

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA CAMPUS SABADELL**

GRADO: CONTABILIDAD Y FINANZAS



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**TÍTULO: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO  
DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE  
ALIMENTACIÓN, S.A (2015-2018)**

Autor: Ana Escalera Cámara

Tutor: Xavier Sentís Ros

Fecha: Sabadell, 25 de mayo de 2020

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Xavier por la confianza y su dedicación para realizar este estudio.*

*A mis padres y hermana por su ejemplo y apoyo incondicional.*

*A todos mis amigos que con su ayuda, fueron un empuje y apoyo.*



## RESUMEN

Se conoce que la empresa Distribuidora Internacional de Alimentación, más conocida por las siglas DIA. Una de las cadenas de referencia en el sector de la alimentación tanto de presencia nacional como internacional, está sufriendo una quiebra técnica.

Por este mismo motivo, el siguiente trabajo de Final de Grado tiene como objetivo analizar y evaluar la situación económico-financiera del Grupo DIA durante los últimos cuatro años, en concreto del periodo 2015-2018, profundizando en las causas de esta evolución económica y como afecta a la situación patrimonial. No obstante, es relevante realizar un análisis del recorrido empresarial del grupo, así como, un estudio del entorno exterior para evaluar tanto la posición de la competencia como las variables macroeconómicas que afectan de manera global. También, se ha llevado a cabo el análisis interno del grupo para conocer la dirección futura reflejada en su misión, visión y valores.

**Palabras clave:** *económico, equilibrio, financiero, rentabilidad*

## ABSTRACT

It is well known that the company Distribuidora Internacional de Alimentación, better known by the acronym DIA, a reference chain in the food sector both nationally and internationally has been suffering a technical failure situation.

For that reason, the aim of this final grade project is to analyse and evaluate the economic and financial situation of the DIA Group during the lasts years concretely from the period 2015-2018 . Going in depth in the causes of that economic evolution and how is it affecting to the patrimonial situation. Nevertheless, it is important to conduct a business career path analysis of the group, and a study of the environment of the company to evaluate the competence position an also the macroeconomical variables that affect in a global way. Moreover, it has been carried out an intern analysis of the group to know about the future direction, reflect in its mision, vision and values.

**Keywords:** *economic, balance, financial, profitability*



## ÍNDICE

---

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO II: OBJETIVO Y METODOLOGÍA .....	9
2.1. Objetivo .....	9
2.2. Metodología .....	9
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DEL GRUPO DIA.....	10
3.1. Historia del Grupo DIA .....	10
3.2. Análisis del entorno general .....	13
3.2.1. Análisis PEST .....	13
3.3. Análisis del entorno específico .....	16
3.3.1. Fuerzas de Porter .....	17
3.4. Análisis Interno .....	20
3.4.1. Análisis DAFO .....	22
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL GRUPO DIA (2015-2018).....	23
4.1. Análisis de la estructura del Balance .....	23
4.1.1. Evolución del Activo .....	24
4.1.2. Evolución del Patrimonio Neto y Pasivo .....	27
4.1.3. Análisis del Fondo de Maniobra .....	31
4.1.4. Situación de liquidez a corto plazo .....	32
4.1.5. Situación de solvencia a largo plazo .....	34
4.1.6. Situación de endeudamiento .....	34
4.1.7. Comparativa entre ratios de la estructura de Balance y la media del sector ..	36
4.2. Análisis Cuenta Pérdidas y Ganancias .....	39
4.2.1. Evolución de la Cuenta Pérdidas y Ganancias .....	39



4.2.2. Periodo Medio de Maduración .....	42
4.2.3. Análisis de rentabilidad .....	47
4.2.4. Comparativa entre ratios de la estructura de Pérdidas y Ganancias y la media del sector.....	51
4.3. Análisis del Estado de Flujos de Efectivo .....	54
<b>CAPÍTULO V: NUEVO PLAN ESTRATEGICO DE ACTUACIÓN .....</b>	<b>57</b>
5.1. Nuevo Plan Estratégico Planteado por el Grupo.....	57
5.2. Valoración de la Propuesta .....	58
<b>CAPÍTULO VI: ACTUALIDAD .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA-WEBGRAFÍA .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>
Anexos la cuenta de Balance (2015-2018) .....	66
Anexos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias (2015-2018).....	74
Anexos de la cuenta de Estado de Flujos de Efectivo (2015-2018) .....	78
Anexos de la cuenta Estados de Cambios en el Patrimonio Neto (2015-2018) .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Mapa de negocio DIA .....	11
Figura 2: Valores del Grupo DIA .....	21
Figura 3: Formula Rentabilidad Financiera.....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 1: Ventas 2018 .....	12
Gráfico 2: Análisis PEST .....	13
Gráfico 3: Evolución del PIB .....	14



Gráfico 4: Fuerzas de Porter.....	17
Gráfico 5: Análisis Interno .....	20
Gráfico 6: Análisis DAFO.....	22
Gráfico 7: Evolución porcentual de las masas del Activo .....	25
Gráfico 8: Evolución de los Fondos Propio, expresado miles de euros.....	29
Gráfico 9: Comparativa del Fondo de Maniobra, cifras en miles de euros.....	36
Gráfico 10: Comparativa de la posición de liquidez.....	37
Gráfico 11: Comparativa del nivel de Endeudamiento .....	38
Gráfico 12: Comparativa del Periodo medio de Cobro de Clientes .....	51
Gráfico 13: Comparativa del Periodo Medio de Pago a Proveedores. ....	52
Gráfico 14: Comparativa de la Rentabilidad Económica. .....	52
Gráfico 15: Comparativa de la Rentabilidad Financiera. ....	53
Gráfico 16: Evolución de la cotización del Grupo DIA. ....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1: Cuota de mercado diciembre 2018.....	15
Tabla 2: Evolución Activo y porcentajes verticales .....	24
Tabla 3: Variación de los valores reexpresados .....	24
Tabla 4: Comparación Activo medio del sector .....	27
Tabla 5: Evolución Patrimonio Neto y Pasivo y porcentajes verticales .....	28
Tabla 6: Variación de los valores reexpresados .....	28
Tabla 7: Comparación Patrimonio Neto y pasivo medio del sector .....	30
Tabla 8: Fondo de Maniobra, cifras en miles de euros .....	32
Tabla 9: Ratio de Liquidez, cifras en miles de euros .....	33
Tabla 10: Ratio de Tesorería, cifras en miles de euros .....	33
Tabla 11: Ratio de Garantía, cifras en miles de euros .....	34
Tabla 12: Ratio de Endeudamiento, cifras en miles de euros.....	35
Tabla 13: Ratio Calidad de la Deuda, cifras en miles de euros .....	36
Tabla 14: Evolución Pérdidas y Ganancias y porcentajes verticales .....	39
Tabla 15: Variación de los valores reexpresados .....	39



Tabla 16: Margen sobre ventas.....	40
Tabla 17: Período Medio de Almacenamiento cifras en miles de euros.....	43
Tabla 18: Tabla 17: Período Medio de Cobro de Clientes,cifras en miles de euros.....	44
Tabla 19: Período Medio de Maduración Económico .....	44
Tabla 20: Período Medio de Pago a Proveedores cifras en miles de euros.....	45
Tabla 21: Periodo Medio de Pago a Proveedores .....	46
Tabla 22: Período Medio de Maduración Financiero .....	46
Tabla 23: Rentabilidad Económica .....	48
Tabla 24: Rentabilidad Económica .....	49
Tabla 25: Efecto Apalancamiento.....	50
Tabla 26: Rentabilidad Financiera .....	50
Tabla 27: Efecto Fiscal.....	51
Tabla 28: Evolución del Estado de Flujos de Efectivo .....	54
Tabla 29: Variación de los valores reexpresados .....	55
Tabla 30: Corrientes del Estado de Flujos de Efectivo .....	56
Tabla 31: Evolución Ventas 2019 y 2020 .....	61



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En siguiente Trabajo final de Grado, se analizará la situación económica y financiera de la empresa Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA) y su evolución en el mercado.

El Grupo DIA se encuentra en el sector de la distribución alimentaria, uno de los más importantes en la economía Española, en el cual a lo largo de los años se han reflejado grandes variaciones. Dentro del mercado se encuentran un número reducido de competidores donde lidera actualmente Mercadona desplazando a los establecimientos más tradicionales.

El grupo ha llevado a cabo diferentes políticas estratégicas a lo largo de su trayectoria para irse adaptando a los cambios externos. El pasado 2019 se conoció que la empresa se encontraba en una situación de quiebra técnica tras obtener durante los dos últimos años unos resultados negativos, por eso nos planteamos como una empresa con tanta reputación ha podido llegar a dicha situación.

El análisis económico-financiero que realizaremos engloba los últimos cuatro años, en concreto desde el año 2015 hasta el 2018, no obstante es relevante conocer que los estados financieros de los periodos analizados han sido modificados posteriormente al final de cada ejercicio del siguiente año, sin incluir el año 2015. Lo que muestra una imagen del grupo poco fiable debido a los errores encontrados.

En cuanto a las motivaciones para realizar este trabajo, han sido el gran interés y la complejidad de poder analizar financieramente y económicoamente a una de las mayores empresas Española de distribución como es el Grupo DIA y poder englobar un poco de cada aprendizaje de estos cuatro años, teniendo la oportunidad de analizar y evaluar cómo ha evolucionado la empresa y de ese modo poder proyectar soluciones futuras y diferentes estrategias.



