema de Gestión del Talento;
- La implementación y el desarrollo de un Plan de Sucesión para aquellos puestos y personas con competencias críticas en la organización;
- La implementación y desarrollo de un Plan de identificación de altos potenciales en la organización;
- El desarrollo de aquellos aspectos positivos que influyen en el alto rendimiento de los empleados a través de la puesta en marcha de Planes de Acción;
- El fomento de las oportunidades y la movilidad interna a través de un Sistema Global de Vacantes;
- La evaluación del desempeño y el establecimiento de incentivos para la captación y la retención del talento;
- La escucha activa y la participación del empleado.

La movilidad internacional en Grupo DIA constituye una herramienta de expansión así como de desarrollo profesional. Grupo DIA promueve los procesos de movilidad internacional sin perjuicio del compromiso con el desarrollo del talento y del empleo local, y fomenta la transmisión de conocimientos y posterior localización, lo que permite velar por el control de los costes asociados a estos desplazamientos.

Conciliación laboral

Grupo DIA reconoce la necesidad de lograr un entorno de trabajo equilibrado que facilite la conciliación de la vida personal y laboral de los empleados, lo que conlleva una mejora del rendimiento laboral, además de potenciar el orgullo de pertenencia a la organización, mediante:

- Una cultura de trabajo abierta y transparente basada en la confianza, el entendimiento y el compromiso entre profesionales;
- El establecimiento de un entorno de trabajo que permita compatibilizar la vida profesional con la personal y familiar
- El desarrollo de determinadas iniciativas y beneficios para empleados que aseguren su bienestar.

Entorno de trabajo seguro y saludable

Consciente de la importancia que la seguridad y salud laboral suponen para todos los empleados y terceros colaboradores, Grupo DIA promueve un entorno de trabajo seguro y saludable en todos los ámbitos de la organización, a través de los siguientes compromisos:

- El cumplimiento con la legislación laboral vigente y las mejores prácticas en materia de seguridad y prevención;
- La actuación diligente en la protección propia y la de aquellos que forman parte del entorno de Grupo DIA, incluyendo a proveedores y colaboradores;
- La reducción de la siniestralidad y la mejora de la seguridad en todas las fases de la cadena de valor;
- La implementación, desarrollo y aseguramiento de las medidas de prevención necesarias en la organización;
- La promoción de una cultura preventiva y del bienestar a través de la concienciación y la capacitación permanente de empleados en toda la organización;
- El fomento de la participación de todos los empleados en la promoción de la seguridad y la salud, cooperando conjuntamente para aumentar los estándares de seguridad en la organización;
- La vigilancia de la salud de los empleados en relación con los riesgos existentes en su puesto de trabajo;
- La mejora del bienestar de los empleados mediante el fomento de hábitos de conducta saludable;
- La exigencia de respeto de las normas de seguridad establecidas por Grupo DIA a los proveedores y colaboradores, haciéndoles partícipes de la cultura preventiva implantada en la organización;

Retribución adecuada

Grupo DIA mantiene una Política de retribución que persigue atraer, motivar y retener a una plantilla preparada para afrontar los retos a los que se enfrenta el negocio. A través de un meditado proceso de compensación, Grupo DIA persigue la justa ponderación de la excelencia entre sus empleados, a través de:

- Un sistema de retribución basado en los principios de equilibrio y posicionamiento alineado con el mercado, que reconoce las capacidades, las responsabilidades, el mérito y el desempeño del empleado;
- La garantía de la transparencia y la equidad salarial para los puestos homogéneos;
- Un salario base competitivo que cumple con la legalidad;
- Un salario variable en función de incentivos a corto y largo plazo que promueve la consecución de resultados de negocio y objetivos personales retadores;
- La vinculación de una parte relevante del salario de los directivos de Grupo DIA a objetivos de creación de valor, alineando su retribución con el interés de los accionistas y el plan estratégico a medio plazo
- La incorporación de las mejores prácticas y directrices de inversores institucionales y otros organismos internacionales al gobierno y diseño de la remuneración
- La vocación por ofrecer un paquete de beneficios sociales a empleados en función de las particularidades locales.

Relaciones laborales

Grupo DIA reconoce tanto la libertad de asociación de sus empleados como el derecho a la negociación colectiva dentro de los marcos legales establecidos en el entorno de desarrollo de su actividad empresarial.

Por otro lado, Grupo DIA promueve una cultura de representación y de dialogo continuo con todos su empleados tanto de forma individual como colectiva, con el propósito de conocer y entender de primera mano las inquietudes y el nivel de satisfacción, para así asegurar el éxito de la compañía en el largo plazo.

Responsabilidad e implementación

El Consejo de Administración de Grupo DIA aprueba la Política General de Recursos Humanos y observa su cumplimiento, velando por el respeto de la legislación y la normativa interna en relación con las personas que forman parte de la organización.

El Plan Estratégico de Recursos Humanos de Grupo DIA establecerá los objetivos concretos y define las acciones específicas en el corto, medio y largo plazo para alcanzarlos.

Grupo DIA cuenta con un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos flexible, transparente y en constante evolución para adaptarse a una realidad empresarial cambiante.

El Sistema está supervisado por la Alta Dirección y permite alcanzar la coherencia organizativa, reconocer los asuntos estratégicos y gestionar a las personas bajo criterios comunes.

Alcance y difusión

La Política General de Recursos Humanos es de aplicación en todas las sociedades y países que forman parte de Grupo DIA.

El contenido de la presente Política es de obligado cumplimiento para todas las personas que forman parte de Grupo DIA, por lo que su difusión y conocimiento entre empleados quedan subordinados a las herramientas de comunicación disponibles en la organización.

Para más información: [Web corporativa](#).

Política corporativa en Marketing y Comunicación con nuestros clientes

DIA establece que en las relaciones con sus Clientes se debe mantener un alto compromiso de honestidad y responsabilidad profesional.

El respeto a los compromisos que se adquieren con los clientes y la honestidad en las relaciones tanto verbales como escritas, así como la integridad en todas las actuaciones profesionales debe ser un objetivo a cumplir de forma ineludible.

Esta Guía de buenas prácticas en la relación con nuestros Clientes es el documento donde se recogen los principios que deben presidir estas relaciones. Y deben entenderse como directrices complementarias de la regulación sectorial en materia de publicidad, cuyo propósito no es sustituir sino ampliar la responsabilidad de DIA en la relación y comunicación con sus clientes.

Principios generales

- Compromisos de la compañía con el cliente/sociedad. Valores de marca: transparencia, cercanía, calidad y humanidad/igualdad y cómo decantan en una publicidad responsable con principios de acción estables.
- Compromiso con la verdad y con no engañar al cliente. En general el mensaje de DIA va dirigido a adultos de manera que sea transparente y comprensible para ellos.
- Nuestras prácticas de marketing y publicidad deben cumplir con las leyes y decisiones impuestas por las autoridades que reglan el sector.
- Respetamos a la ética y valores particulares de la sociedad a través de nuestros programas de marketing y publicidad.
- Reconocemos que las decisiones de compra de un cliente pueden ser influidas por la publicidad, y creencia en que podemos facilitar la toma de decisión con información, sin influir en una u otra dirección. El propósito de dicho mensaje publicitario de DIA es informar y dar a conocer los beneficios de nuestra oferta de productos y servicios.
- Creemos en el derecho a la privacidad y al tratamiento legal de datos de los clientes, por lo que todas nuestras prácticas de comunicación (offline y digital) se acogen a la legislación en esta materia.
- Mantenemos una posición ética en relación a la publicidad, los medios y contextos que fomenten la explotación de argumentos de género, sexo, violencia, comportamiento ofensivo, discriminatorio hacia otras personas, o en los que los medios no son consistentes con nuestra imagen corporativa, tomando en consideración los estándares y prácticas del mercado.

- DIA forma parte de la Asociación Española de Anunciantes y se guía por los principios publicados por ésta en todo lo relativo a comunicación comercial de sus marcas. Asimismo forma parte de Autocontrol, entidad que garantiza a los consumidores una comunicación legal, veraz y responsable. De esta forma se está a lo establecido como buenas prácticas en comunicación comercial por los principales organismos del sector. En cada país en los que opera, DIA observará las buenas prácticas de comunicación que se recojan por las principales asociaciones de anunciantes y en su defecto por los usos y prácticas del mercado.

Guías específicas

Los principios que rigen nuestras comunicaciones a clientes sea cual sea el medio son los siguientes:

Legalidad

Ninguna comunicación de DIA a través de medios masivos o relacionales deberá desmerecer del servicio que ésta rinde al mercado a cuyo buen funcionamiento se ordena.

Nos sometemos al cumplimiento cabal de leyes y regulaciones incluyendo las guías regulatorias específicas del sector de retail.

Nuestra comunicación debe respetar la legalidad vigente y de manera especial los valores, derechos y principios reconocidos en las leyes.

Buena fe

Nuestra comunicación no deberá constituir nunca un medio para abusar de la buena fe de nuestros actuales o potenciales Clientes.

Publicidad engañosa

Nuestra información será siempre veraz, nunca engañosa. Se entiende por publicidad engañosa aquella que de cualquier manera induzca o pueda inducir a error a sus destinatarios, siendo susceptible de alterar su comportamiento económico, siempre que incida sobre alguno de los siguientes aspectos:

- La asistencia posventa al cliente y el tratamiento de las reclamaciones.
- El alcance de los compromisos de DIA, los motivos de la conducta comercial y la naturaleza de la operación comercial o el contrato, así como cualquier afirmación o símbolo que indique que DIA o el bien o servicio son objeto de un patrocinio o una aprobación directa o indirecta.
- El precio o su modo de fijación, o la existencia de una ventaja específica con respecto al precio.
- La necesidad de un servicio o de una pieza, sustitución o reparación, y la modificación del precio inicialmente informado, salvo que exista un pacto.
- La naturaleza, las características y los derechos de DIA, tales como su identidad y su solvencia, sus cualificaciones, su situación, su aprobación, su afiliación o sus conexiones y sus derechos de propiedad industrial, comercial o intelectual, o los premios y distinciones que haya recibido.
- Los derechos legales o convencionales del consumidor o los riesgos que éste pueda correr.

Igualmente, se considerará engañosa aquella publicidad que omita información necesaria para que el destinatario pueda adoptar una decisión sobre su comportamiento económico con el debido conocimiento de causa, y que por esta razón pueda distorsionar de forma significativa su comportamiento económico. Nuestra meta es aportar a nuestros clientes toda la información que necesitan para tomar sus decisiones de compra.

Así se tendrán en cuenta todas las características y circunstancias de la publicidad, como las limitaciones del medio de comunicación utilizado. Y cuando estos impongan limitaciones de espacio o de tiempo, para valorar la existencia de una omisión de información se tendrán en cuenta estas limitaciones y las medidas adoptadas por el empresario o profesional para transmitir la información necesaria por otros medios.

La presentación visual de nuestros productos representará de la manera más objetiva y precisa la realidad y las características reales del producto, incluyendo tamaño, contenido, beneficios de salud y nutrición.

No podrá emplearse la palabra “nuevo” o similar en relación con un producto o presentación que ya se ha comercializado en el país durante más de dos años.

Y cuando digamos que alguien es cliente de DIA, es que verdaderamente lo es.

Nuestra comunicación será siempre en apego a la legalidad, la ética y la verdad.

Comunicación agresiva

Nuestra comunicación no deberá ser agresiva. Se entiende por comunicación agresiva aquella que sea susceptible de mermar de manera significativa, mediante acoso, coacción, incluido el uso de la fuerza, o influencia indebida, la libertad de elección o conducta del destinatario y, por consiguiente, afecte o pueda afectar a su comportamiento económico.

Explotación del miedo

Nuestra comunicación no ofrecerá argumentos que se aprovechen del miedo, temor o supersticiones de los destinatarios. Los anunciantes podrán recurrir al miedo, siempre proporcionado al riesgo, para alentar un comportamiento prudente o desalentar acciones peligrosas, imprudentes o ilegales.

No incitación a la violencia

Nuestra comunicación no incitará a la violencia, ni sugerirá ventajas en las actitudes de violencia o abuso.

Respeto al buen gusto

Nuestra comunicación no deberá incluir contenidos que atenten contra los criterios imperantes del buen gusto y del decoro social, así como contra las buenas costumbres.

Prácticas peligrosas y seguridad

Tampoco deberá alentar prácticas peligrosas salvo cuando lo haga en un contexto en que precisamente pueda deducirse que fomenta la seguridad.

Comunicación discriminatoria

Nuestra comunicación no sugerirá circunstancias de discriminación ya sea por razón de raza, nacionalidad, religión, sexo u orientación sexual, ni atentará contra la dignidad de la persona. En particular, se evitarán aquellas comunicaciones que puedan resultar vejatorios o discriminatorios para la mujer. Y en nuestros mensajes presentaremos roles de género y relaciones de poder equilibradas.

Derecho al honor y la dignidad

Nuestra comunicación ha de respetar necesariamente los derechos al honor, a la intimidad y a la propia imagen.

No utilizaremos conceptos que exploten situaciones personales dolorosas o desafortunadas, comportamiento ofensivo, vulgaridad o malos modales.

Protección de niños y adolescentes

Si se diera la circunstancia de comunicar a niños deberemos ser extremadamente cuidadosos. Esta comunicación no deberá explotar la ingenuidad, inmadurez, inexperiencia o credulidad natural de los niños o adolescentes, ni abusar de su sentido de la lealtad.

La publicidad dirigida a los niños o adolescentes, o susceptible de influirles, no deberá contener declaraciones o presentaciones visuales que puedan producirles perjuicio mental, moral o físico.

Protección de animales

En el caso de utilizar animales en nuestra comunicación nunca conllevará maltrato o trato vejatorio para los mismos.

Protección de la salud

La publicidad evitará incitar a sus receptores, en especial a los adolescentes, a la adquisición de pautas/comportamientos que puedan resultar nocivos para su salud.

No fomentamos el consumo excesivo en ninguna línea o categoría de productos.

Ni estilos de vida y hábitos inactivos, sedentarios o poco saludables.

Nos comprometemos a que nuestra comunicación fomente siempre un estilo de vida sano y activo.

Comunicación comparativa

La publicidad evitará incitar a sus receptores, en especial a los adolescentes, a la adquisición de pautas/comportamientos que puedan resultar nocivos para su salud.

No fomentamos el consumo excesivo en ninguna línea o categoría de productos.

Ni estilos de vida y hábitos inactivos, sedentarios o poco saludables.

Nos comprometemos a que nuestra comunicación fomente siempre un estilo de vida sano y activo.

Comunicación comparativa

La comunicación comparativa deberá respetar las normas de una competencia leal. En consecuencia, no podrá desacreditar ni menospreciar, directa o indirectamente, las empresas y los productos competidores. En todo caso las comparaciones deberán versar sobre extremos que sean análogos, relevantes y objetivamente demostrables, y, en general, no deberán ser susceptibles de inducir a error a sus destinatarios.

La publicidad comparativa, directa o indirecta, deberá respetar los requisitos expuestos seguidamente:

- Los bienes o servicios comparados habrán de tener la misma finalidad o satisfacer las mismas necesidades.
- La comparación se realizará de modo objetivo entre una o más características esenciales, pertinentes, verificables y representativas de los bienes o servicios, entre las cuales podrá incluirse el precio.
- En el supuesto de productos amparados por una denominación de origen o indicación geográfica, denominación específica o especialidad tradicional garantizada, la comparación sólo podrá efectuarse con otros productos de la misma denominación.
- No podrán presentarse bienes o servicios como imitaciones o réplicas de otros a los que se aplique una marca o nombre comercial protegido.
- La comparación no podrá contravenir lo establecido en materia de actos de engaño, denigración y confusión y explotación de la reputación ajena.

Características comunes

No sugeriremos que nuestros productos o servicios poseen características particulares cuando éstas sean comunes entre los productos o servicios similares.

Explotación del prestigio ajeno e imitación

Nuestra comunicación no deberá contener ni explícita ni implícitamente referencias a los signos distintivos de otro anunciante, fuera de los casos legales o convencionalmente admitidos de publicidad comparativa aceptable.

Los anuncios tampoco deberán imitar el esquema general, texto, eslogan, signos distintivos, presentación visual, música, ni los efectos sonoros de otros anuncios, nacionales o extranjeros, aunque sean de campañas ya concluidas, cuando cualquiera de estos elementos estén protegidos por derechos de propiedad industrial o intelectual o la publicidad pueda generar un riesgo de confusión en los consumidores, o implique un aprovechamiento indebido del esfuerzo o de la reputación ajenas.

Denigración

Nuestra práctica de comunicación no deberá denigrar ni menospreciar, implícita o explícitamente, a otras empresas, actividades, productos o servicios.

Disponibilidad de productos

No se podrán ofrecer productos o servicios que no puedan suministrarse o prestarse a no ser que se exprese en el anuncio el momento o plazo de entrega o prestación. DÍA realizará sus mejores esfuerzos para garantizar la disponibilidad de los productos en las tiendas trabajando diligentemente en la reposición de los mismos en el menor plazo posible.

Substanciación científica

Todos los productos que vendemos contienen la información nutricional correspondiente al total del contenido y a 1 porción.

Todo contenido referido a beneficios del producto, así como todo reclamo vinculado a la salud y a la nutrición deberá estar sustentado por pruebas, hechos o evidencias, en concordancia con las regulaciones en la materia.

Toda la información y todas las afirmaciones publicitarias deben ser correctas, científicamente fundadas, verdaderas, objetivas y equilibradas y deben reflejar el estado actual del conocimiento. Todas las afirmaciones deben estar adecuadamente referenciadas, salvo que reflejen específicamente la información de producto aprobada por las Autoridades Sanitarias competentes.

Cuando el material promocional haga referencia a estudios publicados, estos deberán ser reproducidos fielmente u ofrecer una clara referencia que permita consultarlos fácilmente.

No apelamos a la idea de que el consumo de nuestras marcas o la compra en nuestras tiendas conduce al éxito social o sexual.

Prueba de las alegaciones

Corresponde al anunciante la carga de probar la veracidad de las afirmaciones y alegaciones incluidas en la publicidad.

Datos técnicos

Cuando en nuestra comunicación se difundan datos técnicos, científicos o de estadísticas deberán ser relevantes y comprobables, no darán lugar a error sobre las personas físicas o jurídicas, la naturaleza de éstas y demás circunstancias que los avalen.

Ensayos comparativos

La difusión de ensayos comparativos de productos o servicios deberá revelar la persona física o jurídica que los haya realizado, así como la fecha de su realización. En el caso de difusión parcial ésta deberá realizarse de manera equitativa.

Testimonios

Cuando la publicidad incluya recomendaciones y/o testimonios, esto es, aseveraciones de personas ajenas a DIA y que no actúan como portavoces de éste, sean o no retribuidos, deberá responder a la verdad, tanto en cuanto a la persona del recomendante y/o testificador, cuanto acerca del contenido de la recomendación y/o del testimonio. DIA contará con autorización por escrito del testificador y a aquél le incumbe probar la verdad del anuncio. Esta comunicación sólo podrá utilizarse en tanto se mantengan vigentes las condiciones anteriores.

Garantías

En nuestra comunicación no debemos contener referencia a garantías que no mejoren la posición legal del contratante. La comunicación podrá recoger los términos "garantía", "garantizado", "certificado" o palabras con el mismo significado condición de que no se induzca o se pueda inducir a error al consumidor sobre el alcance de la garantía

Premios, concursos, promociones

Para cada alianza estratégica con proveedores o partners, escogeremos las propiedades de la relación que mejor reflejen nuestra imagen y reputación.

Las condiciones y mecánicas de promociones, concursos y ofertas serán comunicadas de manera clara y simple.

Las promociones no incitarán a sobreconsumir un producto, sino que responderán a un esquema que respete una frecuencia media de consumo del mismo.

Para concursos, publicaremos las reglas de manera clara, completa y concisa, y para determinar ganadores asignaremos jueces imparciales.

Los mandatorios de la comunicación se expresarán de forma clara y fácilmente comprensible por el público general.

La publicidad de promociones, como concursos u operaciones semejantes, indicará claramente las condiciones sustanciales de participación y su duración. En ningún caso se enmascararán las condiciones necesarias para obtener el premio, ni los costes implícitos para su recepción o para participar en la promoción.

Muestreo – Sampling

La entrega de muestras gratuitas debe tener como objetivo principal que el cliente se familiarice con el producto y sus características organolépticas, de acuerdo con el espíritu de la legislación vigente.

Campañas con causa social

Cuando en nuestra comunicación hagamos referencia a la participación de un anunciante en un acto o campaña benéfica, deberá respetar de forma escrupulosa los principios de veracidad y buena fe.

Además, deberán observarse las siguientes reglas:

- El anunciante deberá revelar de forma explícita, inequívoca, y sin inducir a error, el alcance de su participación en el correspondiente acto o campaña benéfica.
- Si en la comunicación se hace referencia a alguna organización de carácter solidario, deberá contarse con el consentimiento de ésta y deberán también respetarse las instrucciones impartidas por ésta o las condiciones bajo las cuales fue concedida la autorización.

Política de Comunicación de Relaciones con Inversores

El Consejo de Administración en el ejercicio de sus funciones de supervisión promoverá y protegerá el ejercicio de los derechos de los accionistas, de los inversores institucionales y de los mercados, de conformidad con los siguientes principios:

- Responsabilidad, diligencia y transparencia en la difusión de la información, en la relación con los grupos de interés y en el tratamiento de la información relevante y privilegiada, todo ello de conformidad con lo previsto en la Ley, en el Reglamento Interno de Conducta y en el resto de la normativa interna de la Compañía.
- Igualdad de trato, promoción y protección de los derechos e intereses de los accionistas. En ningún caso podrá discriminarse con el objetivo de facilitar información que pudiera proporcionar una situación de privilegio o ventaja a determinados accionistas respecto de los demás.
- Agilidad en la facilitación de información. Se fomentará la puesta a disposición de información a los grupos de interés con el objetivo de que dispongan de la información de la Compañía más actual y completa posible.
- Atención y cooperación con grupos de interés. La Compañía a través del Departamento de Relación con Inversores y de su página web corporativa (www.diacorporate.com), llevará a cabo las acciones de comunicación y contacto necesarias para que los accionistas, inversores institucionales y asesores de voto dispondrán de interlocutores identificados y de los medios necesarios para acceder de una forma regular y sencilla a la información de la Compañía.

Procedimiento de comunicación y aprobación de información

La Compañía como sociedad cotizada está sujeta al cumplimiento de determinadas obligaciones de información y difusión, que deberán efectuarse a través de la CNMV.

La Compañía, consciente de la importancia de dar cumplimiento a sus obligaciones de información y difusión, ha establecido un procedimiento interno al objeto de fortalecer la fluidez y veracidad de la información y de garantizar la transparencia y seguridad de los canales de aprobación con el objetivo de lograr asegurar el cumplimiento de las citadas obligaciones.

De conformidad con las disposiciones legales, la Compañía ha establecido los criterios a seguir en cuanto a: (i) la información objeto de comunicación, (ii) los responsables de la comunicación y el proceso de aprobación.

Información Objeto de Comunicación

La compañía deberá comunicar al mercado, de manera veraz, completa y neutral, y de conformidad con la normativa de mercado de valores lo siguiente:

- **Hecho Relevante:** Por Hecho Relevante, conceptualmente, se entenderá cualquier acontecimiento que pueda afectar positiva o negativamente a la posición jurídica, económica o financiera de la Compañía, quedando obligada la propia Compañía a comunicar aquella información que razonablemente pueda afectar a un inversor en su análisis de adquisición o transmisión de acciones de una empresa cotizada.
- **Información financiera periódica:** Dentro de la información financiera periódica a publicar hay que distinguir tres tipos:
 - Información financiera anual, que se publicará en el plazo máximo de cuatro meses desde la finalización del ejercicio económico.
 - Información financiera semestral, que se publicará en el plazo de dos meses desde la finalización del semestre del ejercicio económico. Si el informe financiero anual al que se hace referencia en el párrafo inmediatamente anterior se publicara dentro de los dos meses siguientes al cierre del ejercicio económico anterior, la Compañía quedará dispensada de elaborar y publicar la información financiera correspondiente al segundo semestre del ejercicio anterior.
 - Información financiera intermedia (trimestral), que se publicará en el plazo máximo de cuarenta y cinco días desde la finalización del primer y tercer trimestre respectivamente.
- **Operaciones realizadas con acciones propias (autocartera):** La comunicación se realizará en el plazo de cuatro días hábiles bursátiles desde la realización de cada operación o cada conjunto de operaciones que supere el uno por ciento de los derechos de voto de la Compañía (esto es, cuando se alcance el 1%, 2%, 3% y, así sucesivamente).
- **Otra información de interés:**
 - **Nota de Resultados.** Con la misma periodicidad que la correspondiente a la información financiera recogida en el apartado b) anterior relativo a Información Financiera, la Compañía elaborará una nota de resultados que resuma el contenido de la información financiera que en cada momento sea precisa publicar, la cual irá destinada principalmente a analistas e inversores. Esta Nota de Resultados con carácter previo a su difusión será comunicada al mercado como Hecho Relevante.
 - **Otra información.** Igualmente, aunque no sea considerada información relevante desde el punto de vista de la normativa de aplicación, la Compañía podrá difundir cualquiera otra información que considere pertinente para un conocimiento singular de la Compañía mediante notas de prensa, presentaciones realizadas en encuentros con inversores, etc... y en cuya difusión se cumplirá con el marco normativo de aplicación.

Responsables de la Comunicación

El Director de Cumplimiento Normativo, además de ser el interlocutor designado ante la CNMV, asume entre sus funciones la de comunicar al mercado los Hechos Relevantes, la información financiera, la información sobre autocartera así como cualquier otra que deba hacerse en cumplimiento de las disposiciones legales.

El Director de Cumplimiento Normativo designará un suplente para los casos en que, circunstancialmente, fuera necesario sustituirle en el cumplimiento de la obligación de comunicar.

La comunicación se llevará a cabo a través de CIFRADO/CNMV, que es el sistema de cifrado y firma electrónica habilitado por la CNMV para la remisión telemática de documentos. La publicación de Hechos Relevantes deberá realizarse tan pronto como sea conocido el hecho o sea adoptada la decisión, publicación que se deberá realizar preferentemente con anterioridad a la apertura del mercado bursátil o después del cierre.

Proceso de Aprobación

Con anterioridad a su remisión a la CNMV, vía CIFRADO, la información objeto de envío deberá ser sometida al Consejero Delegado y al Director Ejecutivo Corporativo responsable de la Dirección Financiera de la Compañía para su aprobación mancomunada. Una vez obtenida la aprobación, el Director de Cumplimiento Normativo procederá a su remisión telemática. Si uno de los dos responsables de aprobación anteriores se encontrase ausente, será sustituido por la presidencia del Consejo de Administración y subsidiariamente por el Director de Cumplimiento Normativo (o por ambos si faltaran tanto el Consejero Delegado como la Dirección Ejecutiva anteriormente citada).