## CAPÍTULO II: OBJETIVO Y METODOLOGÍA

### 2.1. Objetivo

En este Trabajo Final de Grado, el objetivo es realizar un análisis en profundidad para evaluar y conocer económicamente y financieramente la posición actual del Grupo DIA. Para desarrollar el objetivo el trabajo se ha dividido en dos bloques.

- En el primer bloque, se realizará un estudio profundo de la empresa desde distintos ámbitos, analizando su recorrido empresarial y la situación tanto interna como externa del sector.
- En el segundo bloque, se analizará la situación económica y financiera, realizando un análisis de las cuentas anuales más importantes y elaborando diferentes ratios que nos permitirá averiguar la evolución económica actual.

### 2.2. Metodología

En este apartado, se va a plantear como se ha realizado la obtención de información para la investigación.

Por una parte, los datos cuantitativos se han extraído de las cuentas anuales que han sido obtenidas por la base de datos SABI y a través de la página corporativa del grupo, posteriormente, se han traspasado a una hoja de cálculo (EXCEL) en la cual se han realizado los diferentes cálculos y ratios para el análisis económico y financiero.

Por otro lado, para la parte teórica, nos hemos basado en un estudio documental, recolectando información del grupo a través de la propia página corporativa. También se han seleccionado diversos textos literarios obtenidos de buscadores como, Dialnet y Google Académico.



## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DEL GRUPO DIA

### 3.1. Historia del Grupo DIA

Distribuidora Internacional de Alimentación S.A, más conocida por las siglas DIA, es un grupo del sector de la distribución y comercialización de productos tanto de alimentación, hogar, salud y belleza de presencia nacional e internacional llegando a más de 20 millones de personas. El Grupo DIA fue constituida en Madrid en el 1979 donde actualmente se encuentra su sede central y donde se abrió el primer establecimiento que empezó a ofrece un nuevo concepto de formato descuento.

Desde el 1984, El Grupo DIA se caracteriza por tener su propio packaging con la marca, donde aparecía el logo rojo, actualmente siguen con su propia marca blanca.

Dispone de 6.157 locales entre los cuales también podemos encontrar franquicias ya que en 1989 implantó dicho nuevo modelo de negocio y locales propios tanto en España, Portugal, Brasil y Argentina, donde ofrece diferentes formatos de establecimientos:

- DIA Market: Es el establecimiento que se encuentra más cerca del cliente y en el núcleo urbano.
- DIA Maxi: Son los locales más grandes del grupo, donde alrededor ofrecen aparcamiento ya que se sitúan a las afueras.
- Clarel: Es uno de los nuevos locales próximos al cliente para productos de belleza, salud y hogar, que nace de la compra de la marca Schlecker.
- Minipreço: Es la marca de DIA que trabaja en Portugal y tiene desde establecimientos en el núcleo de la ciudad como a las afueras.

Cuenta con una plantilla total de 67.181 empleados donde 43.682 trabajan en empresas propias y 23.499 en franquicias.

Desde el 1993 empezó a expandirse en territorio internacional, abriendo su primer establecimiento en Portugal con el nombre de Minipreço, años más tarde comienza en el



mercado de Argentina donde crece rápidamente. Con el éxito internacional obtenido el Grupo DIA va creciendo en diferentes países.

El objetivo que siempre ha perseguido es conseguir la máxima fidelización de sus clientes, por eso desde el 1998 hasta el día de hoy ofrece la tarjeta Club DIA, donde se obtienen descuentos y precios más bajos. Con el nuevo modelo implantado sus ventas se vieron incrementadas.

Como hemos comentado cuentan con establecimientos en España, Portugal, Argentina y Brasil obteniendo una facturación media superior a los 9 millones de euros.



Figura 1: Mapa de negocio DIA. Fuente: Memoria Anual 2017, DIA Corporate

En el sector de la alimentación siempre existe la necesidad de ir innovando, por eso el Grupo DIA decidió en 2008 cambiar su imagen corporativa, con una imagen mucho más actualizada adaptándose a las nuevas situaciones del mercado.



Hasta 2011 no decidió entrar en bolsa, con un precio de 3,5 euros por acción, en 2018 sufre el valor más bajo del Ibex35 retrocediendo su capitalización bursátil hasta los 2.098 millones de euros.

En Febrero de 2019 se conoció la noticia de que el inversor ruso Fridman, ya propietario del 29% de la empresa anuncia una OPA sobre el 71% restante que no posee, ofreciendo un 0,67 euros por acción lo que supone un 81% menos de los que pago en la última adquisición.

También como se ha comentado anteriormente podemos destacar la presencia internacional desde que comenzó a expandirse a diferentes países desde 1993, permitiendo consolidar la marca en el mercado y potenciar la imagen. En el ejercicio 2018, la facturación obtenida de las exportaciones fue más de 40 millones de euros.

En el siguiente gráfico podemos ver detalladamente de dónde proceden los mayores beneficios de ventas a nivel mundial:

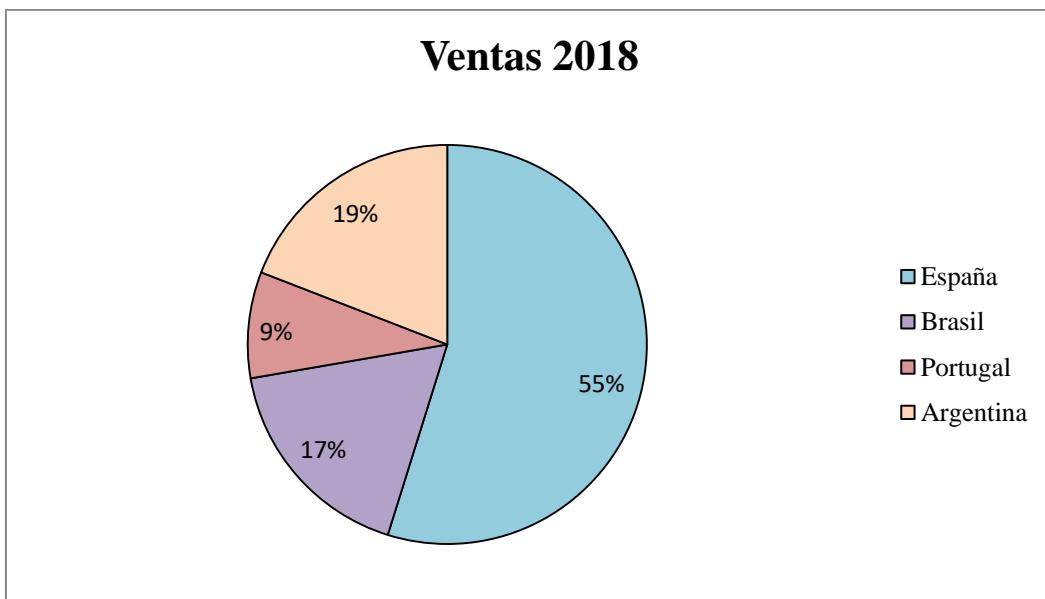


Gráfico 1: Ventas 2018. Fuente: Elaboración propia, con los datos obtenidos de Memoria anual 2018, DIA Corporate



Como podemos ver en el anterior gráfico más de la mitad de las ventas de la compañía proceden de España, por eso el plan de negocio debería centrarse más en este sector. En Brasil y Argentina las ventas son bastante similares mientras que en Portugal aun no tiene una gran importancia ya que solo asciende a un 9% del total.

### 3.2. Análisis del entorno general

Primero de todo se va a analizar el entorno general donde desarrolla la actividad el Grupo DIA para conocer los factores que influyen en la toma de decisiones a través del análisis PEST.

#### 3.2.1. Análisis PEST

Utilizaremos el análisis PEST donde se estudia el crecimiento del mercado basándose en los factores Políticos-Legal, Económicos, Sociales y Tecnológicos del sector.

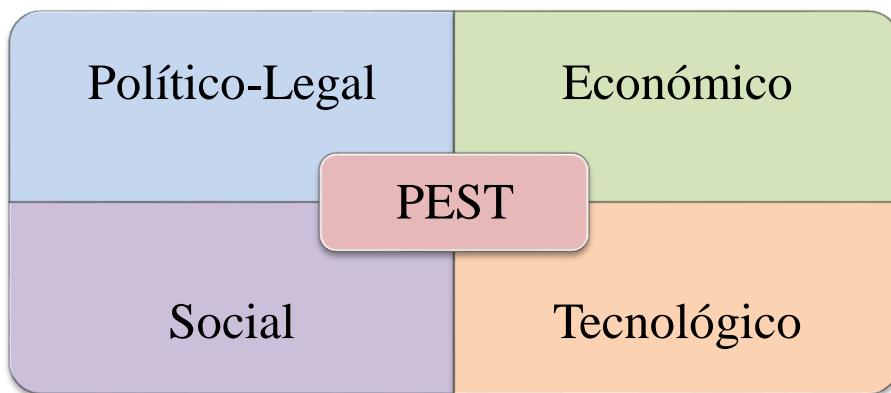


Gráfico 2: Análisis PEST. Fuente: Elaboración Propia

##### ➤ Factor Político-Legal

En la actualidad podemos afirmar que tenemos una inestabilidad en el ámbito político ya que estamos en constantes cambios. Dicha inestabilidad afecta a los distintos sectores empresariales y entre una de las afectadas se encuentra el Grupo DIA donde se ha visto inmersa en el cierre de múltiples establecimientos.



Se destaca la Ley 7/1996,<sup>15</sup> de enero “*tiene por objeto principal establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial (1996)*” para un buen desarrollo de la actividad tiene que seguir las directrices regulada en esta ley.

➤ Económico

España desde hace años está sumergida en la recuperación de la crisis económica financiera del año 2008 provocando cambios importantes.

Los factores más relevantes macroeconómicos afectados son la gran tasa de paro y una drástica disminución del PIB que no empezó a recuperarse hasta 2012.

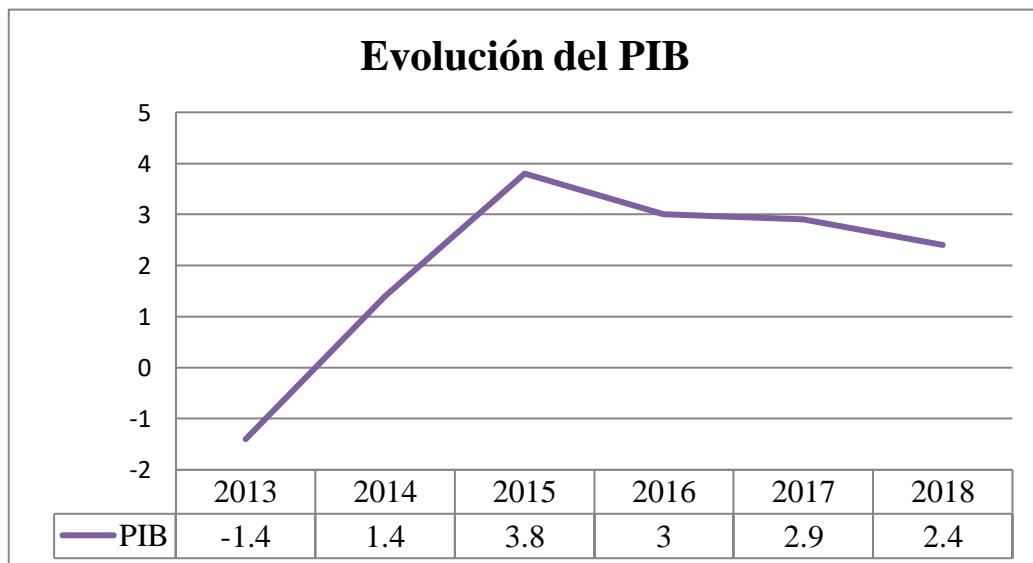


Gráfico 3: Evolución del PIB: Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del INE

Como refleja el gráfico anterior, actualmente en 2018 tenemos una tasa anual del 2,4% una disminución del 0,5% respecto al 2017. La primera estimación para el 2019 es una disminución del 0,4%.

<sup>15</sup> (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 1996)



El otro factor importante que se ve afectado es la tasa de empleo a nivel nacional, debido al alto volumen de contratos eventuales. El cuatro trimestre del 2019 cerró con un 13,78 de tasa.

Por otra parte, el factor microeconómico más relevante es el gasto del consumo final. En el año 2018 en el sector de la distribución incrementó la facturación en un 1,5% alcanzando los 91.070 millones de euros. Simultáneamente se refleja un crecimiento del 2,2% en la cesta del consumo

El sector alimentario actualmente está muy fragmentado, en la siguiente tabla podemos observar las mayores empresas de distribución.

	Cuota mercado valor	Diferencia (puntos porcentuales)	Compradores (% penetración)	Diferencia (puntos porcentuales)
<b>Mercadona</b>	24,9%	0,8	91,2%	0,6
<b>Carrefour</b>	8,4%	-0,3	65,8%	-0,6
<b>Grupo Dia</b>	7,5%	-0,7	64,9%	-1,7
<b>Grupo Eroski</b>	5,3%	-0,2	34,3%	-1,0
<b>Lidl</b>	4,8%	0,5	66,5%	2,5
<b>Grupo Auchan</b>	3,5%	-0,1	36,7%	0,9
<b>Súpers regionales*</b>	11,8%	0,5	71,8%	1,1

Tabla 1: Cuota de mercado diciembre 2018. Fuente: Consultoría Kantar

En cabeza del ranking encontramos a Mercadona con un 24,9% de cuota de mercado, por otra parte, el Grupo DIA mantiene el tercer puesto como distribuidor de alimentos español con un 7,5% de cuota de mercado, alcanzando un 65% de los hogares españoles. Su gran descenso proviene de su modelo clásico en los establecimientos, debido al alto grado de competencia en el sector.



➤ Social

España finalizó diciembre del 2018 con un total de 46.937.060 habitantes, mientras que en 2017 la cifra ascendió a 46.658.447, lo que refleja un incremento de 278.613 habitantes a lo largo del 2018.

Con estas cifras, se espera que aumente el consumo de varios sectores, incluido el de la distribución de alimentos.

➤ Tecnológico

En el sector de la distribución también ha llegado la tecnología, aunque actualmente aún no representa un porcentaje elevado de las ventas, pero las empresas están ofreciendo a los consumidores la oportunidad de realizar el pedido vía internet.

El canal online sigue creciendo de forma lenta pero constante en el sector de la alimentación en el territorio Español, alcanza un 1,6% de las ventas. Uno de los inconvenientes en España para la venta a través de la tecnología es la multitud de tiendas físicas existentes y el inconveniente de vender productos frescos.

El Grupo DIA se mantiene en el tercer puesto de las cadenas que más distribuyen por internet, destacando su acuerdo con Amazon como un vendedor más para lograr las entregas en un tiempo máximo de 2 horas.

Como refleja las cuentas anuales del 2018, obtiene unos ingresos por venta online de casi 70 millones de euros mientras que en 2017 no superaba los 50 millones de euros.

### **3.3. Análisis del entorno específico**

Para analizar el entorno específico, se va a realizar el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter.



### 3.3.1. Fuerzas de Porter

Con el análisis del modelo de Porter, tenemos como objetivo conocer la posición actual del grupo y la de sus competidores en el sector de la distribución, para poder maximizar los recursos y superar a la competencia.

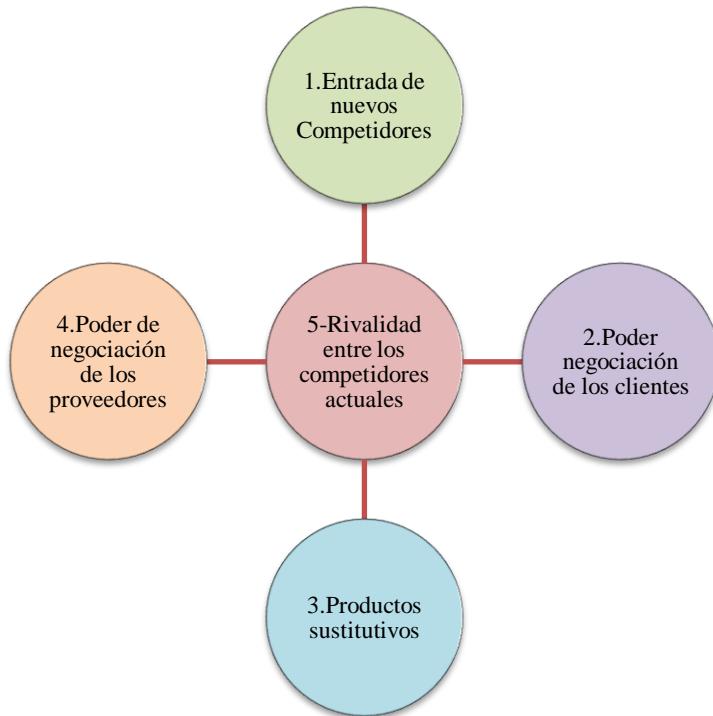


Gráfico 4: Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia

#### 1. Entrada de nuevos competidores

Antes de analizar los posibles competidores tenemos que diferenciar por una parte las empresas que pueden llegar a ser potenciales competidores que ya forman actualmente parte del sector de la distribución en grandes plataformas, como Mercadona, Carrefou, Eroski o Lidl. Y por otra parte, los que crean un pequeño negocio de alimentación.

Cuando analizamos la primera situación, el riesgo de que entren nuevos competidores es bastante difícil, ya que para iniciarse en el sector se necesita una gran inversión y las marcas actuales se encuentran con una posición en el mercado y una imagen proyectada a lo largo de los años.



Hay que tener en cuenta que existen los siguientes factores de barreras de entrada:

- Dificultad para obtener una economía de escala adecuada.
- Acuerdos de condiciones con los proveedores.
- Canales de distribución.
- Desventaja en costes.

Haciendo referencia a la segunda competencia, es bastante más accesible y fácil crear un negocio pequeño de distribución. Estos tipos de establecimientos aunque no se consideren una amenaza hay que tener en cuenta que pueden afectar a los negocios más pequeños y próximos al cliente como es el caso de DIA Market situado en el núcleo urbano.

## 2. Poder de negociación de los clientes

La pieza fundamental para las empresas de alimentación, es el cliente y actualmente embarca un gran volumen de empresas en el sector de la distribución lo que provoca un poder de negociación casi nulo.

Se han visto en la situación de tener que reducir precios ya que actualmente el cliente se mueve por sus propios intereses comparando los precios, y esto ha provocado que las empresas tengan que ofrecer promociones y descuentos mayores, en el caso del Grupo DIA dispone de una recompensa con su tarjeta de fidelización la cual con cada compra se obtienen cupones descuento.