Con posterioridad a su publicación en la página web de la CNMV, se procederá a publicar la misma información en la página web corporativa de la Compañía (www.diacorporate.com)

Canales de comunicación y contacto

La Compañía se deberá dotar de los recursos humanos y técnicos suficientes para ejercer la función de comunicación y contacto con sus grupos de interés así como de los canales de difusión de la información, tanto públicos como corporativos, entre los que cabe destacar los siguientes:

Página Web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y de otras entidades reguladoras

El principal canal de información es la página web de la CNMV (www.cnmv.es) así como, en su caso, los canales establecidos por otras autoridades extranjeras y entidades de supervisión, de cara a su pronta difusión.

Web corporativa

El canal de comunicación oficial de la Compañía con sus accionistas y el mercado financiero es su web corporativa (www.diacorporate.com) cuya información se actualiza de forma recurrente. Mediante este canal, la Compañía monitoriza la información que pueda ser de interés para los accionistas y otros grupos de interés, lo que posibilita, en términos generales, un acceso inmediato y sencillo a la información.

Con el objetivo de que el alcance de la difusión sea el más extenso posible, la información difundida por la Compañía se proporcionará, siempre que sea posible, en español e inglés, prevaleciendo la versión española en caso de discrepancia.

La presentación de los resultados financieros periódicos, así como otras presentaciones económicas y financieras significativas, tales como los “Investor’s Days”, se retransmitirán simultáneamente a través de la web corporativa de la Compañía, y en su caso, se facilitará a las partes interesadas los canales oportunos para formular preguntas y solicitar aclaraciones.

Dirección de Relaciones con Inversores

La Dirección de Relaciones con Inversores junto con el Consejero Delegado y el Director Ejecutivo Corporativo responsable de la Dirección Financiera, son los responsables de la comunicación y gestión de consultas realizadas por analistas, inversores institucionales y accionistas, para lo cual se cuenta con una dirección de correo electrónico (investor.relations@diagroup.com) y un teléfono de contacto que se reseña en la página web corporativa y en la documentación remitida por esta Dirección a los grupos de interés.

Con la finalidad de que los asesores de voto o proxy advisors dispongan de la información más completa de la Compañía en el momento de emisión de sus respectivos informes de recomendación de voto, la Dirección de Relaciones con Inversores y el Director de Cumplimiento Normativo de la Compañía mantendrán los contactos que se consideren necesarios.

Política de Calidad y Seguridad Alimentaria

El Grupo DIA, consciente de su responsabilidad en relación con la calidad y seguridad de sus productos, considera fundamental establecer los principios generales que deben regir la actividad de la empresa en esta materia.

El objetivo de la Política de Calidad, es recoger estos compromisos:

- Generar confianza en los consumidores, suministrando productos seguros y de calidad.
- Cumplir con la legislación vigente en cada uno de los países en los que el Grupo DIA esté presente.
- Garantizar las adecuadas condiciones de fabricación de nuestros productos, homologando a nuestros proveedores mediante auditorías de seguridad alimentaria o la exigencia de auditorías estándares de mercado IFS/BRC.
- Garantizar la autenticidad, calidad y seguridad de los productos que comercializamos, a través de la definición y ejecución de un Plan de Control anual que incluye, controles de calidad internos a recepción de producto y análisis en laboratorios acreditados.
- Mantener la calidad y seguridad del producto a lo largo de la cadena de suministro, monitorizando los procesos de almacenamiento, transporte y venta.
- Ofrecer al consumidor, información clara y completa en el etiquetado de nuestros productos, mejorando su decisión de compra tanto en nuestros establecimientos como en el canal on line.

Con un compromiso claro, de trabajar por la mejora continua y de promover la comprensión y difusión de la política de calidad dentro de la organización; a través de medios de formación y comunicación internos.

Política de Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos corporativos es un proceso que debe establecer el Consejo de Administración y supervisar la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. No obstante, la correcta aplicación del sistema de gestión y control de riesgos requiere la implicación de todo el personal de la Organización.

La política de gestión de riesgos es de aplicación para todas las compañías y territorios en los que opera DIA.

Las decisiones de la Dirección en todas sus actividades influyen en la creación de valor, desde el establecimiento de la estrategia hasta las operaciones cotidianas de la empresa. Este último se maximiza cuando se establece una estrategia y unos objetivos con un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados.

En su aplicación del sistema de gestión de riesgos corporativos, DIA debe considerar todas sus actividades en los diferentes niveles de la Organización, desde aquellas a nivel de Grupo, hasta las de unidades y procesos de negocio. El sistema debe ser por lo tanto aplicable en los siguientes niveles:

Toda la Organización juega un rol importante en la consecución de los objetivos del sistema de gestión de riesgos. El enfoque del modelo de gestión de riesgos es, por tanto, integral y sistemático y de aplicación en todos los territorios y países en los que DIA esté presente.



Metodología

Un modelo de gestión integral de riesgos mejora la capacidad de una organización para gestionar escenarios de incertidumbre. Se trata de un enfoque sistemático y detallado que permite a la organización identificar eventos, evaluar, priorizar y responder a los riesgos asociados a sus principales objetivos, proyectos y operaciones.

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

La metodología COSO II se basa en el enfoque de la gestión de riesgos en tres dimensiones:

- Objetivos de la Organización.
- Niveles de la Organización en los que pueden materializarse los riesgos y, por tanto, los niveles sobre los que se debe implantar el modelo de gestión de riesgos.
- Componentes interrelacionados unos con otros y necesarios para gestionar los riesgos que pueden impedir la consecución de esos objetivos.

Dimensiones en la Gestión de Riesgos



Los componentes integrados en el proceso de gestión de la Organización son:

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

Concepto de riesgo

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

El Modelo de Gestión de Riesgos de DIA asegura la identificación de los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la Organización, incluyendo entre los financieros o económicos, los fiscales, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.

Para llevar a cabo una gestión eficiente de riesgos, se consideran dos tipos o estadios de riesgo:

- **Riesgos Inherentes:** riesgos propios de la naturaleza del negocio y la empresa cuya valoración no tiene en cuenta los controles existentes en la organización para mitigarlos.
- **Riesgos Residuales:** riesgos propios de la naturaleza del negocio y la empresa que persisten tras la existencia de controles en la organización para mitigarlos..

Cada Riesgo es evaluado en términos de probabilidad e impacto. DIA considera que un riesgo surge como pérdida de oportunidades y/o fortalezas así como materialización de una amenaza y/o potenciación de una debilidad.

Principios clave

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

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

El Modelo de Gestión de Riesgos implantado en DIA asegura la existencia de sistemas de control interno adecuados para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Responsabilidad

El Consejo de Administración, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y la Dirección de DIA son los encargados de velar por el buen funcionamiento del Modelo de Gestión de Riesgos.

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

El Comité Ejecutivo (COMEX) debe, asimismo, fijar el nivel de riesgo que la Organización considera aceptable (apetito de riesgo), que será aprobado por el Consejo de Administración en última instancia.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene la competencia de supervisar y revisar periódicamente la eficacia de los procedimientos de control interno de DIA, de auditoría interna y de los sistemas de gestión de riesgos, comprobando la adecuación e integridad de los mismos.

DIA ha constituido un Comité de Riesgos a nivel Corporativo, dentro de este Comité se ha designado a un Coordinador de Riesgos Corporativo, que tiene entre sus funciones la comunicación y coordinación de las reuniones, así como la recopilación y reporte de información. El coordinador actúa también como interlocutor con los países en materia de gestión de riesgos. Cada país debe constituir su propio Comité de Riesgos.

El Director de cada área será responsable de gestionar adecuadamente los riesgos de su área.

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

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

Comité de riesgos

El Comité de Riesgos está compuesto por un Coordinador de Riesgos (en las reuniones trimestrales del Comité de Riesgos Corporativo, el Coordinador de Riesgos Corporativo actuará en representación del Coordinador de Riesgos de cada país, trasladando al Comité de riesgos Corporativo la información recibida de los países en materia de gestión de riesgos) y por un responsable de cada una de las líneas funcionales (Directores del área).

En su tarea de gestión de riesgos, el Comité de Riesgos realizará reuniones trimestrales y mantendrá, con independencia de las que puedan serle otorgadas de manera adicional por necesidades de DIA, las siguientes responsabilidades básicas:

- Análisis del entorno y de nuevos proyectos que pueden influir directa o indirectamente en los riesgos de DIA. Consideración de la inclusión de nuevos riesgos y/o la desaparición de alguno de los ya existentes.
- Recomendación de desarrollo de planes de acción específicos, planificación de su seguimiento y continuidad de los planes de acción ya existentes.

Además de las tareas a realizar en las revisiones trimestrales, anualmente el Comité de Riesgos debe llevar a cabo una evaluación y análisis detallado de los riesgos de DIA.

Las conclusiones e información extraída del análisis del Modelo de Gestión de Riesgos de DIA deben ser reportadas a la Dirección del Grupo y a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento periódicamente. De manera adicional, el Comité de Riesgos deberá informar a la Dirección siempre que se detecten en su análisis temas relevantes. Por último, la Dirección podrá solicitar el reporte de los resultados del Comité de Riesgos siempre que lo considere oportuno.

Supervisión de principios clave y Política de Gestión de Riesgos

En el ejercicio responsable e independiente de sus funciones, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y Auditoría Interna tienen la competencia de supervisión del sistema de control y gestión de riesgos.

La Dirección de Auditoría Interna dentro de su tarea de supervisión, realiza la evaluación del funcionamiento íntegro del sistema de control y gestión de riesgos, del rendimiento de los órganos de gobierno y de la efectividad de las actividades de control implantadas. Los resultados de esta supervisión se reportarán a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Apetito de riesgo y Tolerancia al Riesgo

El enfoque de DIA está basado en tres elementos básicos y su alineación correcta con el proceso de gestión del riesgo:

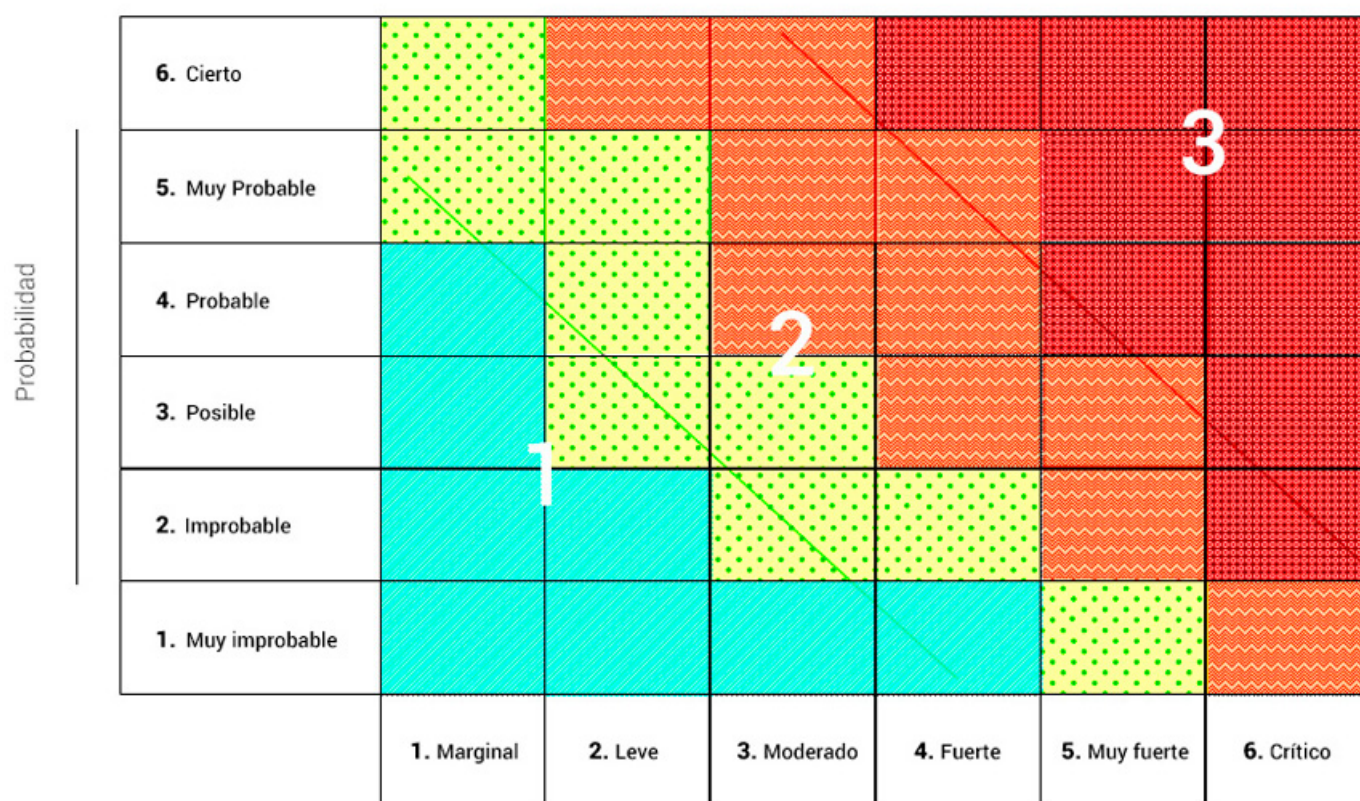
- **Objetivos de negocio:** Objetivos estratégicos y operativos de DIA.
- **Riesgos:** Cualquier situación o acontecimiento, que puede poner en peligro la consecución de un objetivo.
- **Controles:** Las acciones y respuestas puestas en marcha por la Dirección para los riesgos.
- La alineación apropiada entre los objetivos de negocio, los riesgos y los controles basados en el nivel de apetito de riesgo y tolerancia al riesgo de DIA.

El apetito de riesgo se define como el nivel deseado de riesgo que DIA está dispuesto a tomar para lograr los objetivos. Se considera en la estrategia que ha sido definida por el Comité Ejecutivo y aprobada por el Consejo de Administración.

La tolerancia al riesgo se define como el nivel aceptable de variación que DIA está dispuesto a aceptar en cuanto a la consecución de sus objetivos. Es el riesgo máximo específico que la Organización está dispuesta a asumir. Es responsabilidad de la Dirección el definir la tolerancia al riesgo.

El apetito al riesgo y el nivel de tolerancia al riesgo se revisa y se presenta al Consejo para su validación anualmente.

Una vez que el apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo se definen, deben ser comparados con el valor de riesgo. Existen tres posibles situaciones:



LEYENDA	
—	TOLERANCIA
—	APETITO
1,2,3	VALOR DE RIESGO

Impacto (EBITDA)

Ejemplo

Situación 1

Valor de Riesgo < Apetito < Tolerancia

El riesgo se encuentra dentro de los niveles deseables y aceptables de la compañía.

Acciones:

Se mantendrá la situación actual valorando la posibilidad de tomar más riesgo.

Situación 2

Apetito < Valor de Riesgo < Tolerancia

El riesgo se encuentra fuera de los niveles deseables pero dentro de los niveles aceptables de la compañía.

Acciones:

Se tomarán medidas para mitigar el riesgo ajustándolo al apetito de la Organización o se aprobará mantener el nivel fuera del apetito establecido para conseguir el objetivo (validar el Mapa de Riesgos).

Situación 3

Apetito < Tolerancia < Valor de riesgo

El riesgo se encuentra fuera de los niveles deseables y aceptables de la compañía.

Acciones:

La Dirección debe analizar la situación y los planes de acción necesarios para reducir el riesgo al menos dentro de los niveles aceptables.

Con respecto al apetito de riesgo, el Consejo de Administración debe contar con la información suficiente suministrada desde todos los niveles de la Organización para poder realizar la toma de decisiones de forma correcta.

Adhesiones y colaboraciones

DIA se compromete a tener en cuenta los estándares más internacionales y nacionales más relevantes en la materia. Desde Marzo de 2012, DIA está adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) cuyo objetivo es conseguir el compromiso voluntario de las entidades adheridas con la Responsabilidad Social, mediante la implantación de los Diez Principios establecidos en el Pacto, basados en el respeto de los Derechos Humanos, laborales y medioambientales y la lucha contra la corrupción.

Política de Medio Ambiente

El Grupo DIA, consciente de su responsabilidad con el medio ambiente, considera fundamental establecer los principios generales que deben regir en la gestión y planificación de la actividad de la empresa, integrando criterios de eficiencia y sostenibilidad.

Es el objetivo de esta política es recoger los compromisos que el Grupo DIA asume en esta materia:

- Cumplir con la legislación vigente en materia de medio ambiente, de aplicación en cada uno de los países en los que el Grupo DIA esté presente.
- Promover el uso responsable de los recursos.
- Aplicar criterios de sostenibilidad y eco diseño al desarrollo de productos y embalajes.
- Gestionar los residuos generados siguiendo el modelo de jerarquización de residuos; priorizando la prevención, la reutilización, el reciclaje y la valorización.
- Adoptar medidas para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
- Trabajar activamente en la identificación de oportunidades de mejora a través del desarrollo y puesta en marcha de procedimientos que nos permitan el autodiagnóstico en materia medioambiental.
- Alentar al personal a través de la formación y la sensibilización, para que participe activamente en la aplicación de estos compromisos.

Con un compromiso claro de trabajar por la mejora continua, y prevenir los impactos que sobre el Medio ambiente pueda generar la actividad del Grupo.

Política de Relaciones Externas

El Consejo de Administración de DIA tiene atribuida la aprobación de la política de responsabilidad social corporativa que incluye entre otros principios crear y mantener una comunicación fluida y responsable con los grupos de interés de la compañía.

La comunicación con los accionistas queda recogida en la política de comunicación de relación con los inversores.

La comunicación con los empleados queda recogida en la política de RRHH de la compañía. La comunicación con los clientes y con los medios de comunicación en lo referente al uso de la publicidad queda recogida en la política de marketing y relación con los clientes.

La comunicación con los medios de comunicación en su vertiente de relación informativa, así como la comunicación institucional con las administraciones públicas y las relaciones con terceros no incluidos en el apartado anterior se recoge en el presente documento.

De conformidad a lo definido en la política de RSC la política de relaciones externas promueve la consecución de los objetivos de la compañía señalados en su plan estratégico y el mejor posicionamiento de la compañía en el mercado

Principios básicos

- Las relaciones informativas con los medios de comunicación, los organismos reguladores y el tejido asociativo cualquiera que fuera su objeto social, se basan en la transparencia, la accesibilidad, la libertad de expresión, la igualdad de trato y el respeto mutuo.
- herramientas para garantizar que la información se transmite de manera fluida a los medios de comunicación son: la página web corporativa de la compañía que permanecerá siempre debidamente actualizada, su sala de prensa, los comunicados de prensa, los encuentros individuales y en grupo con los medios interesados, y los canales de comunicación en la redes sociales siempre que sea posible.
- Las relaciones con los organismos reguladores se realizarán a través de reuniones bilaterales o a través de las asociaciones sectoriales representativas de la compañía. Cualquier encuentro con el organismo regulador tendrá presente el principio de legalidad, el respeto a la libre competencia, y la neutralidad política. Además, en dichas relaciones, todos los empleados de la compañía tendrán en cuenta los principios recogidos en el código ético de Grupo DIA así como lo señalado en su política anticorrupción.
- Las relaciones con el tejido asociativo, ya sea sectorial o representativo del ámbito civil se desarrollan en el marco de respeto a los intereses de las partes, la libertad de expresión, y la transparencia.

La compañía ha desarrollado un sistema de seguimiento a través de indicadores que revelan el grado de cumplimiento de esta política.

Política fiscal

La estrategia fiscal de DIA está orientada esencialmente a asegurar el cumplimiento responsable de la normativa tributaria atendiendo al interés social y apoyando las estrategias empresariales del Grupo.

DIA reconoce la función social del sistema tributario y desea asegurar que el interés social y el de sus grupos de interés (por ejemplo: accionistas, consumidores, franquiciados, empleados, proveedores, etc.), su responsabilidad social y corporativa, así como el valor que otorga a la confianza de la comunidad en la que opera, reciban la consideración debida en el desarrollo de la función tributaria.

Los fines, principios y buenas prácticas tributarias que conforman la estrategia fiscal de DIA deben guiar la toma de decisiones a cualquier nivel, procurando además, que estos informen, la actuación de las distintas sociedades que conforman el Grupo DIA de acuerdo con el Apartado 5.

Principios Rectores

El cumplimiento de las obligaciones tributarias de DIA se regirá por los siguientes principios:

- DIA observará las disposiciones legales, normativas y reglamentarias de carácter tributario que le sean de aplicación en todas las jurisdicciones en las que desarrolle su negocio y satisfará los tributos que le sean exigibles.
- La estrategia fiscal de DIA se basará en una interpretación razonable y responsable de las normas tributarias. En consecuencia, DIA procurará que la aplicación de la normativa tributaria esté debidamente fundada en Derecho especialmente cuando la norma fiscal no sea clara o esté sujeta a interpretación.
- DIA procurará que las decisiones que afecten a la normativa tributaria se tomen en el nivel adecuado.
- DIA procurará impulsar un clima de buena fe, transparencia, colaboración, y reciprocidad en sus relaciones con las autoridades tributarias, de acuerdo con la ley y sin perjuicio de la defensa de sus intereses legítimos y, en su caso, de la razonabilidad de las interpretaciones realizadas, procurando alcanzar acuerdos o consensos con dichas autoridades para la eventual resolución de conflictos.
- DIA desarrollará la Política de Gestión de Riesgos y establecerá un sistema de control y gestión de riesgos fiscales con el fin de prevenir y minimizar los riesgos fiscales significativos.
- DIA se compromete a seguir, en el marco de su actividad, buenas prácticas tributarias que conduzcan a la reducción de riesgos fiscales significativos y a la prevención de aquellas conductas susceptibles de generarlos. En particular, DIA llevará a cabo las buenas prácticas tributarias que se desarrollan a continuación.

Buenas Prácticas Tributarias

DIA orientará su actividad hacia el seguimiento de las siguientes buenas prácticas:

- DIA no hace uso de estructuras societarias opacas o radicadas en paraísos fiscales cuyo propósito sea ocultar información relevante a las administraciones tributarias.
- DIA evitará la utilización de estructuras de inversión de carácter artificioso con finalidades tributarias.
- DIA evitará prácticas abusivas dirigidas a la elusión de deudas tributarias o a la obtención de ventajas fiscales indebidas.
- DIA reconoce la utilidad de los instrumentos jurídicos de consulta tributaria y acuerdo previo tributario previstos en las leyes para determinar la fiscalidad aplicable, cuando ello sea razonable en función de los instrumentos disponibles, el asunto de que se trate y los plazos previsibles.
- DIA facilitará a la Administración tributaria la información que ésta requiera de acuerdo con los procedimientos legalmente establecidos y en el menor plazo que sea razonablemente posible.
- DIA procurará minimizar los costes derivados del cumplimiento de las obligaciones tributarias formales que la aplicación de la normativa tributaria genere.

Seguimiento y control

DIA integrará la vertiente fiscal en su sistema de control y gestión de riesgos a fin de poder evaluar y gestionar de forma eficiente los riesgos fiscales que se puedan plantear en el desarrollo de su actividad. A estos efectos, DIA procurará establecer criterios definidos de detección, evaluación y gestión de los riesgos fiscales, y favorecerá y promoverá una comunicación fluida entre el departamento fiscal y el resto de los departamentos de DIA, al objeto de asegurar la valoración de los aspectos fiscales relevantes en la toma de decisiones, en la supervisión de procesos y en la evaluación de su cumplimiento.

Para ello, destinará los medios materiales y humanos que permitan el correcto funcionamiento del sistema de control y gestión de riesgos fiscales creados.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento, de acuerdo con lo dispuesto en su Reglamento, supervisará la eficacia del sistema de control y gestión de riesgos fiscales e informará al Consejo de Administración sobre las cuestiones que sobre esta materia prevé la Ley.

Difusión y actualización

DIA promoverá que los principios y políticas aquí establecidas informen e inspiren la actuación de todas las sociedades de su Grupo, sin perjuicio de que su aplicación práctica en otras sociedades del Grupo deba ser adaptada a la jurisdicción en la que estén operando.

Esta estrategia fiscal tendrá vocación de permanencia, sin perjuicio de que su contenido pueda ser modificado o actualizado si así lo determina la normativa aplicable o el órgano competente de DIA.

Política de relación con las franquicias

La política de relación con las franquicias tiene como principios generales los valores de la compañía; eficacia, iniciativa, respeto, equipo y cliente. La relación de DIA con sus franquiciados toma como referencia el código ético de DIA que está disponible en su página web corporativa www.diacorporate.com.

Los principios rectores para el desarrollo y relación con la franquicia son los siguientes:

- La actividad franquiciadora de grupo DIA se desarrolla siempre, desde el respeto a la legislación de cada país, la veracidad de la información difundida, y el cumplimiento de los acuerdos suscritos con los franquiciados, la independencia jurídica y patrimonial de los mismos, así como la capacidad de organización y dirección efectiva de su personal. Esta relación comercial se regula mediante un contrato de franquicia que recoge en su clausulado los derechos y obligaciones de ambas partes, incluyéndose en dicho acuerdo todos los términos y condiciones por los que se regirá la referida relación durante su vigencia, siempre dentro del marco normativo aplicable”.
- La compañía ofrece un modelo de negocio eficaz previamente experimentado en las en las tiendas propias, así como las innovaciones realizadas por DIA en sus diferentes formatos.
- La relación con la franquicia tiene como objetivos:
 - **La mejora constante**
 - **El trabajo en equipo**
 - **El reconocimiento del cliente**

Dicho servicio se efectúa través de un sistema que utiliza varios canales y herramientas y que se rige por la responsabilidad, la fluidez, la bidireccionalidad. Las principales herramientas de comunicación son: las encuestas de satisfacción del franquiciado, la página web del franquiciado, las newsletter, los focus group y relación personal entre la organización de DIA y sus franquiciados, sin que las enumeradas supongan limitación alguna al desarrollo de nuevos canales de comunicación.

- La formación, el apoyo, la asistencia y el asesoramiento continuos al franquiciado están siempre enfocados al mejor desarrollo de su negocio.
- La resolución de discrepancias está basada en la buena voluntad, la comunicación y la negociación de ambas partes favoreciendo el diálogo y las soluciones de conciliación.
- DIA reconoce la aportación de los franquiciados al éxito de la compañía y a la dinamización local de la economía y el empleo.

La compañía realiza otro tipo de negocios como la exportación de producto o la cesión de marca que aunque no constituyen un negocio de franquicia se rigen por los mismos principios básicos manifestados en esta política.

Política para la prevención de delitos y anticorrupción

La Política de prevención de delitos y anticorrupción tiene por objeto definir y establecer los principios de actuación y pautas de comportamiento que deben regir las actuaciones de los administradores/as y empleados/as del Grupo DIA en el ejercicio de sus funciones con respecto a la prevención, detección, investigación y remediación de cualquier práctica corrupta en el seno de la organización.

Esta política es de aplicación a todos los empleados/as y administradores/as del Grupo DIA, está publicada en la página web corporativa www.diacorporate.com y será aplicable hasta que el Consejo de Administración de DIA apruebe su actualización, revisión o derogación.