## 3. Productos sustitutivos

Los productos que se pueden considerar una amenaza o productos sustitutivos en el sector de la alimentación son los denominados productos de marca blanca, los que ofrece cada empresa con calidades similares a un precio más atractivo.



Al aumentar la comercialización de este tipo de productos, las empresas se han esforzado para mejorar la propia marca blanca con la mejor calidad y al mejor precio, es aquí donde se potencia la amenaza.

#### 4. Poder de negociación de los proveedores

Encontramos un gran volumen de suministradores de productos de alimentación, de hogar o de higiene pero también cabe destacar el gran volumen de empresas existentes en el sector, lo que hace incrementar que el poder de los proveedores sea escaso.

El Grupo DIA y las diferentes empresas disponen de un gran número de proveedores para adquirir el mismo producto, lo que hace aumentar las posibilidades de mejorar las condiciones, ya que es fácil cambiar de proveedor soportando un bajo coste.

En el año 2017 el Grupo DIA y Eroski formaron una nueva empresa con el objetivo de mejorar las condiciones de negociación con los proveedores para la compra de sus productos de marca blanca y así ganar eficiencia y poder ofrecer una mejor calidad y precios.

#### 5. Competidores actuales

Dentro del sector de grandes y medianas empresas del comercio al por menor en establecimiento no especializados se encuentran un total de 114 empresas.

Podemos analizar 5 grandes competidores, Mercadona, Carrefour, Lidl, Eroski y Auchan. Como hemos comentado anteriormente se observa un líder con diferencia, donde se posiciona Mercadona la cadena de supermercado más visitada. Los productos ofrecidos por cada empresa son muy similares, por eso se centran en reducir costes para ofrecer al consumidor final el menor precio.



### 3.4. Análisis Interno

En este apartado vamos a conocer la dirección futura establecida para realizar los objetivos marcados a través de la misión y visión que establece el Grupo DIA, también los valores que tienen implantados.



Gráfico 5: Análisis Interno. Fuente: Elaboración Propia, con los datos obtenidos de DIA Corporate

#### ➤ Misión y visión

El Grupo DIA en los últimos años se ha visto involucrado en constantes cambios y alianzas importantes donde ha tenido que actuar adaptándose al mercado con nuevas estrategias y ofreciendo diferentes formatos de establecimiento para seguir manteniendo y satisfaciendo la fidelización de sus clientes. En el 2017 el Grupo DIA decidió renovar tanto la misión como la visión para reflejar mejor su esencia y sus objetivos.

#### ➤ Valores

Es el pilar más importante debido que ayuda a la toma de decisiones desde la ética profesional. Con el objetivo de cumplir su misión y satisfacer a sus clientes para que adquieran los productos a un precio más bajo y de mejor calidad. También se preocupan por su equipo profesional. Los valores que define el grupo son; Eficacia, iniciativa, respeto, equipo y cliente.

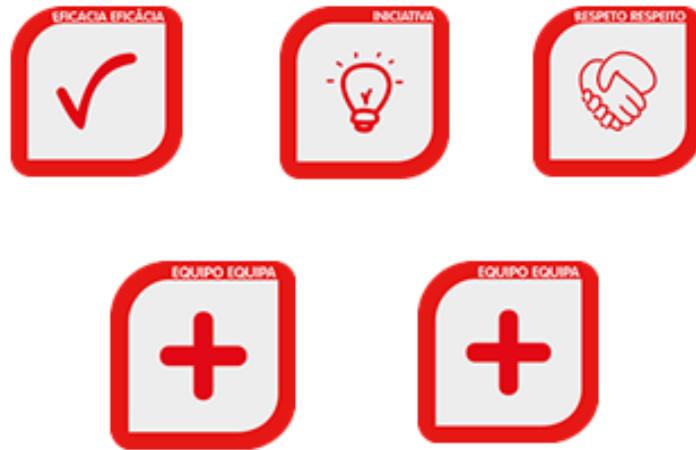


Figura 2: Valores del Grupo DIA. Fuente: DÍA Corporate

Con la eficacia pretenden trabajar con el mayor rigor, por eso ofrecen una formación a toda la plantilla para lograr una mejor toma de decisiones, buscando obtener una mayor rentabilidad en el sector. También uno de sus factores destacados es el comentado anteriormente, ofrecer a sus clientes productos de alta calidad y a un precio reducido.

Debido a que el sector de la alimentación está en constantes cambios, con la iniciativa del grupo procuran anticiparse con las mejores soluciones innovadoras y creativas.

Con el respeto, procuran reforzar los compromisos y crear un espacio de confianza, aceptando diferentes opiniones y diversidad para obtener entre los trabajadores un ambiente de mayor seguridad, credibilidad y respeto, consiguiendo los mejores resultados con el trabajo en equipo.

Por último, el valor más relevante que persiguen es el cliente, ya que es su principal objetivo para lograr los resultados.



### 3.4.1. Análisis DAFO

La matriz DAFO, esta compuesta por debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Con esta herramienta podemos valorar y conocer en qué situación se encuentra la empresa, separando dos bloques, donde el primero hace referencia al análisis interno de la empresa y está situado a la parte superior del gráfico y en el segundo bloque tenemos los factores externos situado en la parte inferior.

Cuando tenemos definido el DAFO del grupo, podemos definir el plan estratégico que potencie las fortalezas y oportunidades.

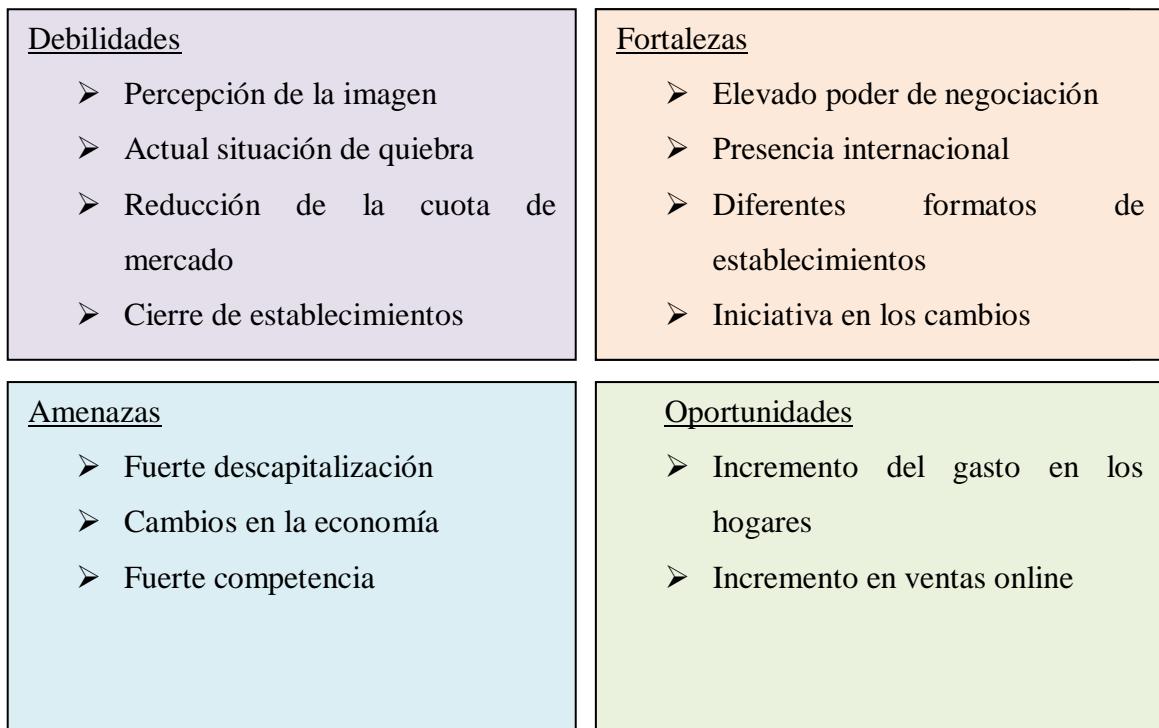


Gráfico 6: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL GRUPO DIA (2015-2018)

El análisis financiero de las cuentas anuales es un estudio de gran importancia ya que con ello, la propia empresa obtiene una visión de cómo se encuentran actualmente y puede tomar medidas para mejorar, pero también permite a los inversores o acreedores tener información de la sociedad.

Con la información necesaria extraída de las cuentas anuales del Grupo DIA, se han elaborado los cálculos de los principales indicadores que nos permiten evaluar la situación tanto a corto y a largo plazo.

Todos los estados financieros del Grupo DIA excepto el ejercicio 2015 han sido reexpresadas sus cifras presentando efectos comparativos al cierre del ejercicio siguiente, debido a hechos detectados incorrectos.

Por este motivo se procedió hacer una reexpresión de las cifras comparativas del ejercicio anterior de las cuentas anuales para corregir los efectos de las incorrecciones y mostrar la imagen fiel de la sociedad. De esta forma los valores mostrados en los siguientes apartados no corresponden a los valores incluidos en las cuentas consolidadas aprobadas del ejercicio, si no que trabajamos con las cifras reexpresadas.

Los valores utilizados a la larga de este capítulo se encuentran redondeados mientras que los cálculos se han realizado con la totalidad de decimales, para mostrar unos resultados más concretos.

### 4.1. Análisis de la estructura del Balance

El balance de situación se puede definir como la cuenta financiera en la cual se muestra la situación actual o a una fecha determinada de la empresa, dividido en dos bloques, el



pasivo y patrimonio neto que engloba los recursos que necesita la empresa y el activo donde está la inversión y lo que posee la empresa.

#### 4.1.1. Evolución del Activo

En la tabla que tenemos a continuación, distinguimos las diferentes partidas que forman el activo del Grupo DIA y el porcentaje de peso que tiene cada cuenta dentro el total del activo.

	2015		2016		2017		2018	
	Miles €	%						
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.355.102</b>	<b>68,41%</b>	<b>2.463.153</b>	<b>65,19%</b>	<b>2.466.717</b>	<b>65,95%</b>	<b>2.159.101</b>	<b>65,99%</b>
Fondo de comercio	558.063	16,21%	557.818	14,76%	553.129	14,79%	503.583	15,39%
Otros activos intangibles	34.763	1,01%	37.505	0,99%	43.492	1,16%	48.927	1,50%
Inmovilizado material	1.372.010	39,85%	1.469.078	38,88%	1.410.739	37,72%	1.328.007	40,59%
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	92	0,00%	185	0,00%	380	0,01%	9.182	0,28%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	51.291	1,49%	69.345	1,84%	73.084	1,95%	73.121	2,23%
Otros activos financieros no corrientes	66.945	1,94%	58.657	1,55%	80.296	2,15%	77.721	2,38%
Activos por impuestos no corrientes	458	0,01%	401	0,01%	33.248	0,89%	43.888	1,34%
Activos por impuesto diferido	271.480	7,89%	270.164	7,15%	272.349	7,28%	74.672	2,28%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.087.527</b>	<b>31,59%</b>	<b>1.315.484</b>	<b>34,81%</b>	<b>1.273.640</b>	<b>34,05%</b>	<b>1.112.712</b>	<b>34,01%</b>
Existencias	562.489	16,34%	669.592	17,72%	609.004	16,28%	597.355	18,26%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	221.193	6,43%	167.279	4,43%	198.791	5,31%	193.469	5,91%
Créditos al consumo de actividades financieras	6.548	0,19%	6.220	0,16%	1.070	0,03%	20	0,00%
Activos por impuestos corrientes	69.474	2,02%	71.087	1,88%	57.847	1,55%	38.029	1,16%
Activos por impuestos sobre ganancias corrientes	49.663	1,44%	8.832	0,23%	3.525	0,09%	10.143	0,31%
Otros activos financieros corrientes	15.718	0,46%	19.734	0,52%	9.896	0,26%	11.361	0,35%
Periodificaciones a corto plazo	7.815	0,23%	8.140	0,22%	7.387	0,20%	7.392	0,23%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	154.627	4,49%	364.600	9,65%	346.516	9,26%	239.843	7,33%
Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0,00%	0	0,00%	39.604	1,06%	15.100	0,46%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>3.442.629</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.778.637</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.740.357</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.271.813</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 2: Evolución Activo y porcentajes verticales. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

En la siguiente tabla encontramos las cifras aprobadas en el año de las cuentas anuales y los valores reexpresados aprobados al año siguiente aplicando las correcciones:

	2016			2017			2018		
	Cifras aprobadas 2016	Reexpresadas 2017	Variación	Cifras aprobadas 2017	Reexpresadas 2018	Variación	Cifras aprobadas 2018	Reexpresadas 2019	Variación
cifras en miles de euros									
ACTIVO NO CORRIENTE	2.507.262	2.463.153	-2%	2.362.855	2.466.717	4%	2.072.440	2.159.101	4%
ACTIVO CORRIENTE	1.409.067	1.315.484	-7%	1.263.319	1.273.640	1%	1.199.373	1.112.712	-7%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.916.329</b>	<b>3.778.637</b>	<b>-4%</b>	<b>3.626.174</b>	<b>3.740.357</b>	<b>3%</b>	<b>3.271.813</b>	<b>3.271.813</b>	<b>0%</b>

Tabla 3: Variación de los valores reexpresados. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA



Dependiendo del sector al que se dedique la empresa cambiara la estructura de la cuenta de balance, en nuestro estudio el Grupo DIA como se explica en apartados anteriores trabaja en el ámbito comercial, por eso podemos observar que las cuentas de gran volumen corresponden a existencias situado en el activo no corriente, pero también hay que darle importancia a la cuenta de deudores que es la principal fuente de obtención de beneficios. Como vemos en el gráfico siguiente, existe una gran diferencia entre las masas del activo.

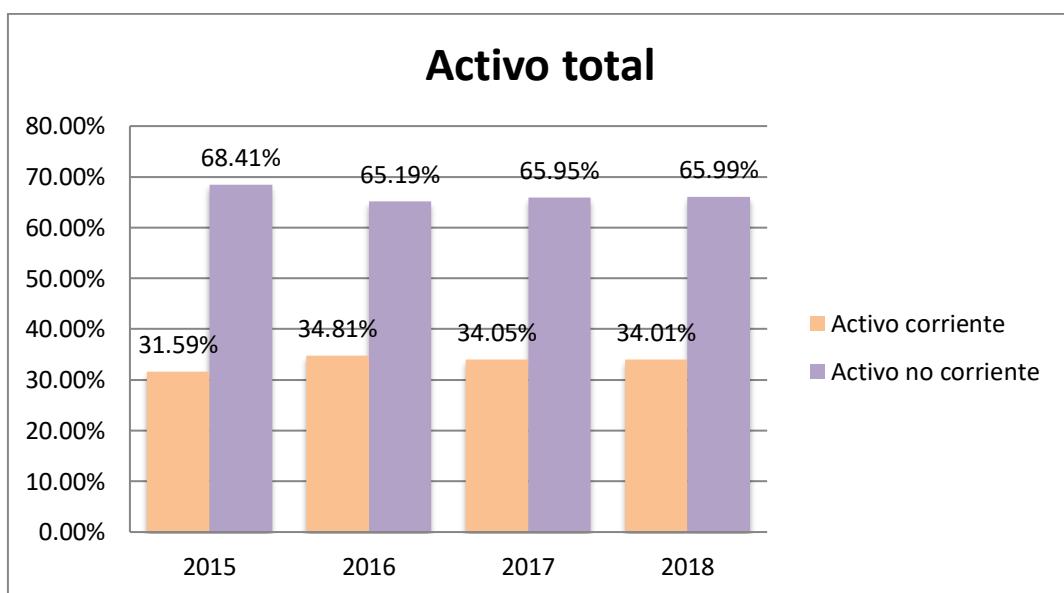


Gráfico 7: Evolución porcentual de las masas del Activo: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo Dia

Analizando el gráfico anterior, a primera vista se puede observar la gran diferencia entre las masas patrimoniales comentado anteriormente, ya que el activo corriente representa un 34,01% frente al activo no corriente con un 65,99% el último año, aunque se mantiene constante a lo largo de los 4 años.

La partida con mayor peso en el activo no corriente, es la partida de inmovilizado material debido que su actividad se desarrolla en diferentes establecimientos y también cuentan con plantas logísticas. En 2018 la cifra asciende 1.328.007 miles de euros, alrededor de unos 100 millones menos que en 2017, estas variaciones son debidas a que



el último periodo la empresa se ha encontrado en la situación de tener que cerrar diversos establecimientos.

También dentro del activo no corriente otra cuenta importante es la del inmovilizado intangible, en 2015 representaba un 16,21% y aunque haya disminuido en el paso de los años en 2018 se sitúa en el 15,39%, este porcentaje está ligado al fondo de comercio que representa un valor bastante elevado de 503.583 miles de euros.

Por otra parte, el activo corriente vemos que es constante aunque el valor más bajo se sitúa en el año 2015 con un valor 1.087.527 miles de euros, en el último año analizado la cifra asciende a 1.112.272 miles de euros.

Dentro del activo corriente, las partidas más significativas como hemos comentado anteriormente es la cuenta de existencia que representa un 18,26% alcanzando una cifra de 597.355 miles euros, aunque desde 2016 ha disminuido más de 70 millones, y la otra partida relevante es la de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar donde el año 2015 alcanza el valor más alto de deudas a cobrar de sus clientes con una cifra de 221.193 miles de euros, que ha ido disminuyendo hasta los 193.469 miles de euros en 2018.

Para terminar con la cuenta de Balance, tenemos que fijarnos en la partida de efectivo y otros activos líquidos equivalentes ya que al ser una empresa del sector de la distribución donde gran parte de sus clientes pagan al contado, tampoco es beneficioso que esta cuenta sea muy elevada ya que nos indicaría que no está consiguiendo la máxima rentabilidad, en 2018 solo representa un 7,33% del total del activo corriente, observándose una gran disminución debido a la situación actual.

Para saber cómo está situado el Grupo DIA en el mercado, en la siguiente tabla observamos la media del sector comparado con los resultados del grupo.



	2016		2017		2018	
	Grupo Dia	Media del Sector	Grupo Dia	Media del Sector	Grupo Dia	Media del Sector
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	57,12%	61,05%	65,95%	59,10%	65,99%	61,05%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	42,88%	38,95%	34,05%	40,90%	34,01%	38,95%

Tabla 4: Comparación Activo medio del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018

Podemos destacar que el Grupo DIA tiene un porcentaje más elevado de activo no corriente lo que provoca una disminución en los porcentajes del activo corriente, pero estas variaciones son inmateriales.