Principios de actuación

Los principios de actuación de la Política de prevención delitos y anticorrupción son los siguientes:

- Cumplir con la legislación vigente y con la normativa interna, actuando de conformidad con los valores y el Código Ético del Grupo DIA.
- Promover una cultura de lucha contra la corrupción y prevención de delitos, aplicando, en su máxima expresión, el principio de “tolerancia cero” frente a la corrupción recogido en el Código Ético del Grupo DIA.
- Facilitar los recursos humanos y materiales necesarios para que, de manera eficaz, se pueda llevar a cabo la labor de promoción de la presente política, así como implementar los medios de prevención y detección de actos ilícitos.
- Implementar los modelos de control y prevención de delitos y programas anti fraude en todas las sociedades que forman parte del perímetro del Grupo DIA.

- Analizar e investigar, con la mayor celeridad posible, cualquier denuncia sobre una conducta contraria al Código Ético o a la normativa externa e interna, aplicando los principios de confidencialidad, no represalia y protección de datos de carácter personal a todas las personas afectadas por el proceso de investigación, con especial atención respecto a la persona denunciante y denunciada.
- Colaborar y cooperar con las Fuerzas de Seguridad del Estado y con cualesquier organismo judicial o administrativo, en relación con la investigación de presuntos hechos delictivos por parte de los administradores/as y empleados/as del Grupo DIA.
- Incentivar el uso del canal ético de consulta e información que el Grupo DIA ha puesto a disposición de empleados y terceros, con la finalidad de que se pueda informar sobre posibles hechos delictivos o contrarios al Código Ético.
- Dar la adecuada formación continua sobre ética y cumplimiento, presencial o mediante el método e-learning, a todos los administradores/as y empleados/as del Grupo DIA, prestando especial atención a la lucha contra el fraude y la corrupción.
- Imponer las medidas disciplinarias correspondientes a las personas responsables de conductas corruptas o contrarias al Código Ético, y a quienes con su comportamiento, encubran u obstaculicen la investigación o el esclarecimiento de los hechos presuntamente delictivos, todo ello conforme al régimen sancionador aplicable en cada jurisdicción a cada sociedad del Grupo DIA.

Desarrollo de la Política

La adecuada implementación de la Política de prevención de delitos y anticorrupción tiene como objetivo mitigar el riesgo de prácticas no éticas y corruptas en el seno de Grupo DIA.

Para conseguir este objetivo el Grupo DIA tendrá que llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- Aprobar un Código Ético y crear de un canal de consulta e información ética que sea una vía de comunicación e información sobre comportamientos contrarios al propio Código o sobre conductas corruptas.
- Diseñar e implementar un modelo de prevención de delitos (MPD) en todas las sociedades del Grupo DIA radicadas en España
- Diseñar e implementar un programa antifraude.
- Diseñar e implementar un programa de cumplimiento normativo.
- Implantar un sistema de gestión de riesgos, con especial monitorización de los riesgos sobre cumplimiento normativo, actos corruptos y contrarios al Código Ético y sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas.
- Realizar “due diligence de compliance” en operaciones estratégicas y corporativas

Código ético y canal de consulta e información

El Grupo DIA dispone de un instrumento para poner en práctica una política de cumplimiento de arriba hacia abajo, guiando a los empleados/as mediante el ejemplo con determinadas líneas de conducta o comportamiento, el Código Ético del Grupo DIA.

El Código establece y desarrolla cinco principios de comportamiento, siendo el primero de ellos el que destaca “el cumplimiento de las normas, tanto las externas, como las leyes y regulaciones, como las internas, que se plasman en políticas, procedimientos y controles”, y el segundo “la lucha contra la corrupción”.

El Código, como el resto de Normas Grupo DIA, es de obligado cumplimiento para todos los empleados/as.

Partiendo de la premisa de que lo relevante no es la existencia en sí de un Código sino su conocimiento y observancia, existen en el Grupo DIA un Comité Ético a nivel corporativo y un Comité Ético (en adelante “Comité”) en cada país o jurisdicción

Los Comités corporativo y país tienen entre sus principales cometidos, el facilitar la difusión e implantación del Código, velando por su observancia, comprensión y respeto, así como implantar, evaluar y revisar los modelos o programas de prevención de delitos y de lucha contra la corrupción.

El Grupo DIA dispone de un Canal Ético de Consulta e Información (vía correo electrónico y vía dirección postal) a nivel corporativo y a nivel de cada jurisdicción en la que opera el Grupo, con la finalidad de aclarar dudas de interpretación y analizar e investigar y resolver posibles incumplimientos del Código o actos corruptos.

Los incumplimientos del Código serán analizados y gestionados por el Comité Ético corporativo y/o país de conformidad con su protocolo de funcionamiento y resueltos de acuerdo con la normativa interna y externa que resulte de aplicación.

Modelo de Prevención de Delitos (MPD)

Las Sociedades del Grupo DIA con sede en España han implementado un MPD en el que se encuentran identificados y evaluados los riesgos de comisión de delitos asociados a cada área y actividad de la estructura organizativa de los que pueda derivarse una responsabilidad penal para la persona jurídica, así como las correspondientes normas, procedimientos y controles para la identificación y prevención de la comisión de dichos delitos.

La finalidad del MPD es establecer los procedimientos y políticas internas de control más adecuadas para prevenir la comisión de actos contrarios a la legalidad y, en su caso, poder eximir de responsabilidad a las Sociedades del Grupo DIA conforme a lo previsto en la vigente Ley Orgánica 1/2015 de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, 23 de marzo del Código Penal.

Programa Antifraude y de lucha contra la corrupción

Las sociedades del Grupo DIA dispondrán de un programa antifraude y de lucha contra la corrupción por el que se identifiquen y evalúen los riesgos de corrupción y fraude en atención a su actividad, así como al entorno de control para la prevención y detección de la comisión de prácticas corruptas y fraudulentas. Como consecuencia de este programa, el Grupo DIA dispondrá de una matriz de riesgos de fraude analizados en términos de frecuencia e impacto que deberá incorporar los controles existentes para evitar dichas conductas.

Procesos de cumplimiento de las distintas regulaciones que afectan al Grupo DIA

El Grupo DIA tiene la responsabilidad de identificar, medir y minimizar los riesgos legales observando de manera continua el marco normativo de aplicación e informando sobre el cumplimiento de las obligaciones legales a los responsables internos de las operaciones.

Para realizar adecuadamente las funciones de identificación del marco normativo y de supervisión de su cumplimiento, el Grupo DIA ha instaurado un procedimiento de identificación y monitorización normativa.

Cada sociedad del Grupo DIA dispone de un “mapa de regulación”, en el que se identifica y detalla toda la normativa de aplicación a DIA, con especial atención a la legislación clave en los principales procesos de la cadena de suministro.

Para llevar a cabo esta función, el Grupo DIA ha establecido un procedimiento de seguimiento y actualización de la normativa, en virtud del cual están definidos los recursos, responsabilidades y herramientas internas y externas necesarias para desempeñar esta función y lograr el doble objetivo de disponer de un mapa regulatorio actualizado y de una organización informada sobre sus obligaciones legales.

Due Diligence de compliance

En las operaciones estratégicas y corporativas en las que intervenga cualquier sociedad del Grupo DIA será preceptivo, con carácter previo a la formalización de la operación, revisar el estado de situación en materia de compliance en que se encuentre la sociedad objeto de adquisición o fusión, o el socio, persona jurídica o física con la que se pretenda formalizar un acuerdo de joint venture, comercial o estratégico.

Control y revisión

El Comité Ético tiene entre sus principales cometidos, el facilitar la difusión e implantación del Código, velando por su observancia, comprensión y respeto, así como implantar, evaluar y revisar los modelos de prevención de delitos y de lucha contra la corrupción.

El Comité Ético debe guardar un registro de todas las comunicaciones recibidas en el canal ético, incluyendo los datos de las correspondientes investigaciones y los resultados de estas investigaciones.

Con carácter anual, se presentará un informe a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo de Administración, en el que se facilitará información estadística consolidada y detallada a nivel Grupo conforme a la información recibida de cada una de las jurisdicciones.

El Comité Ético controlará la implantación y desarrollo del MPD en las sociedades del grupo DIA en España, siendo la Dirección Jurídica y de Compliance quién coordine y supervise la implantación y desarrollo de Programas antifraude y de lucha contra la corrupción en las demás sociedades del Grupo DIA que operen fuera de España.

Es responsabilidad de la Dirección Jurídica y de Compliance la revisión de esta política con carácter anual, y propondrá al Consejo de Administración su modificación o actualización con el objetivo de optimizar los procesos de lucha contra la corrupción y de prevención de conductas no éticas.



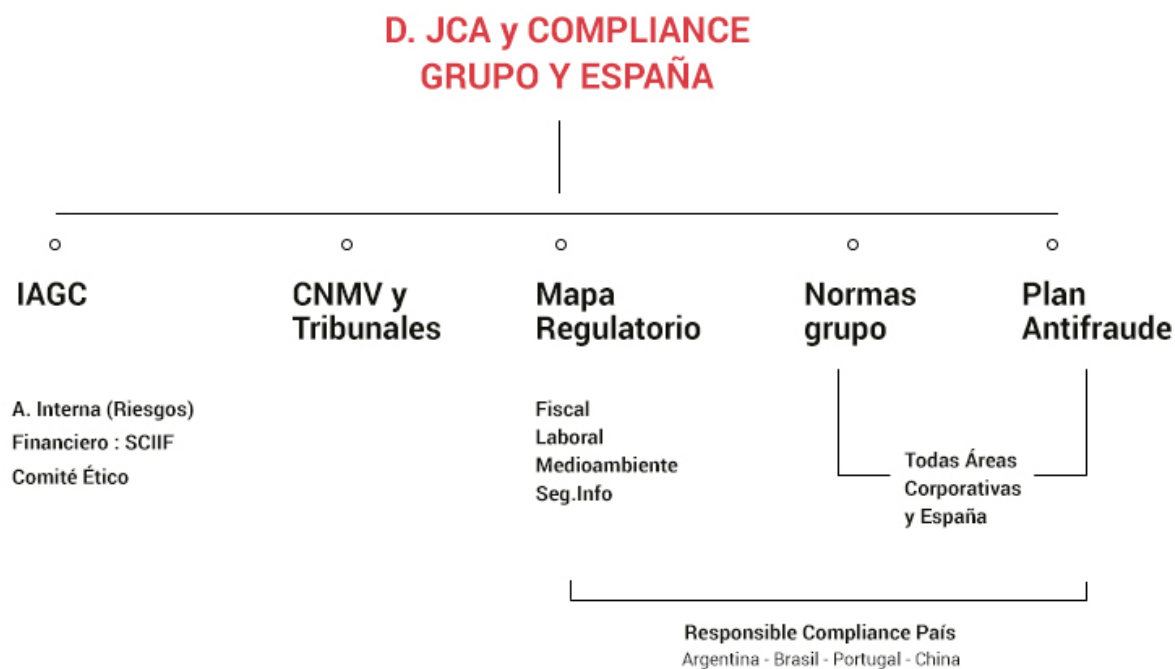
Informe de actividades

Gobierno corporativo

Modelo de Compliance DIA

GOBIERNO CORPORATIVO	CONTROL INTERNO Y SEGURIDAD JURÍDICA	PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE FRAUDE
OBJETIVOS		
Disponer de un cuerpo normativo exigente en materia de Buen Gobierno ◦ Estatutos y reglamento (JGA, CdA y RiQ) ◦ Emisión de IAGC, IAR y Hechos Relevantes ◦ Control operaciones de valores, autocartera e información privilegiada Adopción de acuerdos societarios conforme a derecho ◦ Control y coordinación de filiales ◦ Diseño de un marco de delegación de poderes seguro (centralización facultades, dima macomunada y limitación económico)	Disponer de un sistema de control interno y de gestión de riesgos que asegure un adecuado entorno de control ◦ Sistema de Control y Gestión de Riesgos ◦ Implantación normas ◦ Control interno (SCIF + Operaciones) ◦ Programas Seguros Corporativos y Locales Dotar de la seguridad jurídica a la compañía en el tráfico de los negocios ◦ Mapa regulatorio ◦ Control contractual (modelos estándar) ◦ Protección de Datos (oficina de consulta)	Plasmar una cultura de compliance a través de un modelo ético para empleados ◦ Código ético ◦ Modelo de Prevención de Delitos (España) ◦ Programa Antifraude y Anticorrupción Disponer de canales de detección de malas conductas ◦ Canal ético ◦ Acciones Forensic (DD de compliance en M&A)
ÁREAS RESPONSABLES DE SUPERVISIÓN Y CONTROL		
SECRETARÍA CONSEJO DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA Y COMPLIANCE	AUDITORÍA INTERNA DIRECCIÓN FINANCIERA DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA Y COMPLIANCE	COMITÉS ÉTICOS DIRECCIÓN ASESORÍA JURÍDICA Y COMPLIANCE

Estructura de Compliance DÍA



Órganos de Gobierno

Grupo DIA cuenta con un sistema de Gobierno Corporativo y compliance que asegura un entorno adecuado de control y de cumplimiento de la normativa tanto externa como interna. Se trata de un cuerpo normativo adaptado a la regulación de sociedades de capital y de mercado de valores, y exigente con respecto al cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno.

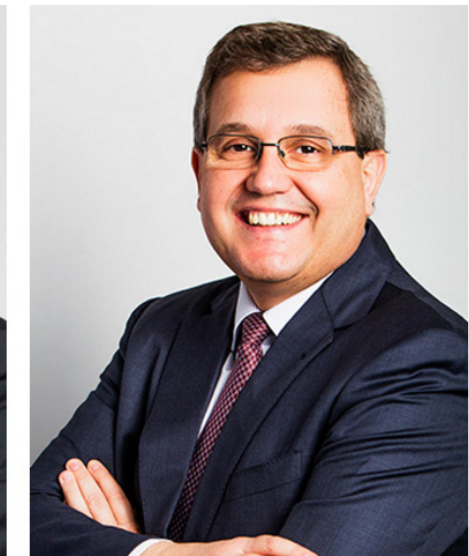
Este modelo está diseñado para cumplir con los objetivos corporativos que se establecen desde los órganos de Gobierno del grupo y proteger los intereses de todos sus grupos de interés de forma transversal y transparente.

Durante 2016, Grupo DIA ha trabajado en la implementación de una serie de modificaciones en su Reglamento interno de Conducta para adaptarlo a la nueva normativa en materia de abuso de mercado, así como en la implantación y puesta en marcha de un plan antifraude en cada uno de los países en los que opera.

Consejo de Administración

Grupo DIA cuenta con un Consejo de Administración compuesto por un total de 10 miembros de los cuales siete son independientes, uno ejecutivo y uno con la calificación de “otros consejeros externos” en el caso de la presidenta no ejecutiva.

La composición del Consejo de Administración, a 31 de diciembre de 2016, es la siguiente:

Cargos ◆ Otro externo ◆ Ejecutivo ◆ Independiente	Fechas nombramientos 🕒 Primer y último nombramiento	Procedimiento elección □ Cooptación □ Acuerdo Junta General de Accionistas
 ◆ □ Ana María Llopis Rivas Presidenta no ejecutiva 05/07/2011 - 26/04/2013 🕒	 ◆ □ Mariano Martín Mampasso Vicepresidente 05/07/2011 - 26/04/2013 🕒	 ◆ □ Ricardo Currás Consejero Delegado 05/07/2011 - 26/04/2013 🕒



◆ □
Antonio Urcelay Alonso

Consejero

05/07/2011 - 25/04/2014



◆ □
Julián Díaz González

Consejero

05/07/2011 - 26/04/2013



◆ □
Richard Golding

Consejero

05/07/2011 - 25/04/2014



◆ □
Juan María Nin Génova

Consejero

15/10/2015 - 15/10/2015



◆ □
Ángela Spinder

Consejera

08/02/2016 - 08/02/2016



◆ □
Borja de la Cierva

Consejero

05/09/2016 - 05/09/2016





◆ □
María Luisa Garaña
Consejera
14/12/2016 - 14/12/2016
🕒

La función principal del Consejo es supervisar y someter a consideración todos aquellos asuntos del negocio de especial transcendencia para el Grupo, cediendo como norma general la gestión ordinaria a los integrantes de la Alta Dirección.

Es responsabilidad del Consejo de DIA la aprobación de las políticas y estrategias generales de la Sociedad así como de las herramientas que se precisan para la puesta en práctica, entre los que destacan el plan estratégico, así como los objetivos de gestión y el presupuesto anual, la política de inversiones y financiación, la estrategia fiscal de la Sociedad, la política de Gobierno Corporativo y la política de retribuciones y evaluación del desempeño del equipo directivo entre otras.

Cambios en el consejo

Durante 2016, el consejo de Administración del Grupo acometió una serie de cambios en su formación consecuencia de la renuncia de algunos de sus miembros por el inicio de nuevos proyectos profesionales. Este es el caso de Rosalía Portela, que renunció a su cargo como consejera independiente y por consiguiente, también como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Asimismo, y coincidiendo con la expiración de su mandato, el también consejero independiente y vocal de la Comisión de Retribuciones y Nombramientos, Pierre Cuilleret, presentó la renuncia a su cargo debido a la asunción de nuevos compromisos profesionales.

Como consecuencia de esta renuncia, el 6 de julio de 2016, el Consejo de Administración acordó nombrar por cooptación a Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor como consejero independiente y vocal de la Comisión de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

El 14 de diciembre de 2016, el Consejo de Administración nombró también por cooptación a María Luisa Garaña Corces como consejera independiente de la sociedad, que formará parte a su vez de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento como vocal.

Estos dos nombramientos serán sometidos a la ratificación de la primera Junta General de Accionistas de la Sociedad que se celebrará en 2017.

Comisiones

Comisión de Retribuciones y Nombramientos

La Comisión de retribución y nombramientos está formada por tres miembros. Un presidente de carácter independiente y otro vocal también independiente. En 2016 se reunió en **6 ocasiones**.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Mariano Martín Mampaso	Presidente	Independiente
Dña. Ángela Spindler	Vocal	Independiente
D. Antonio Urcelay Alonso	Vocal	Independiente

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento está formada por cinco miembros. Un presidente de carácter independiente y otros cuatro vocales también independientes. En 2016 se reunió en **6 ocasiones**.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Richard Golding	Presidente	Independiente
D. Julián Díaz González	Vocal	Independiente
D. Borja de la Cierva	Vocal	Independiente
D. Juan María Nin Génova	Vocal	Independiente
Dña María Garaña Corces	Vocal	Independiente

Todos los miembros del Consejo de Administración son profesionales con un marcado perfil ejecutivo y una dilatada experiencia en negocios relacionados con la distribución y los bienes de consumo.

Dirección ejecutiva Grupo DIA

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 Parteneriado
D. Juan Cubillo Jordán de Urrés	Director Comercial y Mercancías
D. Francisco Javier La Calle Villalón	Director Corporativo de Recursos y Ejecutivo de China
D. Amando Sánchez Falcón	Director Corporativo de Servicios y Ejecutivo de Portugal

Junta General de Accionistas

DIA held a General Shareholders' Meeting in 2016 on 22 April. This meeting was attended in person or by proxy by 817 shareholders, representing ownership of 61.86% of the shares.

Quorums de las últimas JGA

JGA	Accionistas	Número de acciones	%Capital
13 junio 2012	En persona	53	14,5318%
	Representados	272	40,0655%
	Total	325	54,5973%
26 abril 2012	En persona	88	7,99%
	Representados	463	51,28%
	Total	551	59,27%
25 abril 2013	En persona	65	0,98%
	Representados	456	58,61%
	Total	551	59,27%
25 abril 2014	En persona	65	0,98%
	Representados	456	58,61%
	Total	521	59,59%
Abril 2015	En persona	69	3,85%
	Representados	442	62,13%

Abril 2016	En persona	134	48.880.634	7,85%
	Representados	683	336.192.892	54,01%
	Total	817	385.073.526	61,86%

Durante la Junta General de Accionistas celebrada el 22 de abril de 2016, se informó de la modificación y posterior aprobación del Reglamento del Consejo de Administración de la Sociedad con el fin de incorporar los cambios normativos introducidos en la Ley de Sociedades de Capital tras la aprobación de la Ley 22/2015, de Auditoría de Cuentas, así como para incorporar ciertas mejoras de carácter técnico que permitan aclarar el significado de algunas cuestiones, perfeccionar su redacción y facilitar su mejor entendimiento.

Este reglamento se encuentra inscrito en el Registro Mercantil de Madrid y tanto este texto como la memoria justificativa de las modificaciones aprobadas se encuentran disponibles en la web corporativa de la Sociedad.

De igual manera se sometieron a examen y posterior aprobación las cuentas anuales individuales de la Sociedad y las consolidadas con sus sociedades dependientes, así como del informe de gestión individual y el informe de gestión consolidado correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015.

La Junta dio autorizó a su vez al Consejo de Administración, con expresa facultad de sustitución y por el plazo máximo de cinco años, a ampliar el capital social conforme a lo establecido en el artículo 297.1.b) de la Ley de Sociedades de Capital, hasta la mitad del capital social en la fecha de la autorización. También autorizó al consejo a emitir obligaciones o bonos canjeables y/o convertibles por acciones de la Sociedad.

Finalmente la Junta General de Accionista dio su aprobación al Plan de Incentivos a Largo Plazo (2016-2018) mediante entrega de acciones a directivos de la Sociedad.

Canal ético

Grupo DIA mantiene su compromiso con el cumplimiento de la normativa vigente a todos los niveles, para lo que cuenta con herramientas de control y seguimiento que aseguran el correcto funcionamiento y actuación de todos los grupos de interés que forman parte de la compañía. Estos mecanismos están incorporados en los sistemas de gestión corporativos, actualizándose de forma periódica y garantizando el perfecto equilibrio entre las mejores oportunidades de negocio y la gestión del riesgo.

Sirviéndose como base de sus valores corporativos - **Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente** - Grupo DIA dispone de un Código ético aplicado en todos los países, en el que se formaliza las pautas de comportamiento que las personas que participan de la actividad de la compañía deben seguir.

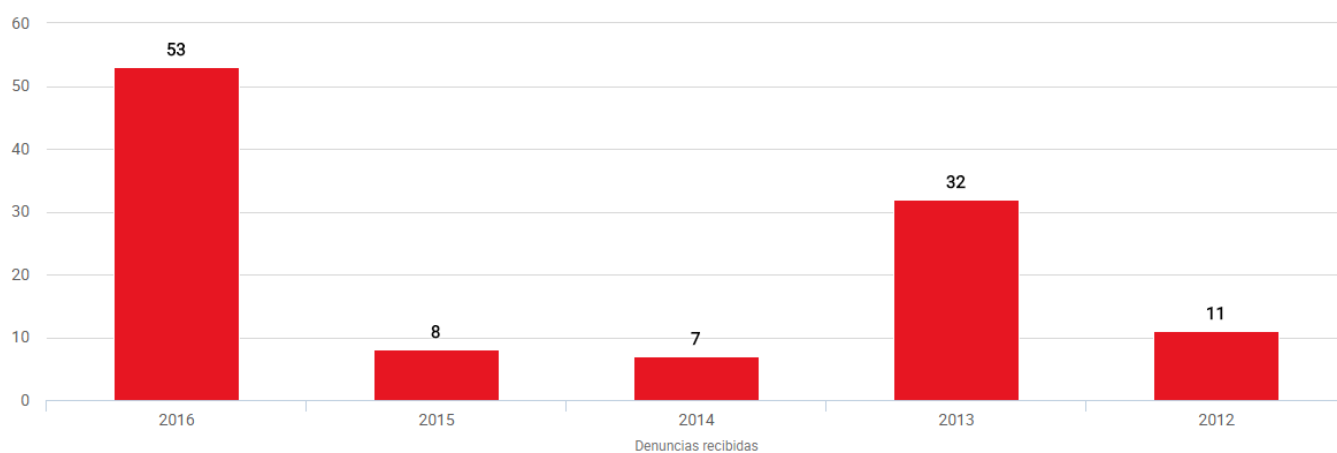
En ejercicios anteriores se ha trabajado en la modificación y actualización de su código ético, a la vez que se decidió la apertura a otros protagonistas del día a día de la compañía, como proveedores, franquiciados y contratistas. Durante 2016, se ha trabajado en la difusión y comunicación de esta nueva versión para impulsar el conocimiento del Código y del modelo de cumplimiento DIA en todos los países.

A través de formación virtual, **2.981 empleados** han completado un curso en el que se explican los puntos clave de dicho código en España y China. Para el año próximo está previsto que se continúe con la formación en el resto de países. Por su parte, es el comité ético el encargado de gestionar todos los asuntos derivados del Código Ético a través de un canal propio, siempre desde la garantía de confidencialidad, anonimato y respeto.



Trimestralmente, durante 2016, los Comités Éticos de cada país han reportado al Comité Ético corporativo un detalle pormenorizado de las consultas, y/o comunicaciones recibidas en el trimestre inmediatamente anterior, indicando el número de referencia o registro, fecha de recepción, colectivo denunciante (empleado, franquiciado, proveedor de servicios o mercancía y otros) principio ético infringido, valoración sobre la fiabilidad/exactitud de los hechos objeto de comunicación, estado en el que se encuentra el expediente y, en su caso, resolución del mismo. Asimismo, con carácter anual, se presenta un informe a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, en el que se facilita información estadística consolidada detallada a nivel Grupo conforme a la información recibida de cada una de las jurisdicciones.

Uso del canal ético



Código ético

- **Cumplimos las normas y respetamos a las personas.** El cumplimiento de las normas y el respeto a las personas constituye la base de nuestro comportamiento ético.
- **Somos éticos en nuestras decisiones y relaciones.** No a la corrupción. En el Grupo DIA somos conscientes de que el éxito individual sólo es posible desde el colectivo. Y el éxito del colectivo sólo es posible desde la ética.
- **Protegemos los activos y la información.** Somos personas rigurosas, profesionales y leales a la compañía. Hacemos el mejor uso de los activos y recursos que el Grupo DIA pone a nuestra disposición recordando que debemos limitar su utilización, con carácter general, a propósitos estrictamente profesionales.
- **Estamos comprometidos con el cliente y con la sociedad.** Competimos de manera leal, evitando la manipulación, el engaño o cualquier otro comportamiento que pueda situarnos, indebidamente, en una posición de ventaja.
- **Lideramos con el ejemplo.** Somos responsables de asegurar que nuestra compañía mantiene el comportamiento ético que deseamos. Nuestros valores y principios de comportamiento no son simples textos, sino que deben marcar nuestro modo de actuar cada día.

Durante el ejercicio 2016 el canal ético de consulta e información ha recibido un total de 80 comunicaciones, de las cuales 53 eran denuncias y 27 consultas. De las 53 denuncias, 46 han sido interpuestas por empleados (87%), 2 por proveedores (4%) y las 5 restantes (9%) han sido anónimas. A 31 de diciembre, 36 de las denuncias se han resuelto y 17 siguen en curso de investigación.

De las denuncias resueltas, 24 se han archivado por falta de pruebas (67%); 9 se han resuelto con acciones de formación y coaching a los denunciados (25%); en 2 se han aplicado medidas disciplinarias de despido, entre ellos un directivo (5%); y la última se ha resuelto al comunicar su baja voluntaria el denunciado (3%).

En relación a las consultas, 19 han sido planteadas por empleados (70%), 6 por proveedores (22%) y 2 por franquiciados (8%). A 31 de diciembre, 24 consultas se han resuelto y 3 siguen analizándose.