Se puede concluir que el Grupo DIA tiene una buena estructura de balance manteniéndose casi constante a lo largo de los periodos analizados. Las partidas más significativas que presentan mayores variaciones son, el fondo de comercio y el efectivo, también podemos ver que se mantiene constante con la media del sector.

#### **4.1.2. Evolución del Patrimonio Neto y Pasivo**

Después de conocer los bienes que posee el grupo, nos podemos preguntar de donde vienen los recursos financieros para poder lograr su objetivo.

En la tabla que figura a continuación se reflejan las partidas del patrimonio neto y pasivo del Grupo DIA y el porcentaje que representan.



	2015		2016		2017		2018	
	Miles €	%						
<b>A) PATRIMONIONETO</b>	<b>313.225</b>	<b>9,10%</b>	<b>392.098</b>	<b>10,38%</b>	<b>257.192</b>	<b>6,88%</b>	<b>-166.062</b>	<b>-5,08%</b>
Capital	62.246	1,81%	62.246	1,65%	62.246	1,66%	62.246	1,90%
Reservas	87.323	2,54%	261.108	6,91%	244.256	6,53%	246.701	7,54%
Acciones propias	-53.561	-1,56%	-66.571	-1,76%	-60.359	-1,61%	-55.861	-1,71%
Otros instrumentos de patrimonio propio	11.647	0,34%	21.013	0,56%	10.773	0,29%	6.820	0,21%
Resultado neto del periodo	299.221	8,69%	174.043	4,61%	101.208	2,71%	-352.587	-10,78%
Diferencias de conversión	-93.683	-2,72%	-59.773	-1,58%	-100.777	-2,69%	-73.394	-2,24%
Ajustes de valor por operaciones de cobertura	50	0,00%	92	0,00%	-55	0,00%	13	0,00%
Participaciones no dominantes	-18	0,00%	-60	0,00%	-100	0,00%	0	0,00%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>993.553</b>	<b>28,86%</b>	<b>1.110.899</b>	<b>29,40%</b>	<b>1.010.699</b>	<b>27,02%</b>	<b>970.249</b>	<b>29,65%</b>
Deuda financiera no corriente	920.951	26,75%	1.062.273	28,11%	961.945	25,72%	920.354	28,13%
Provisiones	51.503	1,50%	45.841	1,21%	44.057	1,18%	47.604	1,45%
Otros pasivos financieros no corrientes	17.906	0,52%	2.785	0,07%	2.491	0,07%	2.291	0,07%
Pasivos por impuesto diferido	3.193	0,09%	0	0,00%	2.206	0,06%	0	0,00%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.135.851</b>	<b>62,04%</b>	<b>2.275.640</b>	<b>60,22%</b>	<b>2.472.466</b>	<b>66,10%</b>	<b>2.467.626</b>	<b>75,42%</b>
Duda financiera corriente	374.279	10,87%	180.734	4,78%	330.013	8,82%	775.592	23,71%
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.518.843	44,12%	1.859.265	49,20%	1.785.186	47,73%	1.448.928	44,29%
Pasivos por impuestos corrientes	92.939	2,70%	85.494	2,26%	89.927	2,40%	76.046	2,32%
Pasivos por impuestos sobre ganancias corrientes	4.111	0,12%	15.505	0,41%	7.571	0,20%	664	0,02%
Otros pasivos financieros no corrientes	145.679	4,23%	134.642	3,56%	207.657	5,55%	166.396	5,09%
Pasivos directamente asociados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0,00%	0	0,00%	52.112	1,39%	0	0,00%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO (A+B+C)</b>	<b>3.442.629</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.778.637</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.740.357</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.271.813</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 5: Evolución Patrimonio Neto y Pasivo y porcentajes verticales. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

La siguiente tabla, del mismo modo que en el apartado del activo se muestra una comparación de las cifras reexpresadas.

cifras en miles de euros	2016			2017			2018		
	Cifras aprobadas 2016	Reexpresadas 2017	Variación	Cifras aprobadas 2017	Reexpresadas 2018	Variación	Cifras aprobadas 2018	Reexpresadas 2019	Variación
<b>PATRIMONIONETO</b>	<b>392.098</b>	<b>392.098</b>	<b>0%</b>	<b>325.983</b>	<b>257.192</b>	<b>-21%</b>	<b>-166.062</b>	<b>-166.062</b>	<b>0%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.155.008</b>	<b>1.110.899</b>	<b>-4%</b>	<b>1.009.198</b>	<b>1.010.699</b>	<b>0%</b>	<b>967.269</b>	<b>970.249</b>	<b>0%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.369.223</b>	<b>2.275.640</b>	<b>-4%</b>	<b>2.290.993</b>	<b>2.472.466</b>	<b>8%</b>	<b>2.470.606</b>	<b>2.467.626</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.916.329</b>	<b>3.778.637</b>	<b>-4%</b>	<b>3.626.174</b>	<b>3.740.357</b>	<b>3%</b>	<b>3.271.813</b>	<b>3.271.813</b>	<b>0%</b>

Tabla 6: Variación de los valores reexpresados. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Los ajustes identificados más relevantes en las cifras comparativas del ejercicio 2017 es el impacto en la cuenta de patrimonio neto que disminuye en más de 68,3 millones de euros, entre unos de los errores detectados es una sobreestimación de los descuentos comerciales a percibir de los proveedores en España y Brasil. De esta manera aumenta la partida de consumo de mercaderías en la cuenta de resultados, un incremento en el



epígrafe de acreedores comerciales, una disminución de deudores comerciales, así como una disminución en reservas.

En el patrimonio neto encontramos el valor de los accionistas y propietarios, hemos observado un gran decrecimiento hasta posicionarse en un valor negativo de 166.062 miles de euros, esta bajada se debe principalmente a la partida de resultado del ejercicio que pasa de tener en 2017 un beneficio de 101.208 miles de euros a unas pérdidas acumuladas de 352.587 miles de euros en el año 2018. No obstante se refleja una bajada en la partida de acciones propias, en el grafico siguiente se observa cómo han influido el conjunto de estas cuentas en la evolución de los fondos propios.

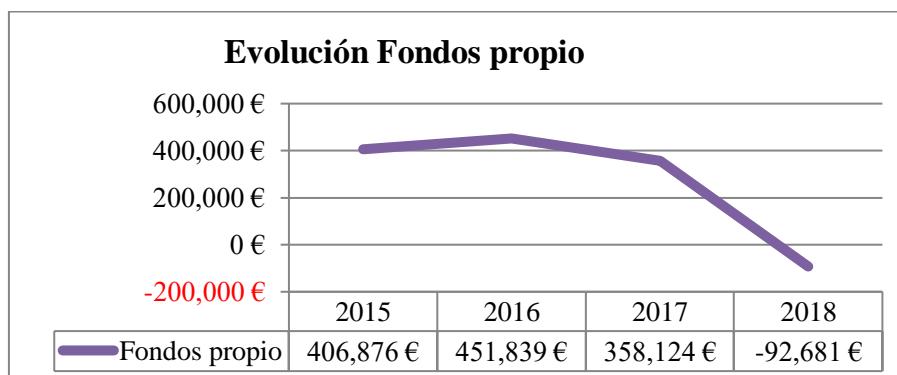


Gráfico 8: Evolución de los Fondos Propio, expresado miles de euros. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Siguiendo con el patrimonio neto, la cuenta de capital asciende a 62.246 miles de euros, compuesta por un total de 622.456.513 acciones, de 0.10 euros de valor nominal cada una donde las participaciones más significativas están en posesión de Letterone Investmen Holding, SA con un 29,001% y The Goldman Sach Group, INC con un 5,362%, aunque en el 2019 Letterone se hizo propietario de casi el 70%.

La gran parte de la financiación del Grupo DIA la encontramos en el pasivo corriente alcanzando el 75,42% sobre el total del patrimonio neto y pasivo, un total de 2.467.626 miles de euros. Esta cifra se alcanza por el aumento significativo de las deudas a corto plazo con entidades de crédito que aumentan alrededor de 450 millones de euros, debido a una nueva financiación.



Otra partida con gran importancia es acreedores comerciales y otras cuentas a pagar aun que a lo largo de los años se mantiene bastante constante, en 2018 es del 46,38%.

Por otra parte, el pasivo no corriente no ha tenido gran variación en los últimos años ya que se mantiene entre el 29%, se puede destacar que las deudas a L/P han disminuido a 920.354 millones de euros considerándose el importe más bajo de los últimos años.

Dentro de la deuda financiera del grupo se encuentran las siguientes partidas más relevantes: obligaciones y bonos, préstamos hipotecarios, préstamos bancarios, lo cual refleja que este último año el grupo se encuentra en una situación financiera de riesgo.

Para tener una visión global de la competencia del sector, en la siguiente tabla se muestra la comparación del Grupo DIA y la media del sector.

	2016		2017		2018	
	Grupo Dia	Media del Sector	Grupo Dia	Media del Sector	Grupo Dia	Media del Sector
<b>PATRIMONIONETO</b>	10,38%	43,04%	6,88%	43,83%	-5,08%	44,94%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	29,40%	12,40%	27,02%	10,72%	29,65%	9,38%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	60,22%	44,57%	66,10%	45,45%	75,42%	45,75%

Tabla 7: Comparación Patrimonio Neto y pasivo medio del sector. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018

Analizando los valores obtenidos en la tabla anterior se observa el gran desequilibrio de la estructura del Grupo DIA, lo que indica que la mayoría de la competencia del sector dispone de unos fondos propios más elevados. Cabe destacar como hemos comentado anteriormente el gran volumen de deuda que dispone en comparación con la cuenta de pasivo corriente del sector.