De las consultas resueltas, en 11 de ellas se han resuelto las dudas del remitente directamente por el Comité Ético (46%); 7 se han trasladado al departamento gestor y se ha aclarado o solucionado la cuestión planteada por el remitente (29%); y 6 de ellas se han trasladado al departamento de Recursos Humanos para que resuelva directamente la duda al empleado (25%).

Control interno y cumplimiento

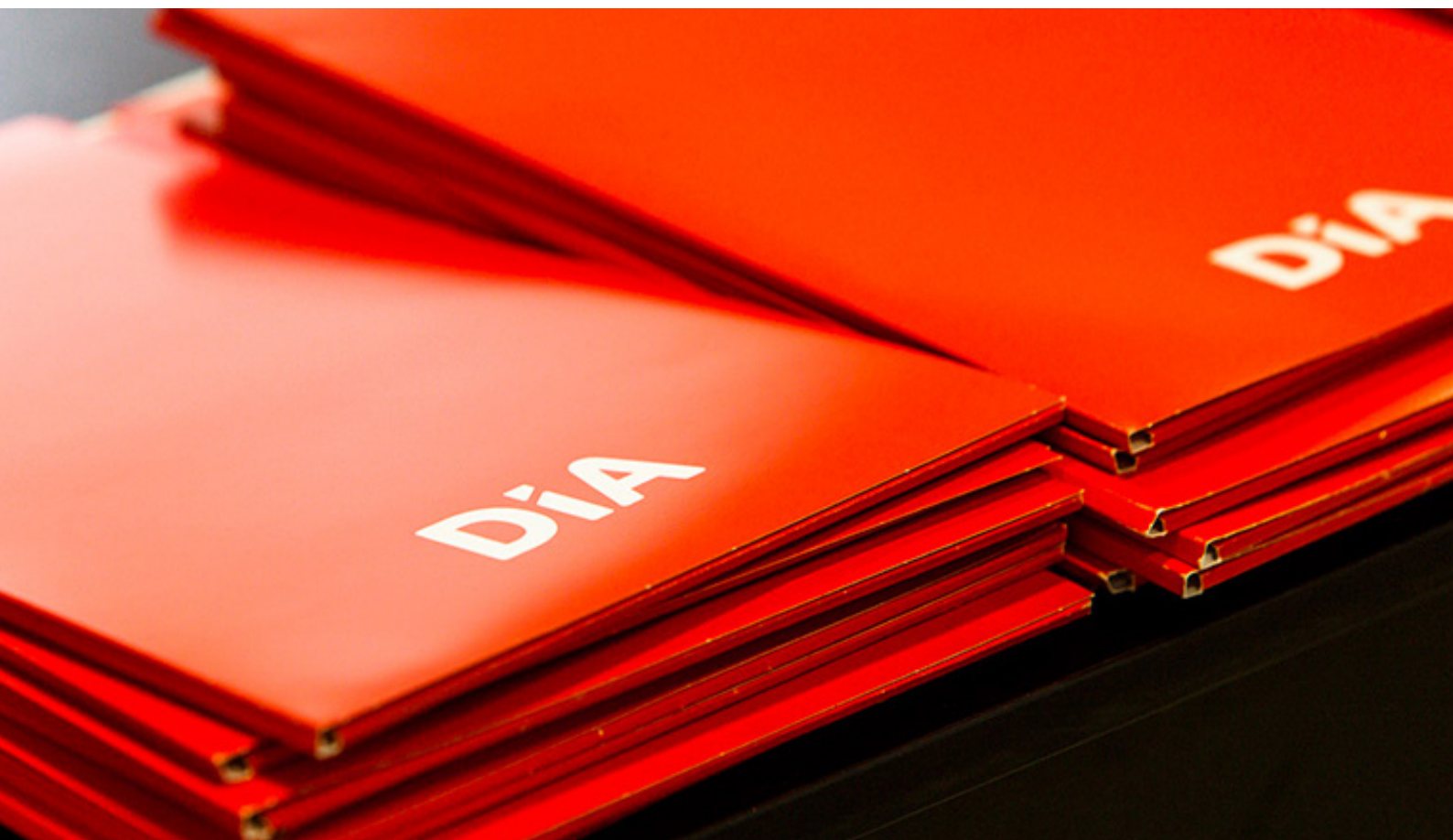
Reglamento Interno de Conducta

Con motivo de la entrada en vigor de la nueva normativa en materia de abuso de mercado para las sociedades cotizadas, Grupo DIA ha actualizado en 2016 su Reglamento Interno de Conducta con el que se establecen las reglas para la gestión y control del uso de la información privilegiada, operaciones de autocartera y la comunicación transparente de la información relevante.

El Reglamento Interno de Conducta impone obligaciones y limitaciones a las personas afectadas y a los gestores de autocartera con el fin de proteger los intereses de sus inversores y evitar cualquier situación de abuso, mientras que facilita la participación de los gestores y empleados en el capital de la compañía respetando de manera estricta la legalidad vigente.

Transparencia y lucha contra la corrupción

Grupo DIA tiene desarrollado e implementado un modelo de prevención de delitos con el objetivo de establecer los procedimientos y políticas internas de control más adecuadas para prevenir la comisión en la organización de actos contrarios a la legalidad. Además de analizar las actividades de cada área de negocio para evaluar el riesgo de delitos en cada una de ellas, Grupo DIA cuenta con la figura de un responsable de prevención que reporta al Comité Ético y al director de Cumplimiento Normativo.



Durante 2016, el modelo de prevención de delitos ha sido objeto de análisis y peritaje por una empresa consultora con experiencia en el área forense. Así, el modelo implantado en DÍA cuenta con medidas de control adecuadas y eficaces para intentar prevenir y detectar la comisión de delitos por los que se pueda derivar una responsabilidad penal para DÍA. Grupo DÍA dispone a su vez de un plan antifraude, que como novedad este año, ya ha sido implementado en todos los países en los que la compañía opera.

En este sentido, la compañía cuenta en cada país con una matriz de riesgos de fraude analizados en términos de frecuencia e impacto que incorpora los controles existentes para evitar dichas conductas.

Tiene designado un encargado de prevención antifraude, que, a su vez, es el responsable de prevención de delitos. Durante 2017 se impartirá formación específica antifraude a los empleados de cada país

Control de la información financiera

La compañía dispone de una Política del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) que contempla la descripción general del sistema y sus objetivos, los roles y responsabilidades, la metodología para el desarrollo de la función de control interno de la información financiera y la gestión de riesgos.

El SCIIF afecta a todos los niveles de la organización y su mantenimiento es responsabilidad del Consejo de Administración mientras que la supervisión corre a cargo de la Comisión de Auditoría del Consejo.

Grupo DIA tiene documentados los procesos que considera con riesgo de impacto material en la elaboración de la información financiera, cubriendo también el riesgo de fraude.

Mapa de procesos

Durante el ejercicio 2016 y con el objetivo de reforzar el sistema de control interno, con una visión integral que aporte no solo fiabilidad de la información financiera sino la eficacia y eficiencia de las operaciones, se ha definido el “Mapa de Procesos” del Grupo en España.

En este mapa se han identificado todos los procesos y subprocesos, de España y Corporativo, habiendo sido aprobado por el Comité Dirección Grupo y presentado a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en septiembre.

Este “Mapa de procesos” proporciona un marco único de referencia para los sistemas de control y riesgos.

Mapa Regulatorio

La Dirección Jurídica dispone en cada país en el que opera la compañía de lo que se ha denominado un ‘mapa de regulación’, en el que se identifica y detalla toda la normativa de aplicación a DIA, con especial atención a la legislación clave en los principales procesos de la cadena de suministro, y que ha sido clasificada en seis apartados:

- Legislación aplicable al proceso de negociación del producto, es decir, a la relación de DIA con sus proveedores de servicios y mercancías, competidores, consejos reguladores, marcas.
- Legislación aplicable a la actividad logística, es decir, al ejercicio de las actividades de almacenaje, distribución y transporte de mercancía.
- Legislación aplicable al comercio mayorista y minorista.
- Legislación aplicable a los locales comerciales, arrendamientos urbanos, propiedad horizontal, tributos locales, horarios comerciales.
- Legislación aplicable a la relación de DIA con sus clientes, protección de datos de carácter personal, consumo, forma de pago, publicidad y promoción de ventas.
- Legislación aplicable a DIA, como empresa cotizada, en materia de mercado de valores, reglamento interno de conducta.

La Dirección Jurídica, a su vez, se responsabiliza de informar al resto de áreas o departamentos de la Sociedad sobre el contenido y alcance de las novedades y/o cambios normativos, diseñando y celebrando sesiones formativas, bien en modo presencial o en modo elearning, cuando la novedad legislativa tuviera un impacto relevante en la actividad de DIA.

Para llevar a cabo esta función, la Dirección Jurídica tiene establecido un procedimiento de seguimiento y actualización de la normativa y de comunicación, en virtud del cual están definidos los recursos, responsabilidades y herramientas internas y externas necesarias para desempeñar esta función y lograr el doble objetivo de disponer de un mapa regulatorio actualizado y de una organización informada sobre sus obligaciones legales.

Este Mapa Regulatorio es revisado anualmente.

A hand holding a black smartphone is positioned over a tablet. The tablet screen shows a vibrant image of various fruits and vegetables, including lemons, limes, and green beans. The word 'DIA' is visible in white capital letters on the right side of the tablet screen. The background is a dark, textured surface, possibly a wooden table or a wall.

Informe de actividades

Gestión de riesgos

Descripción del sistema de Riesgos



Grupo DIA cuenta con un modelo de gestión del riesgo (MGR) con el que se detecta y responde a cualquier eventualidad que pueda dificultar el normal funcionamiento de la institución así como la consecución de sus objetivos.

Siguiendo los principios de su política de Gestión del Riesgo aprobada por el Consejo de Administración, la compañía mantiene un modelo integral y de aplicación en todos los países en los que DIA esté presente, mejorando la capacidad de la organización para gestionar escenarios de incertidumbre.

El proceso de gestión de riesgos de Grupo DIA está basado en el estándar metodológico COSO II, metodología de gestión de riesgos generalmente aceptada en el mercado que ha sido adaptada a las necesidades de la propia compañía.

Para llevar a la práctica esta metodología, Grupo DIA dispone de una herramienta informática en las áreas donde opera, que homogeniza y facilita la gestión de los riesgos.

Atendiendo la metodología COSO II, la Política de riesgos de DIA se rige por los siguientes principios:

- **Los riesgos deben ser gestionados en toda la organización**, sin excepciones para alcanzar los objetivos estratégicos marcados. Es necesaria la implicación de toda la organización en el sistema de gestión de riesgos.
- **La gestión de los riesgos incluye su identificación**, evaluación, respuesta, monitorización o seguimiento y el reporting de acuerdo con los procedimientos destinados al efecto.
- **Las respuestas a los riesgos deben ser consistentes** y estar ampliamente adecuadas a las condiciones del negocio y del entorno económico.
- **Los Comités de Riesgos del Grupo DIA deberán, entre otras funciones, evaluar anualmente la valoración de los principales riesgos de DIA** y revisar el nivel de tolerancia al riesgo. Con esta información se produce la actualización anual del Mapa de Riesgos del Grupo, así como los mapas de riesgos de los países que conforman el Grupo. El Mapa de riesgos clave es validado por el Comité de Dirección.

Organización y responsabilidades

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 sistema de Gestión de Riesgos.

De forma periódica, se reporta a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo de Administración, acerca de las actividades de identificación, evaluación, respuesta, monitorización o seguimiento y reporting.

Cada unidad de negocio cuenta con su propio Comité de Riesgos en el que están representadas todos los departamentos de la compañía, siendo el propio director quien se responsabiliza directamente de la gestión de cada uno de los riesgos identificados en su departamento.

Estos Comités reportan directamente al Comité de Riesgos Corporativo y al Comité de Dirección del Grupo DIA. Se reúnen con una periodicidad trimestral.

Tipología de riesgos

En grupo DIA, cada país trabaja sobre una media de 80 riesgos, entre los que se identifican alrededor de 20 riesgos clave para cada uno de los países. La compañía identifica sus riesgos en dos grandes grupos, Operativos y financieros, sobre los que desgrena el resto de riesgos e incertidumbres relacionados con su actividad.



Riesgos operativos

Riesgo por responsabilidad por productos defectuosos

Para minimizar el riesgo de puesta en el mercado de productos defectuosos, Grupo DIA garantiza la calidad y seguridad de los productos, tanto de marcas propias como de fabricante, mediante un avanzado programa de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2008 que afecta a todos los eslabones de la cadena de suministro, desde que se negocia y desarrolla cada producto, hasta que llega a la tienda.

Todos los procesos y actuaciones en materia de calidad y seguridad alimentaria se encuentran descritos y desarrollados en los capítulos correspondientes de este informe.

También con la finalidad de mitigar este riesgo, la compañía cuenta con una política de seguros adecuada en sus coberturas en materia de responsabilidad civil por productos defectuosos.

Por su parte, los documentos de calidad recogen la responsabilidad del proveedor respecto a la seguridad y la legalidad del producto.

Riesgos asociados a la producción, aprovisionamiento y distribución

Los productos comercializados por Grupo DIA se fabrican o provienen principalmente del país en el que se ejerce la actividad o de los países limítrofes a éste. Este hecho implica, un riesgo en aquellos países más expuestos a situaciones de inestabilidad política, económica, alta conflictividad laboral y posibles contingencias derivadas de desastres naturales.

Una parte de los productos distribuidos son productos perecederos, por lo que una evaluación inadecuada de la demanda o la imposibilidad de conservar los productos en stock puede complicar la gestión del stock y tener un impacto negativo en los resultados operativos del Grupo.

Respecto a la distribución de los productos, Grupo DIA cuenta con una serie de contratos de transporte y distribución (actividades que confía en su integridad a terceros). Cualquier interrupción importante en el funcionamiento de la red de transporte, la situación concursal de sus proveedores y transportistas, puede ocasionar retrasos en la distribución de los productos y un eventual desabastecimiento en los establecimientos comerciales. Además, el incumplimiento de las obligaciones tributarias y de Seguridad Social por parte de los transportistas podría suponer costes adicionales en cuanto eventual responsable subsidiario en aquellos países donde la ley así lo contempla

El hecho de que proveedores y transportistas externos no realicen entregas, o no desempeñen sus tareas, o se retrasen en las entregas o en el desempeño de sus tareas, así como cualesquiera costes extra asociados a tales demoras o fallos, podrían generar, como consecuencia, gastos adicionales y un impacto desfavorable sobre nuestras actividades.

Grupo DIA tiene previsto un contrato estandarizado de transporte que se utiliza para la contratación de las empresas que han de realizar las labores de carga, transporte y descarga de mercancías, en el cual se establece entre otros aspectos la obligación de cumplir, con las normas internas establecidas para la ejecución del servicio tanto en materia de calidad como de prevención de riesgos laborales

Asimismo tiene establecido un continuado control para verificar el cumplimiento, por parte de los transportistas, de sus obligaciones tributarias y laborales garantizando mediante controles periódicos que estén en todo momento al corriente de pago.

Grupo DIA sigue una política de diversificación y reparto de los volúmenes de cada plataforma entre un número suficientemente grande de empresas. De esta forma, un problema puntual en alguna de ellas puede ser rápidamente cubierto por el resto o por nuevas empresas, limitando el impacto en la actividad de la compañía.

Riesgo regulatorio

El negocio del Grupo DIA se encuentra sujeto a un amplio espectro de normativas (legislación laboral, medioambiental, fiscal, de protección de datos, del comercio minorista, relativa a franquicias, manipulación y seguridad de alimentos, competencia, etc.) en las distintas jurisdicciones en las que opera. Las diferencias entre los requisitos normativos aplicables en cada jurisdicción pueden implicar un importante desafío en términos operativos al requerir que el Grupo DIA adecúe su negocio a regímenes normativos diferentes.

La operativa del Grupo DIA podría verse asimismo afectada por cambios en la normativa que le resulta de aplicación y, en particular, por modificaciones en la regulación de horarios de apertura, construcción y apertura de nuevos establecimientos, fijación de precios e impuestos.

Cualquier incumplimiento de la normativa aplicable podría acarrear la imposición de multas, penalizaciones, sanciones administrativas e incluso potenciales sanciones de naturaleza penal.

DIA tiene la responsabilidad de identificar, medir y minimizar los riesgos legales observando de manera continua el marco normativo de aplicación e informando sobre el cumplimiento de las obligaciones legales a los responsables internos de las operaciones.

Con la finalidad de desarrollar y cumplir adecuadamente esta función, el Grupo dispone de una estructura organizativa compuesta por una Dirección de Recursos Humanos, una Dirección Financiera y Fiscal y una Dirección Jurídica en todas las jurisdicciones en las que opera, que tienen la función de identificar la normativa de aplicación y supervisar su cumplimiento.

Para realizar adecuadamente las funciones de identificación del marco normativo y de supervisión de su cumplimiento, Grupo DIA cuenta con un mapa de regulación, en el que se identifica y detalla toda la normativa de aplicación al Grupo, con especial atención a la legislación clave en los principales procesos de la cadena de suministro.

Para llevar a cabo esta función, los responsables tienen establecido un procedimiento de seguimiento y actualización de la normativa y de comunicación, en virtud del cual están definidos los recursos, responsabilidades y herramientas internas y externas necesarias para desempeñar esta función y lograr el doble objetivo de disponer de un mapa regulatorio actualizado y de una organización informada sobre sus obligaciones legales.

Asimismo, Grupo DIA cuenta con políticas y procedimientos encaminados a informar y formar a los empleados sobre determinados principios de comportamiento y a prevenir y detectar conductas inapropiadas. En esta línea, cabe destacar la existencia de un Código Ético del Grupo DIA y de un Canal Ético de Consulta e Información, así como la implementación de un plan o modelo de prevención de delitos en la Sociedad.

Riesgos reputacionales

La compañía tiene riesgos reputacionales como consecuencia de su exposición pública. Todos los impactos derivados de dicha exposición se monitorizan y analizan de manera regular. Para minimizar los riesgos, Grupo DIA cuenta con normas de comunicación externa y una política de relaciones externas.

Durante el 2016, un reducido grupo de ex-franquiciados visitó de forma reiterada a diferentes medios de comunicación para difamar a DIA. El efecto de alguna de las apariciones en medios o redes sociales podrían tener un impacto negativo si bien limitado, debido al reducido número de personas y la falta de respaldo legal que tienen sus informaciones.

DIA trabaja en la mejora continua de su red de franquicias y durante el 2016 ha observado una tendencia positiva en su encuesta anual de franquiciados así como en la evolución comercial de la red. La compañía trabaja asimismo para poner en valor ante la sociedad el trabajo y la dedicación de los más de sus 3.500 franquiciados en los países en los que está presente.

Riesgos políticos

La compañía tiene riesgos asociados a la gestión política de cuestiones de mercado y de interpretación de legislación, así como los riesgos correspondientes que se pudieran derivar por retrasos, o incoherencia con la normativa europea. Estos riesgos podrían derivar en impactos reputacionales negativos o en su gestión operativa.

Durante el 2016 se produjeron en España reacciones de carácter político a operaciones comerciales de DIA que buscaban el beneficio del consumidor y que fueron relacionados por el entorno político con la venta a pérdida. Esta relación podría haber causado daños reputacionales a pesar de éxito comercial.

Durante 2016, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia archivó la denuncia interpuesta por FIAB y PROMARCA contra el acuerdo de cooperación de Eroski y DIA firmado en 2015. Sin embargo, tan sólo un día después de la comunicación de dicho archivo la AICA (Agencia de Información y Control Alimentarios) comunicaba la apertura de expediente sancionador a ambas compañías por supuestos incumplimientos de la Ley de Medidas para Mejorar el Funcionamiento de la Cadena Alimentaria vinculados a la ejecución de dicho acuerdo.

A cierre de 2016 esta situación quedaba pendiente de resolución.

Riesgos financieros

La gestión del riesgo financiero está controlada por la Dirección Financiera del Grupo. Esta dirección identifica, evalúa y cubre los riesgos financieros en estrecha colaboración con las unidades de negocio.

Riesgo de mercado

Riesgo de tipo de interés

El riesgo de tipo de interés del Grupo surge por las fluctuaciones de las tasas de interés que afectan a los costes financieros de la deuda a largo plazo emitida a tipos variables.

El Grupo realiza diversas operaciones de cobertura de tipos de interés para mitigar su exposición de acuerdo con su Política de Gestión de Riesgos. A 31 de diciembre de 2016 y 2015 no existían derivados vivos contratados con contrapartidas externas para cubrir el riesgo de tipo de interés de la financiación a largo plazo.

Durante el año 2016 el porcentaje de deuda a tipo fijo sobre volumen de deuda bruta media se sitúa en 59,33% frente a un 78,70% del año anterior.

Por otro lado, la política del Grupo para los activos financieros es de mantenerlos en disposición de liquidez para su uso. Estos saldos se mantienen en entidades financieras de primer nivel crediticio.

Riesgo de tipo de cambio

Operacional: flujos de efectivo

Las fluctuaciones de divisas, diferentes a la moneda local, pueden repercutir positiva o negativamente en las cuentas consolidadas. El Grupo trata de minimizar el riesgo mediante la negociación de contratos de divisas a plazo gestionados por el Departamento de Tesorería del Grupo. El importe de las operaciones de cobertura llevadas a cabo durante el ejercicio 2016 es de 6.552 miles de dólares y 5.359 miles de dólares en 2015. Dicho importe representa el 66,09% de las operaciones realizadas en esta moneda en 2016 (98,38% en 2015). Al cierre del ejercicio 2016 el importe de las coberturas en dólares vigentes asciende a 1.803 miles de dólares (1.284 miles de dólares en 2015) cuyos vencimientos se sitúan en los próximos once meses. Dichas operaciones no son significativas respecto al volumen total de compras del Grupo.

Filiales

DIA posee varias inversiones en negocios en el extranjero, cuyos activos netos están expuestos al riesgo de conversión de moneda extranjera. El riesgo de tipo de cambio sobre los activos netos de las operaciones en el extranjero del Grupo en pesos argentinos, yuanes chinos y reales brasileños se gestiona, principalmente, mediante recursos ajenos denominados en las correspondientes monedas extranjeras.

Las diferencias de conversión incluidas en otro resultado global son significativas debido a las fuertes devaluaciones del Peso Argentino y el Real Brasileño. La variación que se hubiera producido en las diferencias de conversión, si los tipos de cambio en los países del Grupo con moneda distinta del euro se hubiesen devaluado/apreciado en un 10%, habría sido de +32,71% / -32,71%, respectivamente, en el patrimonio neto del Grupo DIA.

Riesgo sobre los instrumentos financieros

La Sociedad dominante mantiene contratos de "Equity Swap" por importe de 39.944 miles de euros. A cierre del ejercicio 2015, el importe ascendía a 42.266 miles de euros. Estas operaciones se realizan para cumplir con las obligaciones de pago derivadas del programa LTIP (Long Term Incentive Plan) de Directivos que tiene el Grupo. Su descripción se encuentra en la nota 16 de la Memoria de las cuentas anuales consolidadas.

Riesgo de crédito

El Grupo no tiene concentración significativa de riesgo de crédito. Mantiene políticas de riesgos activas para asegurar que las ventas al por mayor se realicen a clientes de contrastada calidad crediticia. Las ventas al por menor suponen un menor riesgo en cuanto a que el cobro se realiza mediante efectivo o tarjeta.

Las operaciones al contado y con derivados se realizan con Entidades Financieras de alta calificación crediticia, con rating aplicable mínimo BBB. En los países en los que el rating es inferior a dicha calificación, se opera con entidades

financieras locales consideradas de alta calidad crediticia según los estándares locales.

Asimismo, coloca los excedentes de tesorería en activos de alta calidad crediticia y máxima liquidez. La política fijada por la Dirección Ejecutiva Corporativa del Grupo se basa en criterios de liquidez, solvencia y diversificación, estableciendo importes máximos a invertir por contrapartida, plazo máximo de 90 días de duración de las inversiones y definición de los instrumentos a los que se autoriza la colocación de excedentes.

El Grupo no tiene concentración significativa de riesgo de crédito

Riesgo de liquidez

El Grupo lleva a cabo una gestión prudente del riesgo de liquidez asegurando el cumplimiento de los compromisos de pago adquiridos, tanto comerciales como financieros, para un periodo mínimo de 12 meses; cubriendo las necesidades de financiación mediante la generación recurrente de caja de sus negocios, así como la contratación de préstamos a largo plazo y líneas de financiación.

A 31 de diciembre de 2016, las disponibilidades de liquidez alcanzan los 1.102,6 millones de euros, incluyendo efectivo, otros activos líquidos y líneas de crédito disponibles..

The background image shows a person's hand holding a black smartphone. The person is wearing a dark, textured sweater and a blue button-down shirt. Below the hand, on a wooden surface, is a tablet displaying a still life painting of various fruits and vegetables. The word 'DIA' is visible in white text on the right side of the painting.

Informe de actividades

Resultados

Resultados 2016

Durante 2016, todos los países del Grupo DIA presentaron un crecimiento positivo de ventas brutas bajo enseña, hasta alcanzar los 10.500 millones de euros, apoyado principalmente en una inversión sostenida en precio y una mejora de los servicios hacia el cliente. El EBITDA ajustado, a divisa constante, mejoró un 8,6% en 2016, con un crecimiento del 1,4% y del 41,9% en Iberia y Mercados Emergentes respectivamente. Por su parte, las ventas comparables consolidadas en 2016 crecieron un 8,7%, cifra récord de la compañía desde su salida a bolsa en 2011.

El margen EBITDA ajustado se situó en el 7%, lo que representa una mejora de 21 puntos básicos consecuencia de una mejor evolución de los costes, sinergias de compra y el efecto positivo derivado de la mayor escala de las operaciones en mercados emergentes (Brasil, Argentina y China).



La depreciación y la amortización aumentaron un 8,6% en el año, hasta los 232,4 millones de euros, cifra que porcentualmente está por encima de la tasa de crecimiento de las ventas, debido a las recientes adquisiciones y, en menor medida, a los proyectos de remodelación llevados a cabo durante todo el ejercicio.

El EBIT ajustado descendió ligeramente un 0,9% hasta los 392,7 millones de euros, lo que representa una mejora del 5,8% a divisa constante. Este resultado implica un margen EBIT ajustado del 4,4%, manteniéndose estable respecto a 2015.

Los elementos no recurrentes descendieron un 19,9% hasta los 97,7 millones de euros mientras que gastos devengados relativos al programa de incentivos a largo plazo para directivos alcanzaron los 15,2 millones de euros en 2016. Aquellos elementos no recurrentes que representaron salida de caja descendieron un 22,6% hasta los 73 millones de euros.

La mejora del EBIT fue del 7,6%, hasta alcanzar los 295,1 millones de euros, cifra que se representa un incremento del 15,5% a divisa constante.

Disminución de los gastos financieros

A pesar de la subida de los tipos de interés registrada en Argentina y Brasil, los gastos financieros consolidados descendieron un 7,1% en 2016, hasta los 52 millones de euros. Por su parte, el coste total de la actividad de factoring realizada por la compañía durante el ejercicio ascendió a **0,14 millones**.

En moneda local, las ventas netas bajaron un 0,6% en euros hasta los EUR8,868m, debido por completo al efecto adverso que tiene, en las ventas netas, el mayor peso de las tiendas franquiciadas dentro de la red. A divisa constante, el crecimiento de ventas netas en el año se situó en el 9%.

La depreciación de las divisas en 2016 afectó negativamente un 9,7% al **crecimiento de ventas netas registrado**, aunque tuvo una evolución estable en la última parte del año, especialmente en el caso del real brasileño.

Resultado Neto

Los impuestos registrados en el año ascendieron a 69,1 millones de euros, lo que representa una tasa fiscal efectiva del 28,4% en 2016.

El resultado neto atribuido descendió un 41,8% hasta los 174 millones de euros, debido al reconocimiento de activos fiscales diferidos por importe de 140,4 millones de euros el pasado año, los cuales provenían de bases imponibles negativas de la enseña El Árbol.

Excluidos dichos efectos excepcionales, el resultado neto ajustado de la compañía mejoró un 1,8% hasta alcanzar los 258,6 millones en 2016, lo que representa un crecimiento, a divisa constante, del 3,9%.

Resultados 2016

(€m)	2016	%	Cambio	Efecto divisa	Cambio (ex-FX)
Ventas netas	8.867,6	100,0%	-0,6%	-9,7%	9,0%
Coste de ventas y otros ingresos	-6.834,7	-77,1%	-1,3%	-10,2%	8,9%
Margen bruto	2.032,9	22,9%	1,8%	-7,8%	9,5%
Coste de personal	-769,1	-8,7%	-0,2%	-7,8%	7,6%
Otros costes de explotación	-331,5	-3,7%	1,6%	-13,9%	15,6%
Alquileres inmobiliarios	-307,3	-3,5%	5,7%	-4,1%	9,9%
EBITDA ajustado⁽¹⁾	625,1	7,0%	2,4%	-6,2%	8,6%
Amortización	-232,4	-2,6%	8,6%	-5,3%	13,9%
EBITDA ajustado⁽¹⁾	392,7	4,4%	-0,9%	-6,7%	5,8%
Elementos no recurrentes	-97,7	-1,1%	-19,9%	-3,9%	-16,1%
<i>Elementos no recurrentes de caja</i>	<i>-73,0</i>	<i>-0,8%</i>	<i>-22,6%</i>		
<i>Planes de incentivos</i>	<i>-15,2%</i>	<i>-0,2%</i>	<i>246,8%</i>		
<i>Otros elementos no recurrentes</i>	<i>-9,5</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-59,3%</i>		
EBIT	295,1	3,3%	7,6%	-7,9%	15,5%
Resultado financiero	-52,0	-0,6%	-7,1%	-33,4%	26,2%
BAI	243,1	2,7%	11,5%	-1,4%	12,8%
Impuestos	-69,1	-0,8%	-183,7%	1,9%	-185,6%
Resultado consolidado	174,0	2,0%	-42,1%	-0,5%	-41,7%
Minoritarios y actividades interrumpidas	0,0	0,0%			

Capital Circulante, Inversión y Deuda

Capital Circulante

El capital circulante operativo negativo de DIA se incrementó un 39,1% en euros hasta los 1.022 millones de euros, mientras que a divisa constante el crecimiento fue del 38,7%.

El valor de las existencias fue un 19,0% superior a la cifra registrada el pasado año (17,3% a divisa constante). Este crecimiento se debió a la ampliación del surtido, al esfuerzo de la compañía por reducir el nivel de faltas en tienda y al impacto producido por la apertura de nuevas regiones en Brasil.

Los clientes y otros deudores del Grupo aumentaron un 17,9% en el año 2016, un 16,4% a divisa constante. Este incremento se explica en parte por el aumento del negocio franquiciado. En 2016, las tres cuartas partes del incremento en el valor de las existencias y de los clientes y otros deudores provienen del segmento de los mercados emergentes.

En 2016, DIA ha demostrado su compromiso con la franquicia al otorgar financiación adicional a su red de franquiciados. La exposición total neta de crédito cedido a franquiciados fue de 106 millones de euros a finales de 2016 teniendo en cuenta la parte del riesgo que está cubierta con garantías y avales. Se trata de un riesgo de crédito muy diversificado, ya que se encuentra totalmente repartido entre los 3.363 franquiciados que a finales de 2016 operaban las 3.969 tiendas franquiciadas de DIA. Adicionalmente, los niveles de morosidad mejoraron sustancialmente durante 2016.

Acreedores comerciales y otros crecieron un 28,6% hasta los EUR1.953m, un 27,5% más a divisa constante.

Por su parte, el importe de factoring sin recurso de proveedores registrado a diciembre de 2016 fue de 88,4 millones de euros.

El número de días de capital circulante operativo negativo (calculado sobre coste de ventas) se incrementó en 15,5 hasta 53,8 en 2016. Este cambio podría haberse reducido en 10,9 días (hasta 49,1) en ausencia de las actividades de factoring realizadas para mejorar la gestión del capital circulante.

Inversión en transformaciones y aperturas

DIA invirtió un total de 345,4 millones de euros en 2016, un 5,7% menos que el año pasado, una vez excluidas las inversiones ligadas a la compra de activos a Eroski.

En el segmento Iberia, el capital invertido creció un 22,% hasta los 225,8 millones de euros. Las actividades de remodelación en los formatos Maxi y La Plaza de DIA, continuaron durante el año, aunque las aperturas representaron casi un 25% de la inversión total del segmento. Durante 2016, DIA capitalizó en Iberia 25 millones de euros en tiendas y equipamiento logístico que previamente estaban operados bajo contratos de arrendamiento operativo.

En cuanto a los mercados Eemergentes, la inversión realizada se redujo un 34,% en euros (15,8% en moneda local). La inversión disminuyó en todos los países del segmento, pero especialmente en Argentina, debido a la exigente base comparativa del año 2015, donde la compañía llevó a cabo un importante esfuerzo inversor.

Las nuevas aperturas representaron la mitad de las inversiones realizadas en Brasil y Argentina. En los últimos tres años, DIA invirtió un total de 445 millones de euros entre Brasil, Argentina y China.

(€m)	2016	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
Iberia	225,8	65,4%	22,0%	22,0%
Emergentes	119,6	34,6%	-34,0%	-15,8%
Total Capex	345,4	100,0%	-5,7%	3,3%

Disminución de la deuda neta

La deuda neta a Diciembre 2016 alcanzó los 878 millones de euros, cifra que representa una disminución de 254 millones con respecto al año anterior.

En el año 2016, la Compañía invirtió 19,9 millones de euros en la adquisición de acciones propias ligadas a compromisos adquiridos dentro del plan de incentivos a largo plazo 2016-18. Además, durante el mes de julio, la compañía distribuyó 122 millones de euros en dividendos entre sus accionistas.

El ratio de deuda neta sobre el EBITDA ajustado generado los últimos doce meses fue de 1,4x, mientras que el dato ajustado por alquileres capitalizados estimado por DIA, calculado con la metodología de S&P permaneció en el las 2,1-2,2x frente a las 2,5x registradas en 2015. Ambos ratios permiten tener un margen adicional de apalancamiento sin poner en peligro la calificación de grado de inversión otorgada por las agencias de calificación crediticia.

En 2016, DIA registró 38,5 millones de euros procedentes de la venta de activos, principalmente derivados de la enajenación de un grupo de tiendas llevada a cabo en el último trimestre del año.

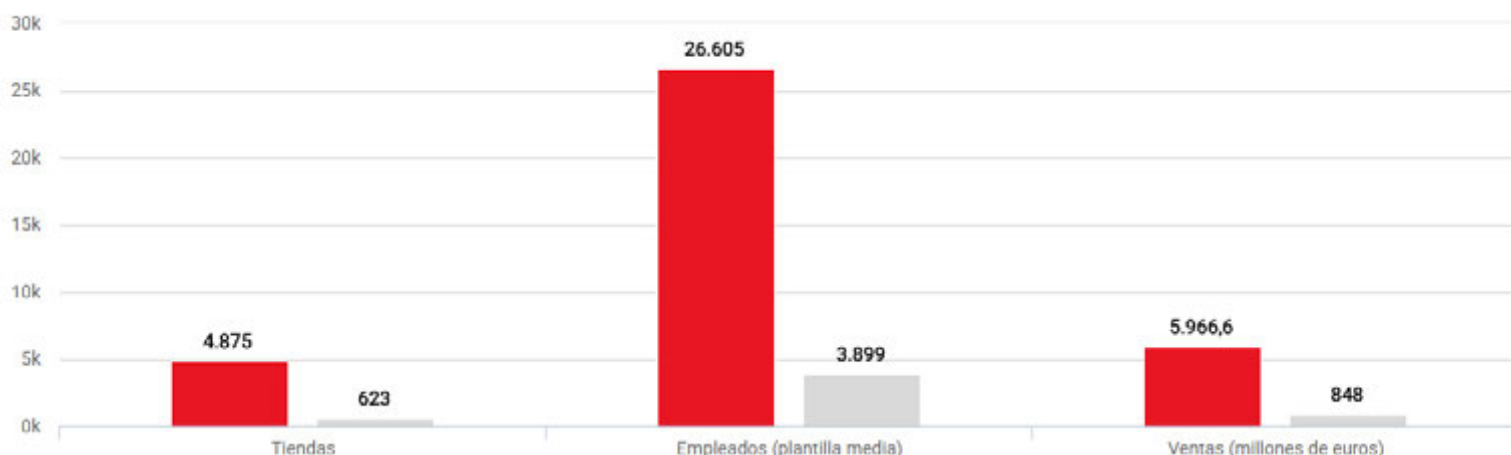
Iberia

España y Portugal

En 2016, las ventas brutas bajo enseña aumentaron un 1,1% hasta los 6.815 millones de euros, con un crecimiento de ventas comparables del 1% y una aportación limitada de las nuevas aperturas y adquisiciones.

Las ventas netas retrocedieron un ligero 0,2% en 2016 hasta alcanzar los 5.746 millones de euros. Esta caída se explica por el cierre de algunas tiendas en España, tanto de El Árbol, como de DIA, con rentabilidades por debajo de lo esperado (que se reflejan en un descenso del 2,9% de la superficie comercial en Iberia), las actividades de remodelación llevadas a cabo durante el año (principalmente en El Árbol y DIA Maxi) y la transferencia de tiendas propias a la red de franquicias (243 operaciones de transferencias completadas en 2016).

Presencia internacional



El EBITDA ajustado creció un 1,4% en 2016 hasta los **508 millones de euros**, de los cuales 147,1 millones se generaron durante el último trimestre del año, un 2,8% más que la cifra registrada en el mismo periodo del pasado año.

La buena evolución del negocio en la parte final de 2016, junto con las mejores condiciones de compra y la **excelente ejecución de los diferentes planes de mejora** de costes explica la buena evolución de esta partida en el último trimestre. El margen EBITDA ajustado se mantuvo prácticamente estable con una ligera mejoría de 13 puntos básicos, hasta el 8,8%.

Como ya se anticipó al comienzo del ejercicio 2016, el gasto por depreciación y amortización se redujo en un 3,5% en durante el último trimestre, alcanzando los 42,5 millones de euros. Para el conjunto del año, la depreciación y amortización en Iberia se incrementó en un 8,3%, hasta los 178,4 millones, debido al impacto temporal de las recientes adquisiciones completadas.

El EBIT ajustado descendió un 2% en 2016, hasta los 329,6 millones de euros, lo que supone una reducción del margen sobre ventas de 11 puntos básicos, hasta el 5,7%. Sin embargo, en el último trimestre de 2016, el EBIT ajustado creció un 5,7% hasta los 104,6 millones, lo que supuso una mejora del margen de 58 puntos básicos, hasta el 7,3%.

La caída del margen para el conjunto del año se debe, principalmente, a la evolución del negocio en Portugal, aunque el mayor peso de los supermercados dentro de la venta total también tuvo un cierto impacto en rentabilidad.

Más especialización y más servicios

Durante 2016, DIA continuó mejorando su red comercial con la remodelación de un total de 307 tiendas. Este plan, además de mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento, reforzó la oferta de productos con la inclusión de nuevas categorías en el surtido y una mayor apuesta por los frescos.

En este sentido, y fruto de esa apuesta por la especialización, a finales de 2016 cerca de 1.000 tiendas contaban con áreas de carnicería, charcutería y pescado, sumando más 2.000 mostradores con venta asistida entre los establecimientos de España y Portugal.

En cuanto a la adecuación e integración del nuevo parque de tiendas y las nuevas enseñas, la compañía continuó trabajando en su proceso de transformación. En concreto, un total de 143 establecimientos del formato El Árbol fueron transformadas a La Plaza de DIA, una cifra superior a las 95 previstas a principio de año.

Por su parte, las ventas brutas bajo enseña de Clarel alcanzaron los 349 millones en 2016, mejorando un 6,5% respecto al pasado año mientras que las ventas brutas bajo enseña de La Plaza de DIA ascendieron a EUR866 millones de euros.

Mercados emergentes

Argentina, Brasil y China

En 2016, las ventas brutas bajo enseña registraron un crecimiento del 26,3% a moneda local, hasta los 3.736 millones de euros. Por su parte, en el último trimestre del año las ventas brutas bajo enseña alcanzaron los 1.039 millones de euros, lo que representa un **crecimiento del 7,4%** a divisa constante y del 23,8% en moneda local.

Las ventas comparables en 2016 mejoraron un 19,1% (excluido un efecto calendario positivo del 0,3%), mientras que en el cuarto trimestre la mejora fue del 18,1%, con un efecto calendario positivo del 0,3%.

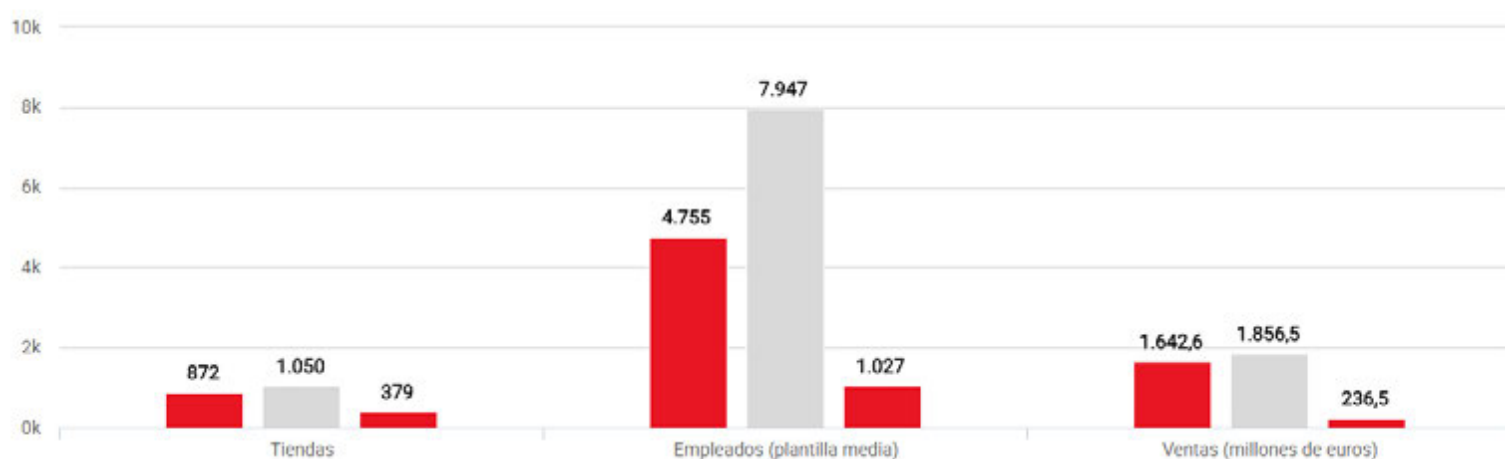


Gracias a la apreciación del real brasileño frente al euro registrada a finales de 2016, el efecto negativo de las divisas en el crecimiento de las ventas brutas bajo enseña descendió significativamente en el cuarto trimestre, hasta el 16,5% desde el 28,3% acumulado para todo el ejercicio.

Las ventas comparables en Argentina y Brasil se ralentizaron en el cuarto trimestre de 2016 debido a la menor inflación registrada, aunque en ambos casos, los crecimientos registrados se sitúan por encima de la media del mercado.

DIA China permaneció con crecimiento positivo en el último trimestre de 2016, con un sólida mejora anual del 3,4% en ventas comparables (excluyendo el efecto calendario positivo del 0,3%).

Presencia internacional



Las ventas netas aumentaron un 25,7% en moneda local, pero descendieron un 1,5% en euros hasta los 3.122 millones debido a la depreciación de las divisas registradas en el año (-4,8% real brasileño, - 37,4% peso argentino y -5,2% yuan chino)

En el **cuarto trimestre de 2016** las ventas netas crecieron un 22,5% en moneda local y gracias a la apreciación del real brasileño en el último trimestre, las ventas netas aumentaron un **8,0% en euros**, hasta los 865 millones.

El **EBITDA** ajustado aumentó un 41,9% a divisa constante y un 7,3% en euros, hasta los **117,1 millones**, con una mejora de margen de 31 puntos básicos, hasta el 3,8%.

La depreciación y amortización creció un 24,4% en el cuarto trimestre de 2016 hasta los 15,2 millones de euros y un 9,4% en 2016, hasta los 54 millones, debido a la mayor actividad de inversión llevada a cabo en los últimos años.

En el último trimestre de 2016, el EBIT ajustado aumentó, a divisa constante, un 63,4% y un 22,0% en euros, hasta los 33,7 millones. Esta evolución tuvo su reflejo en términos anuales en una mejora del 5,6% en euros, hasta los 63,1 millones (+49,7% a divisa constante). El margen EBIT ajustado se expandió 45 y 14 puntos básicos en el cuarto trimestre y en 2016, respectivamente, representando a final de año un 2% sobre ventas.

A pesar de los complejos escenarios existentes en los mercados emergentes donde DIA opera, la compañía registró unos resultados sobresalientes a nivel operativo durante el ejercicio. La evolución de cuotas de mercado en Brasil y Argentina mantienen su tendencia creciente, la oferta comercial ha mejorado en todos los países, la marca propia continúa incrementando su oferta y su penetración sobre el número total de referencias y el programa de fidelización Club DIA está completamente implantado en el estado de Sao Paulo

The background image shows a person's hand holding a black smartphone. The person is wearing a dark, textured sweater and a blue button-down shirt. Below the hand, a tablet lies on a wooden surface, displaying an advertisement for DIA with a colorful food image. The text 'Informe de actividades' is overlaid on the left side of the image.

Informe de actividades

Modelo de negocio

Caminando hacia la digitalización

Grupo DIA entiende la transformación digital como eje fundamental de acercamiento y conocimiento del cliente, así como un paso más hacia la mejora de la eficiencia. La capacidad para transformar los datos en información y la información en conocimiento está permitiendo a la compañía optimizar todos sus procesos de toma de decisiones a todos los niveles, agilizando sistemas en tiendas y almacenes además de desarrollar nuevos canales de venta que profundicen en su estrategia de compra de proximidad.

En 2016, la compañía puso en marcha un grupo de trabajo, transversal y con participación de todos los países, para el desarrollo interno de nuevas aplicaciones digitales encaminadas a hacer la vida más fácil a tres de los principales ejes de la compañía: clientes, franquiciados y empleados.

Con el objetivo de crear las apps más punteras y ágiles del sector, los equipos de trabajo creados en cada país donde la compañía opera trabajan en red para favorecer el conocimiento y las sinergias entre mercados, siempre con la premisa invariable de que los códigos empleados en las aplicaciones sean reutilizables y de aplicación en todos los países.

Los proyectos en los que este equipo está trabajando están enfocados principalmente al acercamiento y conocimiento del cliente con nuevas funcionalidades en materia de ecommerce, mejora en el sistema de pedidos y servicios para los empleados y franquiciados, así como renovados sistemas de gestión en tienda para supervisores.

En este sentido, la compañía mantiene desde hace años una aplicación para uso de supervisores, encargados de tienda y resto de personal del establecimiento que está siendo evolucionada de acuerdo a las nuevas peticiones y necesidades.

Aplicaciones

Aplicaciones para la gestión tienda que favorecen la eficiencia

En 2016 ya se han ido poniendo en marcha algunas de las apps relacionadas con este nuevo proyecto, como el caso de una nueva aplicación móvil de gestión de tienda tanto para franquiciados como para empleados propios, que permite agilizar la realización de tareas diarias en el establecimiento y evitar el doble trabajo de escribir en papel para después teclear los mismos códigos y cantidades en la caja central.

Todas las funcionalidades que ofrece esta aplicación permiten obtener una mayor agilidad en las tareas, mejor calidad del procedimiento para reducir todavía más los errores, una mayor simplificación en el acceso a la información y más eficacia en la atención al cliente, ya que se tiene acceso al momento a toda la información sobre las pregun-

tas que puedan plantear los propios consumidores (precio, stocks, ofertas, etc...). Con esta aplicación también se pueden **gestionar devoluciones, rectificaciones y géneros directos**, todo a través del móvil. Por el momento, esta aplicación está disponible para las tiendas de España y China, país en el que se añadió también la posibilidad para los franquiciados de realizar los pedidos directamente a través de la aplicación móvil sin necesidad de pasar por el terminal de venta.

Otra de las aplicaciones enfocadas a hacer más eficiente la gestión diaria y que se puso en marcha en España durante 2016 es la de inventario en tienda. Tanto los empleados como los franquiciados cuentan con la posibilidad de realizar el conteo de los artículos del establecimiento y el volcado de ficheros a través de una aplicación sencilla e intuitiva.

Un inventario actualizado ayuda a estar al tanto día a día de la situación financiera de un negocio, tener controlado el stock y conocer de forma más precisa las necesidades de los clientes.

Aplicaciones que mejoran la experiencia y comunicación con el cliente

La compañía cuenta con una aplicación gratuita desarrollada para IOS y Android con la que se puede gestionar la compra a través de los dispositivos móviles.

Con esta herramienta, los clientes pueden crear su lista de la compra de su tienda habitual con surtido real, disponer de los cupones de descuento, consultar la localización del establecimiento más cercano, controlar el gasto midiendo el consumo mensual, así como conectarse a las últimas noticias de la compañía relacionadas con nuevas aperturas, promociones, etc.

Durante este año, se han incorporado nuevas funcionalidades como la posibilidad de dar de alta la tarjeta digital de fidelización o un servidor de tickets en la que se puede disponer a tiempo real de toda la información sobre la compra y el ahorro conseguido con la misma.

Por el momento, esta aplicación está disponible para el mercado español, con la previsión de ir abriéndola al resto de mercados próximamente. En 2016, la aplicación de DIA estuvo entre las cuatro más descargadas de con más de 500.000 de descargas en sólo un año.

Aplicaciones para mejorar los procesos de la cadena logística

Durante 2016 se ha puesto en marcha una aplicación móvil para la mejora de los servicios de transporte que posibilita un seguimiento en tiempo real del desarrollo de repartos por parte de los responsables logísticos.

Con esta aplicación se consigue un monitoreo diario de la frecuencia de servicio con el fin de ajustar e implementar mejoras de forma rápida con miras a garantizar que las ventas del establecimiento sean acordes con la capacidad de reserva. De esta manera se logra una planificación más eficiente de los recursos en el almacén, así como en el transporte y tienda.

Por el momento, el proyecto está en una fase inicial en Argentina y se prevé su implantación para 2017 en España y Portugal. Con estas nuevas aplicaciones, Grupo DIA pretende reinventar la multitarea, permitiendo realizar los trámites internos y externos en el momento.

Además, este sistema permite una mejor trazabilidad de las acciones además de generar velocidad y calidad en los procesos de tienda, lo que se traduce en una mejor productividad que redundará como objetivo último en el cliente.

El objetivo de la compañía ir introduciéndole en el resto de países progresivamente en función de las necesidades.

Devolver información en forma de acción: Proyecto Vela

Paralelamente a estos proyectos, durante este 2016 también se ha puesto marcha un proyecto encaminado a la digitalización de las TPVs de los establecimientos en España bajo el nombre de Proyecto Vela. Esta agilización de los procesos en tienda representa una revolución organizativa y de gestión con la que se pretende un mayor acercamiento al cliente y una mejora de la productividad.

Se trata de un nuevo sistema informático que permite centralizar las funcionalidades de “back office” necesarias para realizar la gestión de la tienda (control de stocks, pedidos, etc...).

Para ello ha sido necesario disponer en sistemas centrales de una nueva arquitectura que sirva de plataforma para trabajar toda la información no solo de manera centralizada sino también en tiempo real. El acceso desde el punto de venta se realiza desde una nueva interfaz gráfica desarrollada con criterios de productividad y facilidad de uso por parte del personal de tienda.

Todo esto; la nueva arquitectura, la centralización de funcionalidades, la gestión en tiempo real y la interfaz gráfica permiten a Grupo DIA digitalizar gran cantidad de procesos eliminando papel en su gestión y haciéndolos mucho más eficientes.

A cierre de 2016 ya se había instalado este sistema en cuatro tiendas piloto de Madrid y está previsto el lanzamiento masivo en España desde enero de 2017. Como todos los proyectos lanzados por la compañía, éste también tiene una vocación de internacionalidad, por lo que se irá ampliando de forma progresiva a los demás países donde la compañía cuenta con presencia durante 2017.

Aplicaciones móviles desarrolladas y aplicadas por Grupo DIA

Usuarios	Aplicación	Funcionalidades	Objetivo	País
Empleados y franquiciados	Gestión de tienda	Gestión de devoluciones, rectificaciones y géneros directos	Obtener una mayor agilidad en las tareas y mejorar la calidad de los procedimientos	España y China
		Consulta de precios, stocks y ofertas		
	Inventario	Realización de conteo de los artículos y control de stocks		España y China
		Volcado de ficheros		
Clientes	Gestión de compra	Lista de la compra con surtido real	Optimizar la experiencia de compra y favorecer sinergias con el negocio online	España
		Acceso a los cupones de descuento digitalizados		
		Consulta de localizaciones		
		Control del gasto mensual		
		Tarjeta digital de fidelización		
Logística	Servicio de transporte	Monitoreo diario de la frecuencia de servicio y flota	Controlar la operación en tiempo real y optimizar los niveles de servicio	Argentina
		Captura de fotos en el momento de recepción del pedido		

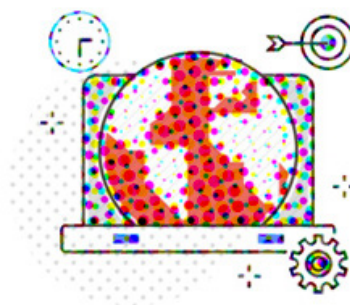
Avanzando en la omnicanalidad

Comercio online en DIA



ENSEÑAS

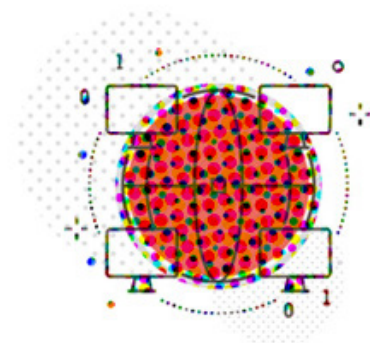
DIA.es/laPlazadeDIA.es
Clarel.es
Oportunidades DIA
Diatiantian.com (China)



PAÍSES CON PRESENCIA ONLINE

España
Argentina*
China

*Comienzo en octubre 2016



PLATAFORMAS

T-Mall
Netease
Amazon Prime Now



Además de los avances en materia de gestión interna y de procesos, cada país ha trabajado durante 2016 en diversos proyectos de e-commerce y digitalización comercial que abren nuevos canales con el cliente acerca a más potenciales consumidores la oferta de la compañía.