En conclusión, en la cuenta de patrimonio neto y pasivo del último periodo analizado se refleja la situación actual de quiebra técnica del grupo, debido principalmente al resultado del ejercicio negativo provocando un gran volumen de deuda a terceros y dejando al grupo en una situación de descapitalización.



➤ Política de Dividendos

Dentro de la cuenta de Patrimonio Neto y Pasivo de la sociedad, vamos a analizar la política de dividendos que utiliza el Grupo DIA. Es una empresa que uno de sus valores es ayudar y dar soporte a sus accionistas.

Como anunciaron el 15 de octubre de 2018, el Consejo de Administración de DIA no se realizará el reparto de dividendos en el ejercicio 2019.

Desde su salida a Bolsa en el 2011, la compañía ha pagado a sus accionistas una cantidad de 1.045 millones de euros, dividido entre dividendos (733 millones) y lo restante para programas de recompra de acciones que fueron amortizadas.

El importe repartido por dividendo de los años anteriores es el siguiente:

- 0,18 euros por acción repartidos en 2015
- 0,20 euros por acción repartidos en 2016
- 0,21 euros por acción repartidos en 2017

Esto significa un pay-out calculado sobre el resultado neto ajustado del 49,8% en 2017, 49% en 2016 y un 43,9% en 2015.

#### ***4.1.3. Análisis del Fondo de Maniobra***

Con el análisis del fondo de maniobra podemos analizar el riesgo que tiene la empresa para hacer frente sus deudas a corto plazo.

Es la diferencia entre el activo corriente y las deudas a corto plazo, es conveniente que este ratio se gestione de la mejor manera, ya que dependerá para tener un equilibrio entre las inversiones y la financiación.

Por lo tanto, aplicamos la siguiente fórmula:



**Fondo de Maniobra**= Activo Corriente-Pasivo Corriente

Los resultados obtenidos en miles de euros de los últimos cuatro años del Grupo DIA son los siguientes:

	2015	2016	2017	2018
<b>Activo Corriente</b>	1.079.712	1.307.344	1.266.253	1.105.320
<b>Pasivo Corriente</b>	2.135.851	2.275.640	2.472.466	2.467.626
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>-1.048.324</b>	<b>-960.156</b>	<b>-1.198.826</b>	<b>-1.354.914</b>

Tabla 8: Fondo de Maniobra, cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA.

El resultado puede variar según el sector, en el caso del Grupo DIA que está dentro del mercado de la distribución alimentaria, es bastante común obtener un resultado negativo, debido que tienen un ciclo de cobro más corto y tardan más en pagar a sus proveedores. El resultado negativo nos indica que la financiación supera las inversiones y podrían tener exceso de liquidez.

#### **4.1.4. Situación de liquidez a corto plazo**

Para conocer la situación de liquidez del grupo, analizaremos los ratios de solvencia a corto plazo, diferenciando el ratio de liquidez y de tesorería, con el principal objetivo de conocer si el grupo puede hacer frente a sus obligaciones más inmediatas.

El resultado más beneficioso sería que las deudas sean inferiores al activo corriente, pero tenemos que tener en cuenta que esta condición no es necesaria para todos los sectores, pero en general se establece que el valor óptimo es el superior a la unidad.

Procedemos a aplicar las siguientes fórmulas:

**Ratio de liquidez**=Activo Corriente/Pasivo Corriente



En la siguiente tabla se observan los resultados para los últimos 4 años.

	2015	2016	2017	2018
<b>Activo Corriente</b>	1.087.527	1.315.484	1.273.640	1.112.712
<b>Pasivo Corriente</b>	2.135.851	2.275.640	2.472.466	2.467.626
<b>Ratio de Liquidez</b>	<b>0,51</b>	<b>0,58</b>	<b>0,52</b>	<b>0,45</b>

Tabla 9: Ratio de Liquidez, cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Siguiendo las indicaciones anteriores, obtenemos unos resultados de los últimos años muy inferiores al valor óptimo, ya que las deudas a corto plazo son superiores a sus bienes y derechos, lo que indica que el Grupo DIA tiene mayor posibilidad de no poder atender sus pagos más cercanos.

**Ratio de tesorería**= Realizable+ Disponible/ Pasivo Corriente

El ratio de tesorería refleja si la empresa puede pagar sus deudas a corto plazo inmediatamente.

Con los datos extraídos de los últimos 4 años, los resultados obtenidos son:

	2015	2016	2017	2018
<b>Realizable + Disponible</b>	525.038	645.892	664.636	515.357
<b>Pasivo Corriente</b>	2.135.851	2.275.640	2.472.466	2.467.626
<b>Ratio de Tesorería</b>	<b>0,25</b>	<b>0,28</b>	<b>0,27</b>	<b>0,21</b>

Tabla 10: Ratio de Tesorería, cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Con los resultados anteriores, se reflejan unos valores inferiores a la unidad, siendo una situación negativa debido a que su liquidez inmediata es inferior a sus deudas a corto plazo, lo que indica que durante los períodos analizados soporta una situación de posible suspensión de pagos.



#### 4.1.5. Situación de solvencia a largo plazo

El ratio de solvencia a largo plazo o ratio de garantía nos indica la capacidad del grupo para afrontar sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo. El valor óptimo siempre debe ser superior a la unidad, reflejando que el activo es mayor que el pasivo y la empresa puede responder de sus deudas frente a terceros tampoco debe ser excesivamente más elevado por que indicaría que la empresa estaría desaprovechando posible financiación para nuevas oportunidades.

**Ratio de Garantía**=Total activo/Total pasivo

Los valores obtenidos para el ratio de garantía a largo de los últimos 4 años del Grupo DIA son los siguientes:

	2015	2016	2017	2018
<b>Total Activo</b>	3.442.629	3.778.637	3.740.357	3.271.813
<b>Total Pasivo</b>	3.129.404	3.386.539	3.483.165	3.437.875
<b>Ratio de Garantía</b>	<b>1,10</b>	<b>1,12</b>	<b>1,07</b>	<b>0,95</b>

Tabla 11: Ratio de Garantía, cifras en miles de euros. Fuente: elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Con este resultado, obtenemos para el año 2018 un valor 0,95 no superando el valor óptimo, por lo que supone un patrimonio neto negativo y se encuentra en una situación complicada al no poder afrontar sus deudas. En los 3 períodos anteriores los valores obtenidos sí que superan la unidad pero con unos valores muy cercanos a 1, lo que indica que durante estos años arrastra una situación arriesgada.

#### 4.1.6. Situación de endeudamiento

Todas las empresas necesitan financiación tanto externa como interna para poder llevar a cabo sus inversiones en el activo. La situación óptima es la que tiene un coste mínimo y un riesgo casi nulo.



No es recomendado para ninguna empresa disponer de un endeudamiento abundante, lo ideal es que el capital y fondos propios se encuentren entre el 35% y 50% del total del pasivo dependiendo del sector donde radique la empresa.

Si el capital propio de la empresa es negativo, situación producida por perdidas en el ejercicio, la empresa se encuentra como hemos comentado anteriormente en situación de quiebra técnica mostrando unas deudas muy superiores a sus activos. El valor óptimo de este ratio se sitúa aproximadamente entre el 0,5 y 0,65.

Analizando el siguiente ratio podemos conocer la deuda total comparada con sus fondos propios de financiación, para evaluar el equilibrio y la necesidad de terceros para funcionar.

**Ratio de endeudamiento**=Deudas totales/Total Pasivo y Patrimonio Neto

Aplicamos el ratio a los últimos 4 años y obtenemos lo siguientes resultados:

	2015	2016	2017	2018
<b>Deudas Totales</b>	3.129.404	3.386.539	3.483.165	3.437.875
<b>Total Pasivo</b>	3.442.629	3.778.637	3.740.357	3.271.813
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	<b>0,91</b>	<b>0,90</b>	<b>0,93</b>	<b>1,05</b>

Tabla 12: Ratio de Endeudamiento, cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Con los resultados de la tabla anterior, el Grupo DIA nos muestra un gran volumen de endeudamiento, verificando lo comentado en el apartado de la evolución del patrimonio neto y pasivo. Para el último año, obtiene un resultado de 1,05 a consecuencia de las pérdidas acumuladas del ejercicio, indicando un exceso de deudas muy superior a sus fondos propios, lo que es lo mismo, el grupo solo dispone de financiación ajena provocando una posible situación de insolvencia, una de las soluciones tomadas en el 2019 es la ampliación de capital.



*Calidad de la deuda*=Deudas a corto plazo/Deudas totales

	2015	2016	2017	2018
<b>Deudas corto plazo</b>	2.135.851	2.275.640	2.472.466	2.467.626
<b>Deudas totales</b>	3.129.404	3.386.539	3.483.165	3.437.875
<b>Ratio de Endeudamiento</b>	<b>0,68</b>	<b>0,67</b>	<b>0,71</b>	<b>0,72</b>

Tabla 13: Ratio Calidad de la Deuda, cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Es más beneficioso para la empresa obtener el menor resultado posible, ya que refleja un mayor importe de deuda a largo plazo y por tanto mejor calidad de la deuda, ya que se dispone de mayor tiempo para buscar soluciones futuras. El Grupo DIA, tiene unos resultados bastante altos ya que más de la mitad de la deuda es a corto plazo.