España: Crecimiento exponencial del ecommerce

En línea con estas prioridades de seguir desarrollando el canal ecommerce y aprovechar las oportunidades que sean relevantes para mejorar la comunicación y relación con el consumidor, el negocio de DIA en España ha cerrado un ejercicio importante en materia de digitalización.

DIA España ha avanzado durante este ejercicio en el crecimiento del negocio online en todo el país, donde llega ya a diecinueve provincias que sirven a más de quince millones de clientes (Madrid, Barcelona, Málaga, Sevilla, Córdoba, Cádiz, Palma, Alicante, Valencia, Huelva, Almería, Zaragoza, Vizcaya, Murcia, Granada, Pamplona, Valladolid, Asturias y Pontevedra).

En 2016, la facturación de la tienda virtual de DIA en España triplicó su facturación con más de 14 millones de visitas a sus diferentes plataformas.

La tienda online de DIA, que incluye un surtido de más de 4.000 referencias y algunos productos más específicos que no se pueden encontrar en algunas tiendas físicas, se ha convertido ya en el establecimiento más barato de toda la compañía gracias a sus competitivas tarifas y descuentos promocionales.

La oferta de productos de alimentación a través de la Red se completa en España con la web de La Plaza de DIA desde donde también se puede realizar un pedido online para la zona de la Comunidad de Madrid por el momento. En este site se informa además sobre las ofertas y las próximas aperturas, así como sobre consejos gastronómicos y culinarios

La oferta comercial de DIA en Internet se complementa con el segmento de no alimentación. A través de la plataforma Oportunidades.dia.es, la compañía ofrece en España una oferta de más de 1.000 referencias de productos relacionados con la electrónica, hogar, belleza y tecnología.

En 2016, la oferta de Oportunidades también se ha incorporado en las tiendas físicas de España, tanto propias como franquiciadas. Los clientes pueden ya realizar su pedido por catálogo en el mismo establecimiento para su recepción en casa.

Asimismo, el lanzamiento el año pasado de la web Clarel.es, el formato de DIA especializado en higiene personal, cosmética y belleza, ofrece a los clientes organizar su compra a través de un catálogo online segmentado por categorías o a través de contenidos informativos y de interacción con los clientes en los que se ofrecen consejos, vídeos de maquillaje, etc...)

La compañía ofrece este servicio a toda España, organizando los pedidos desde un único almacén localizado en la localidad zaragozana de la Almunia de Doña Godina.

Argentina: nuevos canales de venta online en no alimentación

Argentina ha trabajado también durante 2016 en el desarrollo de nuevos canales de venta online que persiguen profundizar en esa intención de hacer aún más fácil la vida a los clientes y adaptarse a los nuevos hábitos de consumo.

En octubre de 2016 se puso en marcha en Argentina la web de venta flash Oportunidades DIA, en la que se pueden adquirir productos de electrónica, tecnología, electrodomésticos, bebés y hasta viajes. En la misma línea que la web lanzada en España en 2014, esta plataforma de venta digital acoge productos y ofertas que no se encuentran en las

tiendas físicas a precios muy competitivos.

En Oportunidades DIA, los clientes en Argentina pueden recibir su pedido en casa en cualquier parte del país, acceder a importantes descuentos y utilizar los códigos promocionales recibidos por e-mail. Como novedad en la oferta comercial, DIA Argentina lanzó para la venta a través de este canal una nueva marca de electrodomésticos exclusiva de la compañía bajo el nombre de Bixler. Se trata de una familia de pequeños electrodomésticos y con los que el envío de estos productos es gratuito.

DIA Argentina ha trabajado durante todo el 2016 en conseguir una relación más cercana y directa con el cliente, especialmente con el desarrollo de nueva estrategia digitales en plataformas propias y las Redes Sociales. Destaca este año el lanzamiento del "Ahorrames de DIA", y por la que los clientes que hagan uso de la web de DIA Argentina pueden acceder a importantes descuentos de 30 productos concretos que varían cada mes.

Brasil: más diálogo y conversación con el cliente online

El esfuerzo de digitalización desarrollado por Grupo DIA durante 2016 también alcanza al negocio en Brasil, donde el marketing digital y la apertura de nuevos canales de diálogo con los clientes han centrado gran parte del año. La comunidad digital de DIA Brasil es una de las mayores de todo el grupo, con más de 1,2 millones de seguidores en Facebook y más de 2,7 millones de visualizaciones en el canal corporativo de Youtube. Las enseñanzas del grupo en el país gozan de gran notoriedad, empujadas en gran parte por la comunidad de **"Expertas en Economía"**, que cuenta con más de 20.000 clientes registrados, y las diferentes acciones promocionales enfocadas en exclusiva al canal online.

También en Brasil destaca el esfuerzo que se ha realizado este año para la captación de nuevos franquiciados a través de las herramientas digitales y la web de la compañía dedicada a la franquicia.

China: apertura de nuevos modelos de venta

En el caso de China, donde el canal online representa en la actualidad el 16% del total del sector de retail en el país, DIA ha venido trabajando en una digitalización encaminada a abrir nuevas ventanas de comunicación con el cliente. En octubre de 2016, DIA China firmó un acuerdo con la empresa de servicios online Netease para potenciar el comercio online de la compañía en China a través de la aplicación Kaola.com, una de las mayores plataformas de venta por internet en el país y propiedad de Netease. En la actualidad se venden en esta plataforma un portafolio de más de 200 enseñanzas propias y del fabricante.

Esta nueva colaboración tiene como objetivo dar un mayor y mejor servicio a los clientes en China para ayudarles en el día a día de sus compras y donde se pueden adquirir productos "marca España" y con un mayor valor añadido tanto de marca propia como de marca de fabricante.

Este acuerdo se suma al firmado en noviembre de 2015 con el mayor market-place chino, T-Mall. Perteneciente al grupo Alibaba, en esta plataforma B2C (business to customer) de venta online, Grupo DIA vende ya más de 150 productos de importación y alto valor añadido a todo el país chino, incluida además su enseñanza más Premium, Delicious. La plataforma está permitiendo además expandir los productos DIA en zonas donde la compañía no tiene presencia física. De hecho, el 85% de las ventas que se realizan a través de T-Mall se realizan fuera de Shangai, la ciudad donde DIA cuenta con tiendas físicas.

DIA China también ha venido trabajando en este 2016 en el desarrollo de su ecommerce. A través de su web comercial www.diatiantian.com.cn, DIA sirve ya a todo el anillo interno de la ciudad, con una densidad poblacional de más de 40.000 personas por kilómetro cuadrado. El pedido es preparado desde una red de 21 tiendas propias, seleccionando el cliente la fecha y franja horaria en la que desea recibirlo.

El cliente cuenta con la opción de elegir el envío a domicilio o incluso de recoger el pedido en la tienda, según sus necesidades. Desde finales de 2015, los clientes DIA ya pueden realizar el pago de su compra a través del móvil en todas las tiendas propias de China. Gracias a la plataforma WeChat, pueden realizar un procedimiento de pago agregado a la tarjeta bancaria, proporcionando a los clientes un servicio seguro y eficiente.

El cliente en el centro del negocio

Este 2016 ha sido el año de la puesta en marcha de proyectos enfocados a ofrecer a los más de 40 millones de clientes de DIA una experiencia de compra total. El desarrollo y explotación de las ventajas de la digitalización en sentido amplio ha ocupado gran parte de los esfuerzos de la compañía durante el ejercicio, con el objetivo de adaptarse de forma rápida y eficiente a los cambiantes hábitos de los consumidores así como de mejorar los canales de escucha y relación.

Atender las necesidades propias de los clientes ha sido una constante en los más de 35 años de actividad de Grupo DIA. Las nuevas herramientas digitales y las oportunidades que ofrece el nuevo entorno han sido aprovechadas por la compañía para profundizar en la relación bidireccional con los consumidores ofreciendo una experiencia de compra más completa.

Nuevos sistemas de escucha activa

España: Encuestas al cliente offline y online

En línea con la estrategia de estar aún más cerca del cliente, durante el pasado ejercicio se puso en marcha en España un nuevo sistema de escucha que persigue conocer de primera mano la experiencia de compra de los clientes tanto en el canal offline como en el online.

De esta manera, los clientes fidelizados a través de la tarjeta Club DIA que realizan una compra en algún establecimiento del grupo, reciben un correo electrónico con un breve cuestionario que evalúa la atención recibida por parte del equipo de tienda, así como su experiencia final en la línea de caja. Durante 2016 se ha avanzado en la implantación de este sistema de escucha directo en las tiendas del grupo en España, enviando más de 9 millones de encuestas con un ratio de respuesta del 7%.

Este sistema otorga a DIA una información que se emplea para desarrollar iniciativas de mejora del servicio y mejora de la eficiencia.

El cliente de compra online también ha sido objeto de estas encuestas que persiguen el mismo objetivo: la mejora continua de la experiencia. La compañía realiza una encuesta de satisfacción, bajo el nombre de Opinators, con el fin de conocer la experiencia y sensaciones de los usuarios del servicio online de la compañía en España.

A cada primer cliente se le envía esta encuesta una vez recibido el pedido en casa y al final del año se realiza otro envío de encuesta para que valore en general el servicio, atención y demás parámetros relacionados con la experiencia de compra online. Durante 2016 se enviaron más de 90.000 encuestas.

Argentina: Escucha a través de la fidelización

En línea con la vocación de internacionalización con la que cuenta cualquier proyecto implementado por la compañía, en 2016 se comenzó a desarrollar este sistema de escucha en las tiendas de Argentina con el nombre de "Mi experiencia DIA". Sirviéndose como base el mismo sistema aplicado en España, se envía a los clientes fidelizados un breve cuestionario online para que evalúen el servicio recibido en el establecimiento. En el caso de Argentina también se realizan encuestas presenciales por parte de los supervisores, que vienen a complementar la versión online de estas preguntas. Estos sistemas de escucha proporcionan 40.000 entrevistas mensuales tanto online como presenciales.

En los primeros tres meses de esta experiencia respondieron a la encuesta en Argentina más de 50.000 clientes fidelizados. Respuestas que son enviadas a un comité que es el encargado de trasladar a los diferentes departamentos las conclusiones de los clientes para que actúen en consecuencia.

Comunidad amplia de clientes

En línea con esta estrategia de acercarse aún más al cliente y sus necesidades, Grupo DIA ha venido desarrollando desde hace años diferentes acciones de comunicación comercial y marketing encaminadas a la creación de una comunidad de clientes DIA que se involucren y aporten su visión particular del negocio así como los puntos de mejora.

España: Demos la vuelta al Día

En España, la comunidad de clientes "Demos la vuelta al DIA" continuó avanzando en su propuesta de acercar a los amantes de la cocina el mundo de la gastronomía y la alimentación. A través de este proyecto, la compañía ofrece la posibilidad de participar en un campeonato de cocina, asistir de forma gratuita a cursos de cocina, participar en charlas y catas, realizar visitas a fábricas de proveedores y conseguir packs recetas con productos DIA.

En 2016, se realizaron más de 450 eventos y cursos de cocina con algunos de los chefs más reputados del panorama gastronómico nacional a los que asistieron más de 116.000 clientes y donde se repartieron más de 5.000 packs de producto en premios.

Los diferentes canales de comunicación resultan imprescindibles para la relación directa con el cliente. En DIA España se cuenta con la revista para clientes "Club DIA" y que dispone de una tirada de 700.000 ejemplares. En ella se ofrecen contenidos de interés relacionados con la alimentación, las novedades comerciales, receta o trucos prácticos para el hogar.

Argentina: Expertas en ahorro

Argentina fue el primer país en crear una comunidad de clientes en el que compartir información e intercambiar experiencias en relación al modelo de negocio de DIA. Bajo el nombre de "Expertas en Ahorro", nació una comunidad en 2013 que sólo tres años después se ha convertido en todo un acontecimiento en el país. De hecho, a cierre de 2016, la comunidad de Expertas en Ahorro sumaba más de tres millones de clientes fidelizados que se pueden beneficiar de diferentes ofertas, asistir a eventos, talleres de cocina o estar informados de las últimas novedades en relación a la compañía.

En diciembre de 2016 se celebró en Buenos Aires el VI Encuentro Nacional de Expertas en Ahorro, al que acudieron más de 3.200 personas. Al igual que el año anterior, los participantes tenían previamente que inscribirse en la fanpage de DIA en Argentina y realizar una donación en concepto de juguete o libro que posteriormente la compañía trasladó a la Fundación Sí y Fundación Manos en Acción de Argentina.

Bajo el paraguas de "Expertas en Ahorro", DIA Argentina dispone también de un espacio semanal en la televisión con el nombre de Expertas TV. Un programa, que se emite a través de Youtube, en el que rostros conocidos acuden para hablar de sus novedades y en el que se realizan recetas con productos DIA y se aportan consejos relacionados con el ahorro. En 2016 este programa renovó su segunda temporada.

En cuanto a las Redes Sociales, DIA cuenta en Argentina con una importante comunidad de fieles al modelo de negocio de más de 1,7 millones fans en Facebook y que se apoya principalmente en las diferentes actividades de fidelización que se realizan en la comunidad de Expertas en Ahorro y su canal de televisión.

Asimismo, DIA Argentina cuenta con una revista mensual con el título de "Expertas", creada con el mismo objetivo de estar cada vez más cerca de los clientes. La revista, que cuenta con una tirada de 55.000 ejemplares, abarca

diversos temas relacionados con la familia, la salud, moda, espectáculos, bienestar, ecología, horóscopo, mascotas, entre otros. Contenidos pensados y desarrollados a medida de los gustos e intereses de sus lectores: mujeres amas de casa y profesionales, entre 25 y 70 años.

Brasil: Especialistas en Economía

DIA Brasil puso en marcha en 2016 su propia comunidad de clientes con el nombre de "Especialistas en Economía" en donde, al igual que en España y Argentina, se realizan cursos, talleres, catas y demás actividades enfocadas al ahorro y a dar a conocer los productos y el modelo DIA. En esta primera etapa se realizaron 14 encuentros de Especialistas en los que participaron más de 600 personas. En total, son ya más de 30.000 clientes los que han decidido adherirse a este nueva comunidad en Brasil.

Brasil también cuenta con una revista de fidelización, "Revista DIA", con una tirada de 10.000 ejemplares en el que se informa de las diferentes ofertas de los productos DIA y las novedades en torno a la compañía. En 2016 se lanzó una aplicación tanto para sistema IOS como para Android con la que se puede disponer de la revista digitalizada en el móvil. A cierre de 2016 esta aplicación contaba con más de 25.000 descargas, situándola como la aplicación del sector retail con más descargas en Brasil.

China: complementariedad entre el entorno offline y online

En China, la comunicación bidireccional con el cliente digital ha centrado gran parte de los esfuerzos durante este 2016. Aprovechando los recursos que ofrece al aplicación de mensajería instantánea más utilizada del país, We-Chat, DIA ha implementado diferentes opciones que persiguen precisamente la complementariedad entre el entorno offline y el online.

La aplicación de mensajería cuenta con una aplicación de DIA en la que se puede encontrar información sobre promociones, estilo de vida, los folletos digitales, la ubicación de la tienda y un acceso rápido a la plataforma de e-commerce de la compañía. Además, en China también se cuenta con una revista enfocada a los clientes con el nombre de Club DIA Magazine, que se publica dos veces al año (enero y junio) con una tirada de 200.000 ejemplares.

Para el profundizar aún más en el contacto directo con los clientes, DIA China realiza dos veces al año una encuesta de satisfacción para los clientes fidelizados sobre surtido y servicios de tienda.

Contacto directo con el cliente: Redes Sociales

En esta comunicación directa y constante con el cliente tienen un papel relevante el trabajo realizado en las diferentes Redes Sociales y canales comerciales que la compañía tiene en todos los países. Información a tiempo real, cuestiones relacionadas con el funcionamiento en tienda o novedades de producto son algunos de los temas más tratados en todos estos canales que también ayudan a aumentar la fidelización del cliente.

Como novedad, en este 2016 Grupo DIA abrió dos canales corporativos, que complementan a los comerciales ya existentes, y desde donde se aporta información institucional, notas de prensa y comunicados oficiales en los dos idiomas oficiales de la compañía: español e inglés.

En este sentido, en enero de 2016 se habilitó en Twitter un nuevo perfil corporativo que sirve como una ventana más de comunicación con los agentes externos y que van más allá de los clientes, como medios de comunicación, accionistas, inversores, ONGs, o instituciones gubernamentales entre otros.

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

El contacto directo y permanente con los consumidores se completa con los servicios de Atención al Cliente. Durante el ejercicio 2016 estos servicios atendieron y analizaron más de **113.000 requerimientos** sobre asuntos relacionados con las tiendas, productos, horarios de apertura, servicio online, etc...

Crecimiento exponencial de la fidelización

Con el objetivo de establecer y avanzar aún más en la creación de vínculos con sus consumidores, Grupo DIA mantiene desde hace 18 años una herramienta de fidelización que le permite conocer las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes y, en consecuencia, organizar ofertas personalizadas y adaptadas a sus perfiles. El Club DIA es una herramienta al servicio del concepto de proximidad de la compañía y de la que se benefician más de 37 millones de clientes en todos los países en los que opera.

Este sistema de fidelización otorga ventajas exclusivas al usuario de la tarjeta, a la vez que recompensa la asiduidad de sus clientes, permitiendo el acceso a más de 250 productos con precios reducidos, promociones quincenales y cupones descuento con ofertas que pueden llegar al 50%.

Brasil ha sido el último país donde la compañía cuenta con presencia en implementar las ventajas de la Tarjeta Club DIA. Durante 2016 se ha implementado a largo de todo el territorio del estado de Sao Paulo contando ya más de 4 millones de clientes fidelizados.

En la actualidad, el 76% las ventas totales de la compañía se realizan haciendo uso de la tarjeta de fidelización, lo que convierte al Club DIA en una herramienta fundamental de cara al crecimiento y la consolidación del negocio.

Pese a las diferencias y las particularidades en los hábitos de consumo en los diferentes países, la tarjeta Club DIA sigue demostrando ser un modelo válido y exportable que suma nuevos socios cada año en los mercados en los que está presente. Destacan en este sentido los más de un millón de nuevos socios en España y Argentina, así como los 4 millones de Brasil.

A cierre de 2016 se habían generado más de 1.700 millones de cupones, frente a los 1.650 millones del año anterior.

En 2016 se ha comenzado también con la digitalización de gran parte de estos cupones con el objetivo de completar las necesidades de un cliente cada vez más habituado a operar en este entorno. Se ha arrancado con este proyecto en España, donde a cierre del ejercicio se habían emitido 46 millones de cupones digitales.

	Año de lanzamiento	Hogares con tarjeta (millones)	Porcentaje de ventas*
España	1998	19,71	69%
Portugal	2000	4,22	68 %
Argentina	2006	7,45	91%
China	2012	2,31	86%
Brasil (Sao Paulo)	2015	4,16	66%
Total		37,86	76%

Compromiso a todos los niveles: Proyecto Cliente

El acercamiento y conocimiento del cliente también involucró a todos los niveles profesionales de la compañía a través del conocido como "Proyecto Cliente". Se trata de un plan transversal enfocado a mejorar la experiencia de compra de los consumidores DIA focalizando esfuerzos principalmente en dos parámetros: experiencia en los establecimientos con el proyecto "Experiencia Cliente" y la implicación del empleado a todos los niveles a través del proyecto "Actitud Cliente".

Como todos los proyectos desarrollados internamente por la compañía, ha tenido una primera fase de instauración y desarrollo en España para en años posteriores ir aplicándolo en el resto de países del grupo.

Para la puesta en marcha del proyecto "Experiencia Cliente", durante 2016 se llevó a cabo una investigación cualitativa en España para la identificación de los puntos clave en lo que se conoce como el Customer Journey y cuantitativa para afrontar su priorización, diferenciando entre los formatos en los que ha arrancado la primera fase del proyecto, DIA Market y DIA Maxi.

Para ello, se encuestaron a más de 5.000 clientes DIA, 1.500 empleados y más de 600 no clientes con los que se definió un conjunto de iniciativas de mejora asociadas a cada uno ellos, elaborando una ficha en detalle de cada propuesta a implantar.

Entre las medidas puestas en marcha en tienda durante este 2016 con el objetivo de mejorar esa experiencia destacan el refuerzo de la zona de panadería y frescos, la instalación de megafonía en tiendas para mejorar la comunicación con los clientes, aplicación de mecanismos de reposición más eficientes y la revisión de los protocolos de caja entre otros.

Estas iniciativas desarrolladas como consecuencia del proyecto "Experiencia Cliente" sirvieron a su vez como complemento al otro proyecto centrado en la mejora de la experiencia y satisfacción de los consumidores, "Actitud Cliente". Este programa, iniciado durante el ejercicio pasado, busca mejorar la actitud y el compromiso de los empleados del grupo con la satisfacción del cliente a través de diferentes talleres de formación que implican desde la alta dirección hasta la plantilla base.

En una primera fase se organizaron talleres de reflexión con la dirección nacional, almacenes, tiendas y sede para impulsar los comportamientos de orientación al cliente y a su vez definir planes de actuación para la mejora. De ahí surgieron iniciativas que ya se aplican para la mejora de la implicación de los empleados con la satisfacción cliente como las tarjetas de agradecimiento para los clientes, reconocimiento a las personas y equipos de tienda que prestan mejor servicio o un protocolo de atención telefónica para todos los empleados.

Sólo en España se impartieron durante 2016 más de 14.400 horas de formación en el proyecto de Actitud Cliente, de la que se beneficiaron más de 2.000 profesionales de todos los perfiles, tanto de oficinas como de almacenes y tiendas.

Participantes	Procesos de escucha	Principales iniciativas	Formatos de tiendas	Número de implicados y horas de formación
Comité de dirección	Talleres de formación	Refuerzo de la zona de panadería y frescos	DIA Market	5.000 clientes
Cuadros y mandos	Encuestas directas a clientes y no clientes	Instalación de megafonía en tiendas	DIA Maxi	3.000 empleados
Empleados de Tiendas y almacenes	Grupos de seguimiento	Aplicación de mecanismos de reposición más eficientes		600 no clientes DIA
Clientes DIA y no clientes DIA		Revisión de los protocolos de caja		14.000 horas

Acciones de comunicación con los clientes

Nombre	Descripción	Nº usuarios en 2016	País
Demos la Vuelta al DÍA	Comunidad gastronómica de clientes	+ 116.000	España
Expertas en Ahorro	Comunidad de clientes	+ 3 Millones	Argentina
Expertas en Economía	Comunidad de clientes	30.000	Brasil
Revista Club DÍA	Revista para clientes de carácter trimestral	770.000 ejemplares	España
Revista Expertas	Revista para clientes de carácter mensual	55.000 ejemplares	Argentina
Revista DÍA	Revista para clientes de carácter mensual	10.000 ejemplares	Brasil
Club DÍA Magazine	Revista para clientes de carácter bianual	200.000 ejemplares	China
Expertas TV	Canal de Televisión online	Más de 350.000 visualizaciones mensuales	Argentina
Encuestas satisfacción Cliente	Encuestas a clientes sobre experiencia	+ 9 millones enviadas	España, Argentina y China
Opinators	Encuestas a clientes sobre experiencia de compra online	90.000	España
Redes Sociales	Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, Wechat	+ 2 millones de seguidores	España, Portugal, Brasil, Argentina, China

Acuerdos con terceros

La puesta en marcha de acuerdos con terceros para incluir en tienda servicios hasta ahora inéditos en el sector de la distribución ha marcado la pauta durante este año. El objetivo es acercar al cliente al concepto de "compra total", o lo que es lo mismo, que los consumidores completen sus necesidades gran consumo en los establecimientos del grupo.

Acuerdo con ING para la retirada de efectivo en caja

En septiembre de 2016, Grupo DÍA firmó con el banco holandés ING un acuerdo por el que se puso en marcha un servicio que permite a los clientes de la entidad financiera la retirada de efectivo en la red de tiendas propias de DÍA en toda España.

A través de la aplicación móvil Twyp Cash, los usuarios pueden solicitar con su móvil la retirada de un mínimo de 20 euros y hasta un máximo de 150 euros en la línea de caja de las enseñas del Grupo DÍA (DÍA Market, DÍA Maxi, La Plaza de DÍA, Clarel y El Árbol) bajo la condición de que la operación esté ligada siempre a una compra. La implantación de este servicio se ha ido realizando desde septiembre de forma progresiva, hasta llegar a las cerca de 2.900 tiendas propias a finales de 2016. En los cuatro primeros meses de funcionamiento, han sido más de 220.000 usua-

rios los que se han dado de alta en la aplicación.

Con este nuevo servicio, DIA persigue la mejora en la experiencia de compra por parte del cliente y facilita a todos los consumidores que aún no son clientes utilizar la extensa red de tiendas para retirar dinero. Asimismo, este acuerdo permite aprovechar sinergias con el resto de servicios digitales que DIA ya ofrece, como la aplicación para gestionar la compra a través del smartphone o los propios cupones digitales.

La Plaza de DIA a través del servicio Amazon Prime Now

En septiembre de 2016, DIA anunció también un acuerdo con Amazon por el que el formato La Plaza de DIA tendría una tienda online en la plataforma Amazon Prime Now. De esta forma, la compañía abre una nueva ventana de venta en el que es la plataforma de venta online más importante del mundo, aprovechando también las consecuentes sinergias derivadas de la actividad conjunta entre ambas compañías.

La tienda virtual de La Plaza de DIA en Amazon Prime Now ofrece a los clientes un total de 5.300 referencias que pueden recibir en una hora con un servicio más premium o en franjas de entrega de dos horas en el lugar que elijan de Madrid. Entre el surtido ofertado están incluidas todas las marcas propias de la compañía: Dia para productos de gran consumo, Delicious para la línea Premium, Bonté para el cuidado e higiene personal, Baby Smile y Junior Smile para el cuidado del bebé y AS para la alimentación de las mascotas, además de fruta, verdura y pescado y carne en bandejas.

A cierre de 2016, y en sólo cuatro meses de actividad, se habían enviado más de 40.000 pedidos a través de este servicio.

Pagos directos desde el móvil con Samsung Pay

El esfuerzo que la compañía viene realizando por hacer la vida más fácil a un cliente cada vez más digital se vio también traducido con el acuerdo firmado en España con Samsung y por el que ya se puede pagar en más de 2.200 tiendas propias con la aplicación Samsung Pay. Un servicio con tecnología NFC (Near Field Communication) que permite realizar pagos desde el móvil de forma rápida y sencilla en caja.

Se trata de un servicio similar de pago a través del móvil que también se puede realizar desde el año pasado en todos los establecimientos propios de DIA en China. Sirviéndose de la plataforma WeChat, los clientes pueden hacer el pago a través del teléfono móvil con un procedimiento de pago agregado a la tarjeta bancaria, proporcionando a los clientes un servicio de pago seguro, rápido y eficiente.

Tiendas al servicio de la compra total

La expansión de la red de tiendas de DIA obedece al objetivo de estar cada vez más cerca de sus clientes, permitiendo así adaptar la oferta comercial a sus necesidades y preferencias. Basado en un modelo multiformato y multimarca, Grupo DIA incrementa cada año de forma exponencial su número de establecimientos en todos los países con una propuesta de cercanía y compra de proximidad adaptada a todos los perfiles.

A cierre de 2016, el grupo contaba con 7.799 establecimientos en todo el mundo, 81 tiendas más que el ejercicio anterior, de las cuales más de 7.000 eran supermercados de proximidad centrados principalmente en oferta de alimentación, droguería y perfumería (DIA Market, La Plaza de DIA, Clarel, Minipreço Market y El Árbol, CadaDIA, Mais Perto). Fruto de esa búsqueda constante de adaptación y escucha al cliente, durante 2016 se han acometido diferentes



Las tiendas de atracción, DIA Maxi y Minipreço Family, sumaron 777 establecimientos mientras que el formato Clarel, especializado en productos de cuidado personal, belleza y hogar, con presencia en los mercados de España y Portugal, aportó 1.233 tiendas al grupo.

proyectos centrados en consolidar los formatos más novedosos del grupo como La Plaza de DIA, Clarel o Max Descuento, así como la implementación de nuevas soluciones en los formatos más tradicionales del grupo, fruto de las sinergias obtenidas entre los modelos.

La compañía invirtió 345,4 millones de euros durante 2016 tanto en remodelaciones como en nuevas aperturas, una cifra que supone un 5,7% menos que el año anterior una vez excluidas las inversiones ligadas a la compra de activos a Eroski.

En el segmento Iberia, la remodelación de los formatos Maxi y las transformaciones a La Plaza de DIA avanzaron durante 2016, representando las nuevas aperturas un 25% de los 225,8 millones invertidos en total. Asimismo, durante 2016, la compañía ha capitalizado en Iberia un total de 25 millones de tiendas y equipamiento logístico que previamente estaba operado bajo alquiler.

La inversión en los mercados emergentes se situó en 119,6 millones de euros, lo que se traduce en una reducción del 34% a divisa constante debido principalmente a la exigente base comparativa de Argentina durante el año anterior, donde la compañía llevó a cabo un gran esfuerzo inversor.

Las nuevas aperturas en emergentes representaron la mitad de las inversiones realizadas en Brasil y Argentina. En los últimos tres años, Grupo DIA ha invertido un total de 445 millones de euros en estos países.

Inversiones en 2016

(€m)	2016	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
Iberia	225,8	65,4%	22,0%	22,0%
Emergentes	119,6	34,6%	-34,0%	-15,8%
Total Capex	345,4	100,0%	-5,7%	3,3%

Consolidación de La Plaza de DIA, el formato supermercado del grupo

2016 ha sido el año de la consolidación del formato La Plaza de DIA en España, una vez iniciada su puesta en marcha en abril de 2015. Esta enseña destaca por ofrecer una atención especial a los productos frescos, que es gestionada por personal cualificado tanto en venta de pescado, carne y charcutería. Su surtido ofrece, además, la máxima amplitud en el surtido de alimentación envasada, con la marca de fabricante como protagonista y una excelente representación de las marcas propias. De las más de 7.500 referencias que pueden encontrarse en la tienda, 1.500 son de frescos y más de 6.000 de Productos de Gran Consumo (4.000 de marcas de fabricante y 2.000 de marcas propias).

Grupo DIA ha centrado esfuerzo en la transformación a este nuevo formato de la mayor parte de los establecimientos adquiridos en 2015 a El Árbol. En 2016, 143 tiendas de El Árbol fueron transformadas a La Plaza de DIA, cifra más elevada que las 95 inicialmente previstas para el año.

Una vez realizado este proceso de transformación y reestructuración, Grupo DIA cuenta a cierre de 2016 con 251 establecimientos La Plaza. Quedan todavía por transformar 68 establecimientos que a cierre del ejercicio continuaban operando bajo la enseña El Árbol.

El proceso de transformación y reconversión del parque de tiendas a La Plaza ha estado acompañado de un nuevo proyecto centrado en la implementación de mejoras en surtido, imagen y diferentes categorías de familias para un parque de establecimientos La Plaza de DIA que destacan por contar una excelente ubicación y localización.

Durante 2016 se ha comenzado a trabajar en la revisión de algunas tiendas, haciendo especial hincapié en una adaptación de las tarifas, revisión de la cartelería e iluminación más acogedora así como nuevos espacios exclusivos para la marca propia de la compañía de mayor valor añadido, Deliculous. Está previsto avanzar durante el año próximo en esta misma línea.

Revisión y actualización de Max Descuento

Grupo DIA ha acometido durante 2016 un proceso de renovación de Max Descuento, la línea de negocio de cash & carry en España, con la intención de ofrecer una oferta comercial mucho más amplia y adaptada a las necesidades de sus clientes, y más especializado en el sector de la hostelería.

La renovada enseña Max Descuento destaca por un formato de tienda más moderna, luminosa y accesible, y con un surtido más amplio adaptado a las necesidades del cliente. Ofrece 1000 referencias adicionales, hasta alcanzar las 3.800, especialmente orientadas al sector hostelero, aunque incorpora también productos para el pequeño ultramarino, las colectividades u otros tipos de pequeñas empresas.

Asimismo, incorpora una nueva sección de snacks y golosinas, y cuenta con un refuerzo de la charcutería profesional. Por otra parte, y entre las principales novedades, destaca el desarrollo de una extensa gama de bazar profesional.

La incorporación de estas mejoras ha llevado a incrementar en un 6% las ventas de este formato durante 2016.

Max Descuento cerró 2016 con 36 establecimientos repartidos en 6 Comunidades Autónomas españolas (Andalucía, Aragón, Asturias, Castilla y León, Extremadura y Murcia), que suman más de 34.000 metros cuadrados totales de superficie de ventas.

Durante este año se inauguraron a su vez tres nuevos establecimientos Max Descuento en Sevilla, Granada y Cáceres, que suman más de 2.600 metros cuadrados nuevos al negocio de Cash & Carry.

Apuesta por los frescos en los formatos históricos DIA y Minipreço en Iberia

Las sinergias obtenidas de los diferentes formatos del grupo ha propiciado también la incorporación de novedades en los formatos más históricos del grupo. Este es caso de DIA Market, el formato de proximidad y DIA Maxi, el formato de atracción del grupo pensado para una compra más amplia y espaciada en el tiempo.

Durante 2016, DIA continuó mejorando su red comercial con la remodelación de 307 establecimientos en el segmento Iberia. Este plan, además de mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento, reforzó la oferta de productos con la inclusión de nuevas categorías en el surtido. Estas nuevas propuestas están centradas principalmente en una firme apuesta por los frescos y una mayor atención especializada con mostradores de carne y pescado, logrando incrementar en un 15% la venta a superficie comparable en estos establecimientos.

La apuesta por los productos frescos y la atención personalizada lleva aparejado también un desarrollo de la venta asistida. Así, un total de 653 tiendas del grupo en España contaban ya a finales de 2016 con mostradores con aten-

ción personalizada de carne, pescado y Charcutería, mientras que en Portugal eran 274 establecimientos. En total, ambos países suman más de 2.000 mostradores.

En Portugal también se continuó trabajando en la implementación de nuevos desarrollos en tienda encaminados a mejorar la experiencia de compra del cliente. A finales del ejercicio anterior se comenzó a testar el nuevo modelo de tienda de atracción, Minipreço Family, que en 2016 ha comenzado su desarrollo y consolidación en todo el país. A cierre de año, Portugal contaba con 50 Minipreço Family.

Se trata de establecimientos con aparcamiento propio, de una superficie comercial superior a los 800 metros cuadrados y localizadas en las afueras de las principales ciudades. Con más de 4.000 referencias, el consumidor tiene la opción de realizar una compra más amplia, en la que los formatos familiares y de ahorro tienen especial preponderancia en el surtido.

Al igual que los nuevos formatos de DIA Maxi en España, Minipreço family cuenta con un servicio asistido de pesquería, charcutería y carnicería, además de incorporar una cafetería en el interior. Las secciones de frutería y panadería también se han renovado, así como la exposición de los productos con el objetivo de hacer más agradable la experiencia de compra. La sección de perfumería, por su parte, cuenta con una amplia gama de productos de belleza, cuidado personal e higiene, con importante presencia de los productos de marca propia Bonté.

Por su parte, las tiendas Minipreço Market también han ido incorporando nuevos servicios, encaminados a esa mejora de experiencia de compra y focalizados en una mayor atención e incremento de la oferta de productos frescos. A finales de 2016 operaban 300 establecimientos bajo este formato renovado.

Desarrollo de los frescos, proximidad y marca propia en mercados emergentes

Brasil y Argentina han protagonizado en 2016 importantes acciones de promociones y descuentos encaminadas a llevar más tráfico a tiendas, a la vez que se ha trabajado en el desarrollo de la oferta de frescos, principal activo de la compra de proximidad.

En Argentina, se ha avanzado en la renovación del surtido hacia un formato más urbano. En 2016, la totalidad de las tiendas propias y el 77% de los establecimientos franquiciados contaban ya con una oferta completa de perecederos. Pese a atravesar el país una difícil coyuntura económica, en este segmento DIA ha logrado incrementar cuota todos los meses del ejercicio, pasando del 7,20% que representaba la venta de frescos en 2015 al 7,40 % a finales de 2016.

La implementación paulatina de estas mejoras ha venido acompañada también en Argentina de un incremento del peso promocional de cuatro puntos en el último año.

En Brasil, también se ha avanzado en el desarrollo comercial del modelo Market y Maxi. Con más de 1.200 referencias en el surtido, la marca propia es otro año más el elemento más relevante de diferenciación de la propuesta comercial de DIA en el país, ganando participación en venta de la marca propia en todas las regiones donde la compañía opera.

Esta renovación de tiendas, otorgando más presencia a los productos perecederos en las DIA Market y con más surtido a precios más competitivos en las tiendas DIA Maxi, han llevado a los establecimientos renovados a aumentar las ventas frente a los no renovados en 8 y 7 puntos respectivamente.

En China, con el objetivo de crecer por encima del mercado, con unas ventas a superficie comparable por encima de

la inflación, se ha realizado un gran esfuerzo promocional, con promociones diarias, semanales e in and out, con un 15 % del surtido en promoción que representa entre el 40 y el 50% de la venta.

Así, con más de 370 tiendas centradas en la cercanía, DIA es ya la primera red de proximidad en Shanghai por cuota de mercado, venta por metro cuadrado y eficiencia.

Además, se ha profundizado en la figura del Service Manager para la gestión de tienda, un concepto a mitad de camino entre el empleado propio y el franquiciado por el que se implica más directamente en la gestión del establecimiento así como en las tareas propias de Recursos Humanos y gestión de equipos entre otros. En la actualidad, la práctica totalidad de las tiendas propias cuentan ya con este modelo de gestión.

Clarel: Más especialización y proximidad

El formato de tienda especializada en droguería, perfumería e higiene personal, Clarel, ha avanzado en la optimización y mejoras de los establecimientos. El proceso de rediseño puesto en marcha el año pasado, centrando en otorgar a las tiendas una imagen más moderna y próxima con una mayor amplitud de surtido así como una mejor comunicación visual, ha continuado durante este 2016, cerrando el ejercicio con más de 500 establecimientos Clarel transformados.

Las ventas brutas bajo enseña de Clarel alcanzaron los 349 millones de euros en 2016, lo que representa una mejora del 6,5% respecto al pasado año.

Fruto de estas mejoras pensadas para adaptar las necesidades de los clientes a la oferta del grupo, la compañía ha logrado incrementar la venta a superficie comparable en un 5% en las tiendas ya revisadas.

El trabajo realizado en el desarrollo de nuevas referencias de marca propia ha sido uno de los ejes en los que ha pivotado esta mejora de las ventas, representando ya un 20% de la oferta comercial de las tiendas Clarel con más de 1.200 productos que confieren a este formato de DIA un carácter de especialista y de exclusividad.

A cierre de 2016, Grupo DIA contaba con 1.233 establecimientos Clarel en España y Portugal, que han sido aprovechados también para establecer sinergias con el resto de formatos de la compañía en materia de cosmética, perfumería y droguería.

El desarrollo de las marcas propias y sus diferentes categorías ha propiciado también una rápida penetración de estas marcas (Bonté, Baby y Junior Smile, Basic Cosmetics y AS) en las tiendas de países como Argentina, Brasil y China, que a día de hoy no cuentan con el formato Clarel.

Una red logística adaptada a la proximidad y la eficiencia

Todo este proceso de transformación y rápida adaptación a las necesidades de los clientes no sería posible sin una red logística ágil, eficiente y rentable. DIA dispone de 38 plataformas logísticas que suman 764.526 cuadrados entre los cinco países donde opera, que forman parte de un sistema integrado equipado con la última tecnología.

En este sistema, cada fase del proceso logístico está pensada en función del siguiente eslabón del ciclo, desde el proveedor hasta la tienda, con un grado de adaptación óptimo gracias al desarrollo propio que se lleva a cabo el grupo. En este sentido, todos los sistemas y programas informáticos utilizados en su red logística son diseñados y desarrollados dentro de la propia compañía, permitiendo así ofrecer una rápida respuesta a las necesidades cam-

biantes de sus diferentes mercados y modularse para operar con la máxima eficiencia dentro de su modelo de proximidad.

Para acompañar el crecimiento exponencial de su negocio, Grupo DIA ha inaugurado este año dos nuevos centros logísticos en España y Brasil, que añaden más de 53.000 nuevos metros cuadrados a su actual red logística.

En octubre de este año la compañía ponía en funcionamiento una nueva plataforma logística en la localidad de Villanueva de Gállego, en Zaragoza. Con más de 30.000 metros cuadrados, 63 dársenas y una capacidad de almacenaje de más de 14.000 palés, este centro es en la actualidad el de mayor capacidad de los 23 almacenes que conforman la red logística de la compañía en España.

Preparado para gestionar más de 115.000 bultos diarios, es el primer almacén de la compañía que integra todas las familias de perecederos, en lo que se traduce en una clara apuesta por el desarrollo de los frescos. Asimismo, el almacén ha sido planteado como una apuesta por la investigación y el desarrollo logístico en donde se testearán nuevos proyectos con la idea de aplicarlos al resto de la red de la compañía en el mundo.

Con una inversión de 14,5 millones de euros, este almacén ha conseguido ya una eficacia del 15% superior a la media de almacenes de la compañía.

En Argentina, para principios de 2017 está previsto el cierre de un acuerdo con un operador logístico para la ampliación de la red logística en la localidad de Tortuguitas, en la provincia de Buenos Aires. Este nuevo centro, de 17.400 metros cuadrados de cámara de frío positivo, fruta y verdura, servirá de apoyo a la apuesta por los productos perecederos y la expansión prevista para próximos ejercicios.

En Brasil se inauguró también un nuevo centro logístico en la localidad de Mauá, en el estado de Sao Paulo. Con más de 24.800 metros cuadrados, este almacén acompaña al crecimiento exponencial registrado en el país durante los últimos años, que ha llevado a superar la barrera de los 1.000 establecimientos.

En línea con ese afán de innovación y mejora constante del servicio, la compañía ha comenzado a testar en 2016 un vehículo articulado de algo más de 25 metros de largo, conocido como "Megatrucks", que permiten transportar hasta 60 toneladas de carga por cada viaje. Por el momento, este proyecto se encuentra en fase de prueba en los almacenes españoles de Azuqueca de Henares y Dos Hermanas, permitiendo una lógica eficiencia en el transporte y de las emisiones.

Número de almacenes por países

País	Nº de almacenes	Superficie (en m ²)
España	23	440.070
Portugal	3	76.350
Argentina	5	97.844
Brasil	6	131.832
China	1	18.430
Total	38	764.526

Superficie comercial por país a 31 diciembre 2016

(millones de metros cuadrados)

	2015	2016	Cambio
España	1,9399	1,8764	-3,3%
Portugal	0,2193	0,2204	0,5%
Iberia	2,1592	2,0968	-2,9%
<i>Día</i>	<i>1,5833</i>	<i>1,6199</i>	<i>2,3%</i>
<i>Clarel</i>	<i>0,1928</i>	<i>0,1997</i>	<i>3,6%</i>
<i>El Árbol / La Plaza</i>	<i>0,3831</i>	<i>0,2772</i>	<i>-27,6%</i>
Argentina	0,2308	0,2387	3,4%
Brasil	0,4204	0,4808	14,4%
China	0,0788	0,0786	-0,3%
Emergentes	0,7300	0,7981	9,3%
Total DIA	2,8892	2,8948	0,2%

La franquicia, un valor al alza

Grupo DIA entiende la franquicia como eje fundamental de su modelo de negocio que permite una consistente expansión de sus enseñanzas y generación de valor en todos los países donde la compañía opera. A finales de 2016, el grupo contaba con 3.969 establecimientos franquiciados, el 50,9% del total de la red de tiendas.

En 2016 DIA otorgó financiación adicional a su red de franquiciados para mejorar sus condiciones de negocio, elevando el total de crédito cedido hasta los 106 millones de euros, aunque una importante porción de este crédito está cubierto con garantías. Además, este riesgo de crédito está muy diversificado ya que se encuentra totalmente repartido entre los 3.363 franquiciados que a finales de 2016 operaban el modelo de franquicia DIA.

Desde que abriera su primera franquicia en España hace 27 años, DIA ha ido avanzando en el desarrollo de un modelo que le ha llevado en la actualidad a ser la primera franquiciadora de España y la tercera de Europa en el sector de la distribución, así como la tercera por facturación en Brasil. En Argentina, país con el 70% de las tiendas franquiciadas, es ya el mayor franquiciador de la región.

El éxito de su modelo franquiciador radica en la estrecha relación que la compañía mantiene con los emprendedores desde el primer momento. Por un lado, DIA cede su conocimiento histórico del sector así como la fortaleza de su marca y su potente infraestructura logística, mientras que por otro, el franquiciado aporta una vocación comercial y conocimiento del mercado local que resulta imprescindible para el desarrollo del modelo de proximidad y cercanía.

Se trata por tanto de una relación profesional de confianza que no sólo genera beneficios para las partes implicadas si no que aporta valor y riqueza al entorno en el que la franquicia opera. En este sentido, las franquicias DIA generaron 25.135 empleos durante 2016 entre los cinco países donde tiene presencia, un 4% más que en 2015.

El trabajo realizado durante todos estos años en su modelo de franquicias, ha llevado a Grupo DIA a situarse entre las 20 mejores empresas franquiciadoras del mundo, según la consultora internacional Franchise Direct, que atiende a parámetros como la capacidad de innovación, número de tiendas, apoyo ofrecido a los socios y políticas medioambientales entre otros.

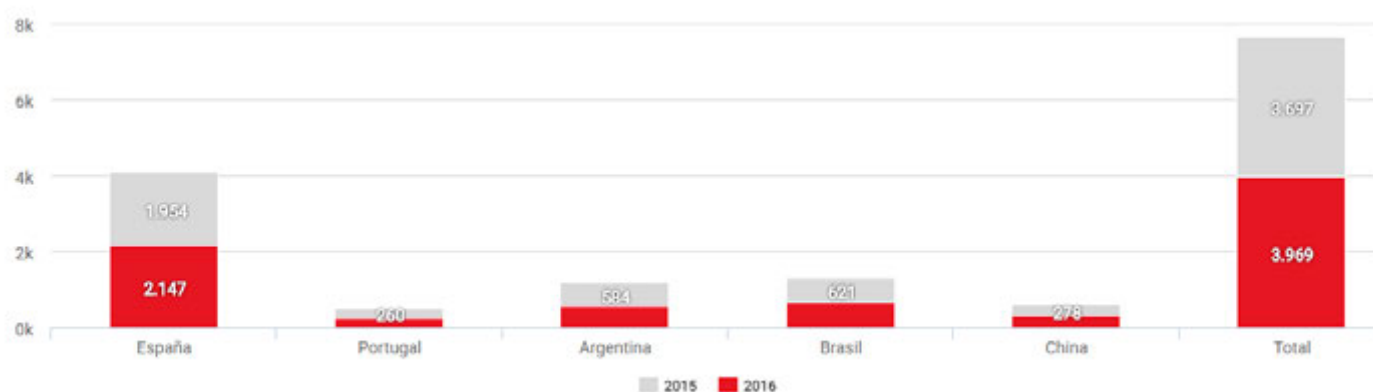
Más número de franquicias cada año

La franquicia DIA ha continuado un año más su ritmo de crecimiento exponencial en los cinco países donde opera. En 2016, Grupo DIA sumó a su red de establecimientos 3.969 nuevas tiendas franquiciadas, lo que supone un incremento del 7% en relación al año anterior. Las franquicias representan ya el 48% del total de la red del Grupo y un 61% de los establecimientos bajo la enseña DIA.

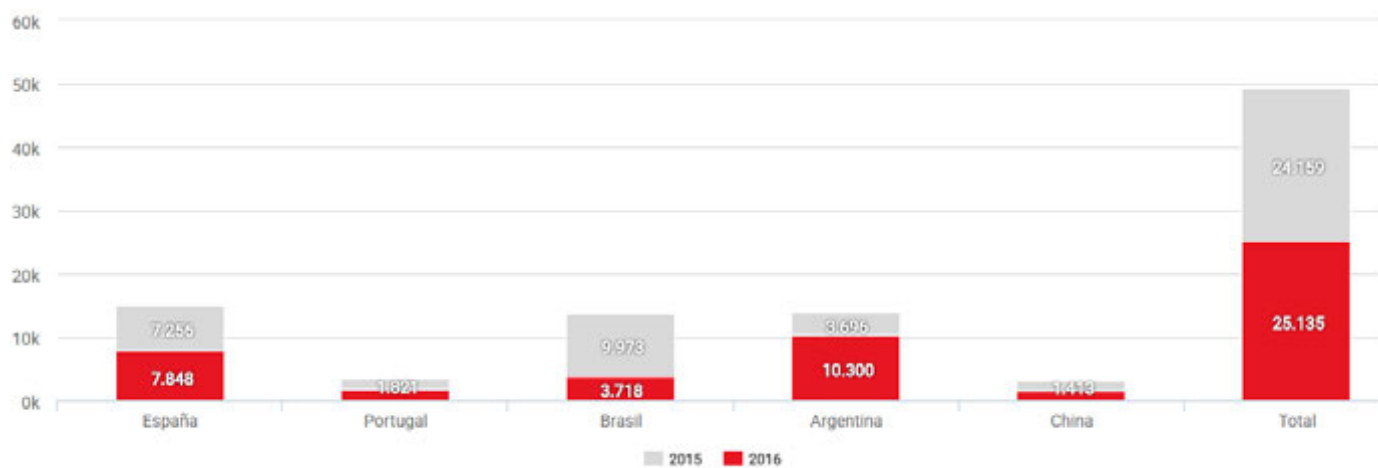
Por zonas geográficas, la franquicia alcanzó durante 2016 el 43% de las tiendas en Iberia (España y Portugal) y el 68,1% en los países Emergentes (Argentina, Brasil y China).

Con la excepción de España consecuencia de las recientes adquisiciones, en todos los países donde la compañía opera, el número de tiendas franquiciadas supera ya al de tiendas propias, lo que demuestra la decidida apuesta que la compañía realiza por este modelo.

Número de franquicias



Empleados generados por las franquicias



Por tipo de formato, las tiendas Market continúan siendo los establecimientos más gestionados en régimen de franquiciada, con 3.192 locales, seguido de las Cada Día/Mais Perto que cuentan con 519 franquicias y las Maxi con 151 tiendas.

Por su parte, 2016 ha sido el año de la consolidación de las franquicias Clarel, que cuentan a cierre del año con 107 establecimientos.

Digitalización también para la franquicia

Para Grupo DIA, la franquicia se enmarca dentro de la estrategia de crecimiento orgánico, por lo que la relación y comunicación continua con sus franquiciados resulta capital para alcanzar la excelencia en el modelo. La compañía entiende a los franquiciados como los mejores embajadores de su marca, que aportan un conocimiento muy valioso y eficiente para gestionar el modelo de tiendas de proximidad que propone.

Los franquiciados DIA disponen de un total apoyo y seguimiento desde los inicios de la relación comercial con la compañía. Grupo DIA analiza cada proyecto que se le presenta, colabora estrechamente en la búsqueda del mejor local para los emprendedores y realiza un plan de viabilidad del negocio a cada tienda. La compañía pone a disposición del franquiciado un equipo de supervisores y especialistas que le asesoran y ofrecen asistencia en el día a día.

A través de sus tiendas-escuela así como con cursos de formación virtual en su plataforma DIAtraining y la Academia DIA en Argentina, la compañía ofrece formación antes y durante la apertura de cada tienda. Ofrece asimismo una formación continuada en el tiempo con diferentes tips y píldoras informativas que se envían a través de sus canales de comunicación directa con el franquiciado.

Con el objetivo de mejorar y agilizar los procesos con los franquiciados, Grupo DIA ha desarrollado durante 2016 una serie de herramientas digitales que se suman a los procesos de gestión ya existentes y que inciden en hacer mucho más fácil la gestión en tienda y por tanto en la mejora de la rentabilidad. Nuevos desarrollos que nacen como consecuencia de los grupos de escucha en marcha durante los últimos años, en los que los franquiciados han podido aportar su visión del negocio y avanzar en soluciones a sus necesidades diarias.

En España se puso en marcha para todas las tiendas franquiciadas una aplicación de gestión de tienda con el objetivo digitalizar y agilizar la realización de tareas diarias en el establecimiento. Con este nuevo sistema, se consigue una optimización del procedimiento para reducir todavía más los errores, una mayor simplificación en el acceso a la información y más eficacia en la atención al cliente, objeto último del negocio.

Fruto de esta apuesta por la digitalización, se ha habilitado para las franquicias en España un sistema de venta por catálogo en tienda en la que los clientes pueden ya realizar sus pedidos a través de la plataforma Oportunidades DIA en la que pueden encontrar productos de no alimentación y electrónica.

En Argentina se ha lanzado este año una herramienta de gestión logística para los franquiciados, que permite una medición en tiempo real del cumplimiento de entrega, además de revisar la franja de servicio de cada establecimiento. Este sistema incorpora también avisos vía SMS sobre el horario y la ubicación del camión.

Incidiendo en esta estrategia de comunicación directa consecuencia de las oportunidades que ofrecen los procesos de digitalización, DIA Argentina ha puesto en marcha en 2016 una webcast semanal con los franquiciados en los que un responsable de la compañía charla con ellos sobre los temas que más interesan y resuelve las principales dudas en la gestión. Al igual que Argentina, los franquiciados en Brasil han sido objeto este año de diversas actividades de formación a través del e-learning y vídeo aulas.

Las franquicias de China han incorporado también en 2016 un aplicación que permite la realización de pedidos a través del smartphone y que además, dispone de una serie de funcionalidades de back-office del terminal de venta y otras exclusivas de la operativa de franquicias, tales como seleccionar oportunidades de compra, devoluciones, información financiera, mensajería y soporte (con servicio de atención al franquiciado similar a un chat y con un horario determinado para resolver dudas o comentar problemas de la operativa), entre otras.

Estrecha comunicación

El éxito de la franquicia DIA radica en la estrecha relación de confianza que mantiene la compañía con los emprendedores. Para forjar estos lazos resulta imprescindible trabajar en una comunicación bidireccional con la que los franquiciados se sientan parte importante de la compañía y viceversa.

La comunicación de DIA con sus franquiciados se canaliza principalmente a través de la relación directa con el supervisor y a través del Portal del Franquiciado, una plataforma digital en la que se comparte información relevante para el negocio como surtido, pedidos, logística, así como un acceso a la base de datos con información propia de la tienda y evolución.

Este canal directo de comunicación se completa con otros sistemas de escucha al franquiciado desarrollados en cada país, como el servicio de Atención al Socio Estratégico (CASE) en Argentina que opera telefónicamente y vía e-mail, el centro de atención telefónica y permanente que existe en China o "DIA te escuta" en Brasil, orientado a solucionar las principales dudas y problemas que puedan surgir en el día a día.

Para realizar un seguimiento mucho más detallado de esa relación directa con los franquiciados, DIA realiza cada año una encuesta de satisfacción que elabora la consultora independiente Nielsen y por la que se les pregunta de forma confidencial y anónima, cuáles son los aspectos a mejorar y con los que están más contentos.

En 2016, se realizó la quinta edición de esta encuesta, que respondieron el 65% de los franquiciados de los países donde la compañía cuenta con presencia. En líneas generales, un 48% de los encuestados se encuentran satisfechos respecto a las expectativas iniciales puestas en el negocio, destacando entre los atributos mejor valorados por los franquiciados, en línea con años anteriores, la calidad y competitividad de la marca DIA así como la publicidad y el programa de fidelización Club DIA/Minipreço.

Los resultados de la encuesta anual fueron compartidos con los franquiciados de todos los países.

Nuevas figuras de apoyo al franquiciado

Durante 2016, se ha avanzado en la creación de nuevas figuras profesionales que persiguen profundizar aún más en el servicio personalizado a los franquiciados y en el soporte permanente.

Así, todos los almacenes de España cuentan ya con un analista de franquicias en su equipo encargado de asesorar al franquiciado en materia económico-financiera para potenciar la rentabilidad del negocio.

También se ha incorporado la figura del interlocutor logístico, destinado a atender todas las demandas relacionadas con los pedidos y resto de aspectos de naturaleza logística. Esta figura ya existe desde hace años en los centros de Brasil.

En Portugal se han incorporado también la figura del responsable de nuevos proyectos, que se ocupan de dar soporte al franquiciado en la implantación de las nuevas actividades puestas en marcha por la compañía.

Por su parte, Brasil ha creado este año el Comité de Expertos de DIA con un grupo de franquiciados que tiene como objetivo intercambiar asuntos de interés de la red, ideas y sugerencias para posteriormente establecer planes de mejora.

Contacto directo

Todos los franquiciados reciben en los diferentes países en los que operan publicaciones periódicas y específicas con las últimas noticias acerca de la compañía y con consejos sobre mejores prácticas de gestión.

Todos los países del Grupo distribuyen a través de diferentes canales una newsletter con información relevante de la compañía. Argentina, cuenta con una revista bimestral bajo el nombre de "Socios", mientras que en España se distribuye una newsletter digital también cada dos meses en la que se informa sobre las últimas novedades comerciales, de responsabilidad social corporativa, etc. Una publicación que también se distribuye en Portugal, China y Brasil.

Bajo el nombre de "Proyecto de dinamización de la franquicia", Grupo DIA realiza todos los años encuentros internacionales periódicos con los franquiciados en los que se involucra a gran parte de los departamentos de la compañía, promoviendo así el contacto directo y bidireccional. En estas reuniones se tratan directamente con los directivos de España, Portugal, Brasil, Argentina y China asuntos relacionados con la gestión en tienda, logística y comercial.

Asimismo, durante 2016 la compañía ha seguido desarrollando diferentes foros de encuentro y diálogo en los países en los que un grupo reducido de franquiciados se reúnen con responsables de distintas áreas para tratar asuntos concretos del día a día, mejorando así procesos y procedimientos.

En línea con involucrar en el desarrollo y conocimiento de la franquicia a todos los departamentos de la compañía, en todos los países se organizan por su parte una "Semana de la Franquicia", en la que los empleados de diferentes áreas asisten a charlas formativas en relación a la franquicia DIA. Asimismo, ambos países realizan jornadas de integración de los franquiciados en los que estos últimos tienen la posibilidad de intercambiar opiniones e inquietudes con los diferentes responsables de la compañía.

Captación de nuevos franquiciados

Grupo DIA entiende la franquicia como un elemento fundamental en su estrategia de expansión internacional. Por ello, mantiene diferentes canales de comunicación en los que se informa de los aspectos clave del negocio a los posibles emprendedores interesados en la franquicia.

En este sentido, todos los países cuentan con web propia dedicada en exclusiva a avanzar los aspectos más destacados de la franquicia DIA así como de los diferentes modelos comerciales.

Esta labor de se acompaña con la asistencia a diferentes ferias especializadas en los que se informa de primera mano a los interesados de todos estos aspectos. Durante 2016 se asistió a más de 20 ferias entre los cinco países.

Destaca en este punto de captación de nuevos franquiciados el "Programa Referidos" que se realiza en Argentina. A través de esta acción, se incentiva a los empleados y franquiciados en la búsqueda de nuevos emprendedores.

En caso de que finalmente el interesado propuesto acceda, se les otorga una serie de puntos canjeables en premios y viajes. Durante 2016, se logró la captación de 30% franquiciados a través de estas vías.

Reconocer la labor del franquiciado

Grupo DIA reconoce cada año la labor que realizan sus franquiciados y para ello organiza en España sus "Premios a los mejores franquiciados del año".

El objetivo es poner en valor el compromiso de los franquiciados de la compañía a lo largo de todo el ejercicio, destacando su labor en cinco categorías diferentes que coinciden con los cinco valores corporativos de DIA: Cliente, Eficacia, Iniciativa, Respeto y Equipo. Como novedad, estos premios incorporaron este año un reconocimiento a un franquiciado internacional y que recayó sobre un emprendedor de Portugal. Consultar todos los detalles.

Argentina por su parte también realiza una ceremonia de premios y que también premia a los a los cinco franquiciados que mejor representan los valores DIA y que son considerados los mejores embajadores de la marca DIA en el año.

La masterfranquicia: la punta de lanza hacia nuevos mercados

Para complementar el crecimiento del modelo habitual de franquicia, Grupo DIA se sirve a su vez de grandes acuerdos estratégicos con empresarios locales con los que les otorga el derecho en exclusiva a explotar la marca en determinados países y regiones. A través de estas alianzas, la compañía se asegura un rápido crecimiento de su red de tiendas en zonas de gran extensión geográfica y perfiles de consumidores muy diversos.

Durante 2016, estos acuerdos de masterfranquicia ha permitido a DIA la entrada en un nuevo país, Paraguay, donde ha firmado una alianza con uno de los líderes de la distribución local de productos de gran consumo, Distribuidora Gloria, y por el que ha comenzado a desarrollar el formato de tiendas DIA en el país.

Este mismo año también se ha firmado un acuerdo similar con un socio en local para la expansión del negocio en Rio de Janeiro, un estado donde Grupo DIA todavía no contaba con presencia. Con una población de más de 16 millones de habitantes, se estima que en una primera fase se abran 32 establecimientos en la ciudad de Rio, en la que se implementará toda la oferta comercial de la compañía.

Estos recientes acuerdos se suman a los que Grupo DIA ya mantiene desde 2014 en Argentina y Brasil.

En la región argentina de Salta, con una población superior a los 1,2 millones de habitantes mantiene abiertas bajo el régimen de masterfranquicia 16 tiendas, mientras que en el Estado brasileño de Bahía, con más de 14 millones de habitantes, cuenta a cierre de 2016 con 36 establecimientos.

En Brasil, Grupo DIA ha vuelto a obtener el sello de Excelencia en franquicia 2016, galardón de prestigioso reconocimiento en el sector debido a los criterios exigentes que emplea, incluidas numerosas entrevistas directas a los propios franquiciados.

La marca DIA, cada vez más internacional

Además, grupo DIA mantiene acuerdos de cesión de marca con socios locales en África y Oriente Medio, que le ha llevado a ya sumar 97 tiendas bajo el formato City DIA en Senegal (75), Nigeria (6), Costa de Marfil (9), Guinea Conakry (3) y Ghana (4).

La dirección de partenariado ofrece todo el soporte y know how a sus socios para el desarrollo del modelo en estos países.

Marcas propias: más surtido y más innovación

Las marcas propias de Grupo DIA constituyen el elemento de diferenciación más relevante de su oferta comercial. Desde hace más de 30 años, la marca DIA es el sello de distinción y punta de lanza para la internacionalización. En los últimos años, la compañía viene trabajando en un proceso de innovación y desarrollo que ha dado lugar a un portfolio de marcas propias de calidad que completan las cambiantes necesidades del cliente y facilitan aún más su compra diaria.

El modelo multiformato/multinacanal que la compañía desarrolla implica una oferta imbatible en precios y cada vez más especializada en todas las categorías. Durante 2016, Grupo DIA ha continuado innovando y profundizado en su surtido de productos de marca propia, hasta contar con más de 7.500 referencias de sus marcas DIA, Bonté, Basic Cosmetics, Baby Smile, Junior Smile, AS y Delicious. Las marcas propias de DIA cuentan con presencia en los lineales de todos los países donde la compañía opera, representando el 46% de la facturación. Así, en España sus ventas



Es la enseña histórica del grupo. Con más de 30 años de vigencia y más de 5.600 referencias, abarca todas las categorías de productos de Gran Consumo.



Es la marca especializada en producto para la higiene y el cuidado personal. Dispone en la actualidad de más de 660 referencias, ha protagonizado el desarrollo más importante en los últimos años.



Se trata de la enseña Premium y de mayor valor añadido del Grupo. Cuenta con más de 250 referencias.



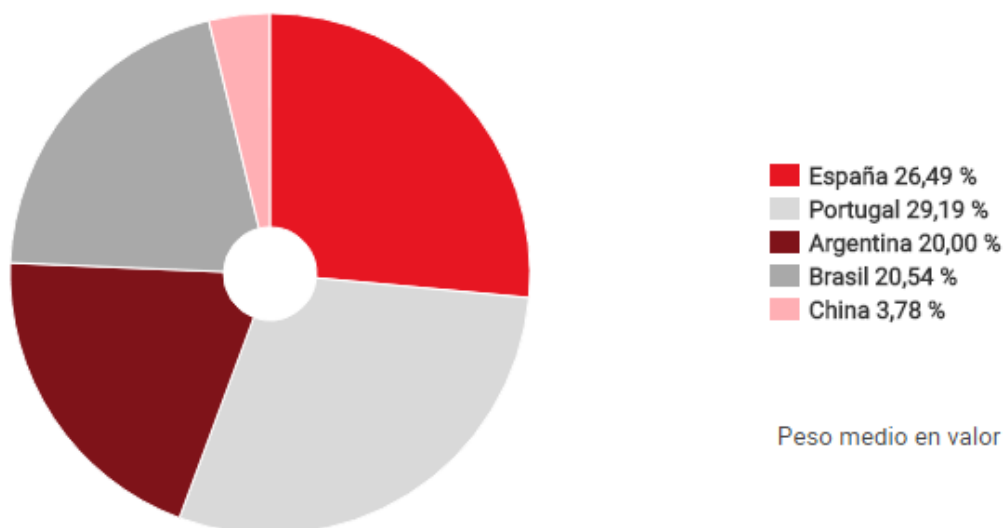
La enseña para el cuidado del bebé y los más pequeños. A finales de 2016 sumaban más de 230 referencias.



Especializada en el cuidado de mascotas dispone de más de 160 artículos.

supusieron el 49% del surtido total, porcentaje que se elevó al 54% en Portugal. Llama la atención la excelente penetración de la que disponen las marcas del Grupo en los países emergentes, principalmente en Brasil y Argentina, que cuentan con una menor tradición de compra en este segmento. En ambos países las ventas de las marcas propias representaron el 38% y 37% respectivamente, a lo que hay que añadir el 7% del mercado chino.

Marcas propias por mercados



Consecuencia del marco extremadamente competitivo en los que la compañía se desenvuelve, Grupo DIA mantiene una política constante de inversión en precios que le hace mantener unos diferenciales importantes frente a las principales enseñas de hipermercados y supermercados de la competencia.

Durante 2016 se dedicó un **importante esfuerzo en reducir precios**, dando lugar a importantes ofertas y promociones en todos los países.

Por su parte, las principales marcas del fabricante también cuentan con presencia en los lineales del Grupo, profundizando aún más en las necesidades de los clientes y abundando en la libre elección de los mismos.

A final del presente ejercicio, las ventas de marcas del fabricante representaron el 54% del total, apoyadas principalmente en la innovación de los formatos más consolidados y el desarrollo de los recién llegados como La Plaza de DIA y Clarel.

Un cliente cada vez más satisfecho

Grupo DIA realiza un trabajo de seguimiento constante de sus marcas y diferentes formatos, tanto de posicionamiento como de percepción por parte de sus clientes.

De la mano de la **consultora internacional Kantar Worldpanel**, realiza un trabajo periódico de escucha y seguimiento a sus clientes para conocer de primera mano la percepción que ellos tienen de su oferta comercial e imagen de precio en todos y cada uno de los países donde la compañía opera.

De esta manera, consigue una rápida reacción ante las cambiantes necesidades de sus clientes y un mejor ajuste de sus procesos comerciales.

Alianzas que repercuten en el cliente

Asimismo, las alianzas comerciales que la compañía mantiene para mejorar las condiciones de compra permiten sostener el margen y repercutir de igual modo en mejores precios para los clientes.

Su escenario comercial se vio reforzado en 2015 con la creación de una **central de compras en Portugal, CINDIA**, junto al también operador de distribución Intermarché.

Un acuerdo que se complementó ese mismo año con otra alianza de similares características con Eroski, con el objeto de mejorar en España las condiciones de negociación con los grandes proveedores de marcas del fabricante y que llevó en 2016 a firmar otra alianza internacional con la francesa Casino, que entre otros aspectos, reforzará el desarrollo de la marca propia y del fabricante.

El acuerdo con casino se rubricó con la creación de la sociedad ICDC Services, que a día de hoy se ha convertido en una de las plataformas de negociación para la marca propia más grande de toda Europa. Con esta alianza, la compañía espera que alcance en un futuro el 50% del volumen de la marca propia en Europa de ambas compañías.

En estos acuerdos, todos los grupos protagonistas mantienen políticas comerciales completamente independientes, lo que le permite a Grupo DIA seguir apostando sin restricciones por su estrategia de ser el distribuidor con mejor imagen precio en todos los países en los que tiene actividad.

DIA World Trade

El esfuerzo que Grupo DIA realiza para repercutir en sus clientes los mejores precios del mercado cuenta también con una figura de vital importancia, DIA World Trade. Creada en 2012, esta sociedad del grupo con base en Ginebra, se encarga de coordinar en un escenario único y global las relaciones comerciales con los grandes proveedores internacionales del grupo.

A través de un trabajo conjunto con estos proveedores, desde DIA World Trade se trabaja en articular diferentes acuerdos marco que complementan a los ya ejecutados por los mismos protagonistas en un ámbito más local y con las particularidades de cada mercado.

Este desempeño permite poner en marcha planes de negocio conjuntos con actuaciones comerciales más eficientes para las dos partes, centrados en la implementación de mejoras globales en la cadena de suministro de cada país o la innovación y penetración de nuevos productos entre otros. El mayor compromiso de Grupo DIA con el cliente es

La calidad, principal compromiso

DESARROLLO

100%

Proveedores auditados

2.979

Catas de producto

ASESORAMIENTO DE LA CALIDAD

764.981

Análisis realizados

2.594

Auditorías a almacenes y
tiendas

ofrecerle productos con la mejor relación calidad/precio. La Política de Calidad y Seguridad alimentaria del Grupo DIA, aprobada por el Consejo de Administración en 2016, establece los principios generales que rigen la actividad de la compañía en esta materia.

El Grupo DIA al completo y en particular el equipo de Control de Calidad, compuesto por 267 profesionales, está al servicio de este compromiso con el cliente.

La estrategia del Grupo DIA para garantizar al cliente productos seguros y de calidad se basa en un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la Norma ISO 9001:2008. El sistema comprende desde la selección y validación de proveedores, la definición técnica del producto y la evaluación de propuestas por parte del consumidor mediante catas ciegas (en la etapa de desarrollo del producto), al control analítico una vez la mercancía comienza a distribuirse a los almacenes y a la red de tiendas (plan de control interno y externo). Por medio de la auditoría se evalúan tanto la gestión general de actividades e instalaciones como las condiciones particulares de producción y el sistema de gestión de calidad y gestión medioambiental. El 100% de los proveedores de artículos de marca propia están auditados, y de estos un 60% cuentan con certificación IFS y BRC.



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

Además, como requisito para su incorporación al surtido de marca propia, cada producto tiene que someterse y superar una cata de consumidores, que permita evaluar su percepción respecto a las características organolépticas del producto en desarrollo.

En 2016 se han hecho un total de 2.879 paneles de validación en todos los países del Grupo

La calidad y seguridad de los productos recibidos en los almacenes y tiendas, se supervisa por medio de un completo plan de control. El Grupo DÍA cuenta con un total de 43 laboratorios internos, ubicados en sus almacenes, en los que, durante 2016 se han realizado un total de 743.616 análisis internos como parte de dicho plan de control.

Además, el Grupo DÍA colabora con laboratorios externos homologados en los que se realizan análisis complementarios a los controles internos. El número de análisis externos gestionados en 2016 ascendió a 21.365 análisis externos.

Por otro lado, los Sistemas de autocontrol de almacén y tienda definen las condiciones higiénico-sanitarias establecidas por el Grupo DÍA para garantizar que la calidad y seguridad de los productos se mantienen a lo largo de la cadena de suministro.

Para garantizar la aplicación de dichos estándares, el Departamento de Control de Calidad realiza controles continuos y auditorías periódicas en almacenes y tiendas en las que se supervisan y evalúan aspectos tales como el orden y la limpieza, la gestión de caducidad y la cadena de frío, entre otros.

En 2016 se han hecho un total de 2.594 auditorías higiénico-sanitarias en instalaciones propias (almacenes y tiendas).

Proveedores: el valor de lo local

Grupo DIA mantiene con sus proveedores una relación de confianza, profesionalidad y durabilidad que permiten ofrecer a sus clientes la mejor oferta de calidad a los precios más competitivos del mercado. El modelo multicanal desarrollado por DIA ha permitido sumar con más de 4.500 proveedores tanto de marca propia como del fabricante en los cinco países a finales de 2016.

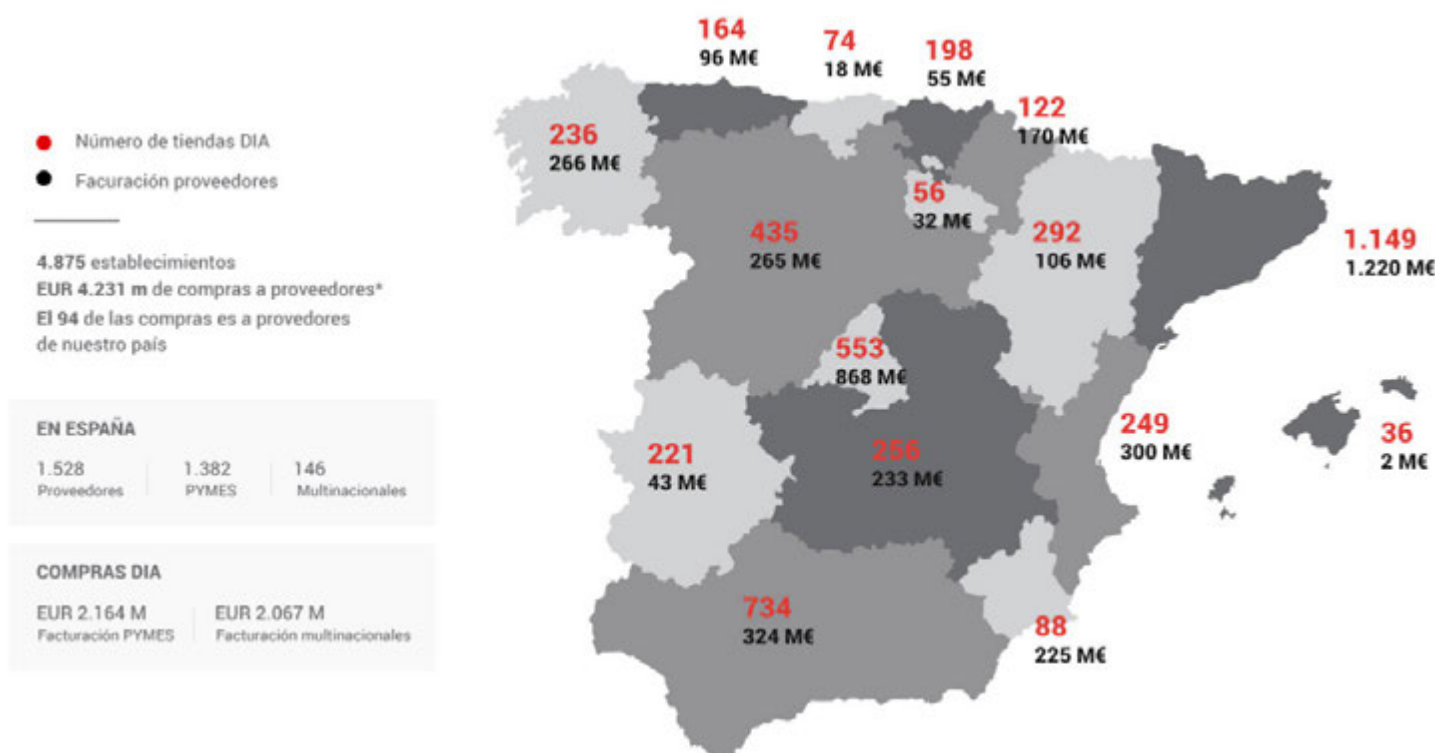
Grupo DIA selecciona a sus proveedores atendiendo a criterios de competencia, agilidad de sus procesos y calidad máxima de sus productos. Todos los proveedores que se encargan de la fabricación de las marcas propias de DIA son sometidos a diferentes auditorías internas y externas, tanto de sus propias fábricas como del producto, que se mantienen de forma periódica durante toda la relación entre ambas partes.



Durante 2016, Grupo DIA realizó compras a sus proveedores por valor de 7.800 millones de euros, cifra que se encuentra en línea con el año anterior. Las compras destinadas a proveedores de marca propia alcanzaron los 3.200 millones de euros, frente a los 4.600 millones de euros en compras destinados a los proveedores de marca del fabricante.

En línea con esa apuesta por la compra de proximidad y cercanía con el cliente, Grupo DIA mantiene una extensa red de proveedores locales que aportan al negocio eficiencia y rápida adaptación a los gustos cambiantes de todos sus consumidores. En este sentido, el 88% de los proveedores con los trabaja la compañía son locales. Por países, España cuenta con un 89% de los proveedores locales, Portugal un 57%, Argentina un 97, Brasil un 98% y China un 100%.

Además de la confianza y transparencia, Grupo DIA también basa la relación con sus proveedores en la durabilidad. De hecho, en España, país donde la compañía lleva más de tres décadas operando, la media de relación comercial con los proveedores es de 15 años.



Mayor control de los procesos

Para una mayor agilidad y eficiencia, DIA pone a disposición de sus proveedores una serie de herramientas internas enfocadas al seguimiento y un mayor control de los procesos, que permiten trabajar de forma conjunta hacia esa búsqueda de la excelencia en la relación entre ambas partes. A través de tres sitios webs de uso exclusivo para proveedores, DIA les ofrece información personalizada sobre la evolución de los mismos en el ámbito comercial, financiero y logístico.

En la web comercial de proveedores, se les ofrece toda la información sobre las ventas registradas por sus productos en las diferentes categorías, además de una visión más general e histórica sobre la evolución respecto a años

anteriores.

En la web financiera, los proveedores cuentan con toda la información necesaria para un mejor control y gestión de sus tareas administrativas como los pedidos y los pagos. A través de esta herramienta se puede acceder a los pagos realizados, los pendientes, cargos y diferente información asociada. A través de esta herramienta también se puede obtener información sobre facturas, anticipos o financiación con el objetivo de agilizar y hacer más fácil los procesos administrativos entre ambas partes.

Por último, los proveedores disponen también de una web para un mayor control y seguimiento de los procesos logísticos. Con este sistema, se tiene acceso a información sobre cumplimientos de horarios de entrega, faltas, días de stocks y diferentes condiciones del servicio. La web logística permite también tener acceso a información sobre el sell in out y las previsiones semanales de consumo.

Relación de confianza y transparencia

La relación de confianza de DIA con sus proveedores resulta primordial para ofrecer al cliente un producto final de calidad y adaptado a sus necesidades. Basándose en los principios de su Código ético, de aplicación a todos los países del Grupo, la compañía mantiene abierto un canal ético de consulta para los proveedores con el que se pretende resolver dudas o conflictos que puedan surgir en torno a la relación comercial e informar sobre posibles incumplimientos del código por las dos partes. Este canal de consulta es gestionado directamente por el propio comité ético de DIA.

Asimismo, en línea con este compromiso de transparencia, todos los contratos de DIA con sus proveedores incluyen una cláusula en la que se indica que la compañía es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Aumento de las exportaciones gracias al empuje de la marca DIA

19,1 millones de euros

Total ventas exportaciones Grupo DIA en 2016

Grupo DIA mantiene una actividad exportadora de sus marcas propias desde los mercados de España y Portugal, que representa una oportunidad inmejorable para la expansión y crecimiento del negocio en países donde no se cuenta con presencia física.

Además de consolidar aún más la marca DIA a nivel global, las exportaciones permiten a su vez ampliar el rango de actuación de los proveedores locales con los que trabaja la compañía y potenciar su imagen a nivel internacional. Durante 2016, se facturaron a través de estas exportaciones más de 19 millones de euros, que se enviaron a 31 mercados de todo el mundo.

Exportaciones realizadas desde Iberia

▪ Argelia

▪ Azores

▪ Benin

▪ Bulgaria

▪ Centroamérica

▪ Comores

▪ Congo RDC

▪ Costa de Marfil

▪ Chipre

▪ Ghana

▪ Senegal

▪ Mayotte

▪ Gambia

▪ Ghana

▪ Guinea Conakry

▪ Guinea ecuatorial

▪ Holanda

▪ Hong Kong

▪ Isla de la Reunión

▪ Angola

▪ Inglaterra

▪ Togo

▪ Isla Mauricio

▪ Nigeria

▪ Nueva Caledonia

▪ República Dominicana

▪ Rumania

▪ Saint Martin

▪ Senegal

▪ Otros: Traders export

▪ Costa de Marfil

▪ Sao Tomé

▪ Otros: Azores Madeira