#### 4.1.7. Comparativa entre ratios de la estructura de Balance y la media del sector

Con los ratios analizados en los apartados anteriores, se adjunta una comparativa para los tres últimos años de algunos de los resultados obtenidos del Grupo DIA con la media del sector.

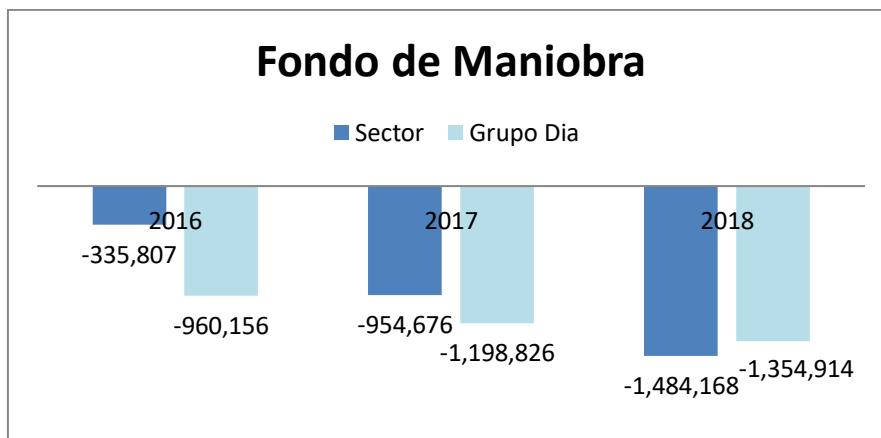


Gráfico 9: Comparativa del Fondo de Maniobra, cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018



Analizando el fondo de maniobra del sector, se observa que en los últimos 3 años la media de empresas también trabajan con resultados negativos, como indicamos en el apartado del fondo de maniobra son resultados normales debido a que disponen de un mayor ciclo a la hora de pagar a los proveedores que de recibir el dinero de sus actividades. Observamos pequeñas diferencias en los años 2017 y 2018 excepto en 2015 que se posiciona bastante más superior el Grupo DIA.

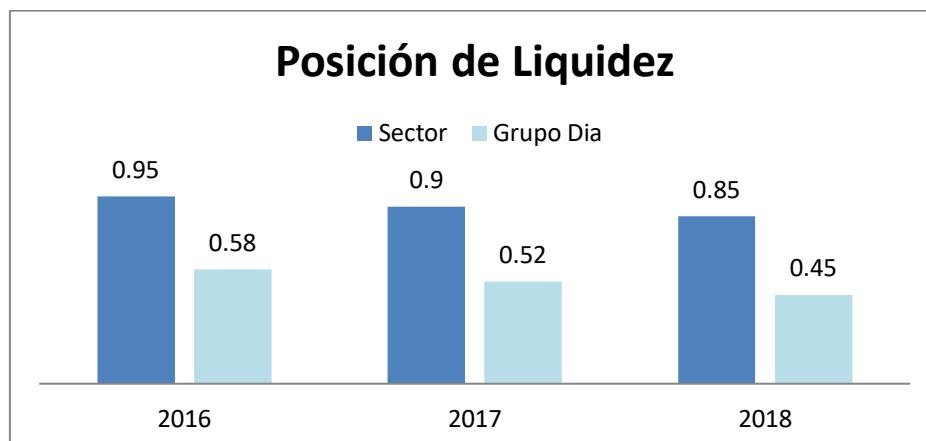


Gráfico 10: Comparativa de la posición de liquidez: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018

En el gráfico 10 se observan los resultados del Grupo Dia y la media del sector en el cálculo de la posición de liquidez. En este caso, se refleja que el valor de la media del sector tampoco alcanza el valor óptimo, y por otra parte, los resultados del Grupo Dia a lo largo de los tres años están muy por debajo de la media, lo que nos indica que tanto el Grupo DIA como el resto de empresas tiene posibilidad de no poder atender a sus obligaciones a corto plazo.

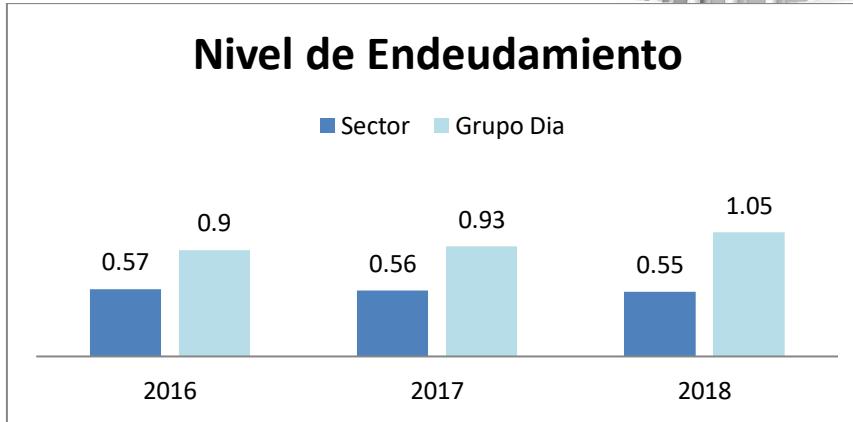


Gráfico 11: Comparativa del nivel de Endeudamiento. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018

Como explicamos en el ratio de endeudamiento, el Grupo DIA a lo largo de los años analizados muestra un nivel alto de endeudamiento hasta encontrarse en situación de quiebra técnica, respecto al último grafico, observamos que el Grupo DIA se encuentra casi el doble de endeudada, lo que significa que la mayor parte de las empresas competidoras no necesitan tanta financiación ajena para poder afrontar sus negocios.



## 4.2. Análisis Cuenta Pérdidas y Ganancias

Se considera la cuenta de Pérdidas y Ganancias unas de las cuentas anuales más importantes donde se reflejan todos los ingresos y gastos generados en el ejercicio.

### 4.2.1. Evolución de la Cuenta Pérdidas y Ganancias

	2015		2016		2017		2018	
	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%	Miles €	%
Importe neto de la cifra de negocios	8.925.454	100,00%	8.669.257	100,00%	8.217.670	100,00%	7.576.087	100,00%
Otros ingresos	96.215	1,08%	126.198	1,46%	153.075	1,86%	103.472	1,37%
Consumo de mercaderías y otros consumibles	-7.018.881	-78,64%	-6.767.370	-78,06%	-6.520.434	-79,35%	-5.606.349	-74,00%
Gastos de personal	-847.233	-9,49%	-833.643	-9,62%	-743.470	-9,05%	-916.192	-12,09%
Gastos de explotación	-644.034	-7,22%	-633.513	-7,31%	-614.611	-7,48%	-920.667	-12,15%
Amortizaciones	-214.026	-2,40%	-240.580	-2,78%	-223.719	-2,72%	-245.767	-3,24%
Deterioro de activos no corriente	-11.013	-0,12%	0	0,00%	-12.053	-0,15%	-117.609	-1,55%
Deterioro de deudores comerciales	0	0,00%	0	0,00%	-21.277	-0,26%	-27.150	-0,36%
Resultados por bajas de activos no corrientes	-12.340	-0,14%	-10.811	-0,12%	-17.214	-0,21%	11.617	0,15%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>274.142</b>	<b>3,07%</b>	<b>309.538</b>	<b>3,57%</b>	<b>217.967</b>	<b>2,65%</b>	<b>-142.558</b>	<b>-1,88%</b>
Ingresos financieros	9.265	0,10%	11.656	0,13%	12.197	0,15%	6.781	0,09%
Gastos financieros	-65.291	-0,73%	-62.293	-0,72%	-65.687	-0,80%	-90.236	-1,19%
Resultado derivado de la posición monetaria neta	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	67.505	0,89%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-56.026</b>	<b>-0,63%</b>	<b>-50.637</b>	<b>-0,58%</b>	<b>-53.490</b>	<b>-0,65%</b>	<b>-15.950</b>	<b>-0,21%</b>
Beneficio/pérdida de sociedades por el método de la participación	0	0,00%	93	0,00%	194	0,00%	-1.183	-0,02%
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>218.116</b>	<b>2,44%</b>	<b>258.994</b>	<b>2,99%</b>	<b>164.671</b>	<b>2,00%</b>	<b>-159.691</b>	<b>-2,11%</b>
Impuesto sobre beneficios	82.610	0,93%	-69.119	-0,80%	-52.013	-0,63%	-188.360	-2,49%
<b>D) RESULTADO DESPUES DEL EJERCICIO</b>	<b>300.726</b>	<b>3,37%</b>	<b>189.875</b>	<b>2,19%</b>	<b>112.658</b>	<b>1,37%</b>	<b>-348.051</b>	<b>-4,59%</b>
Pérdida de las actividades interrumpidas	-1.477	-0,02%	-15.874	-0,18%	-11.490	-0,14%	-4.536	-0,06%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>299.249</b>	<b>3,35%</b>	<b>174.001</b>	<b>2,01%</b>	<b>101.168</b>	<b>1,23%</b>	<b>-352.587</b>	<b>-4,65%</b>
Resultado atribuido a la sociedad dominante	299.221		174.043		101.208		-352.587	
Resultados atribuidos a socios externos	28		-43		-40			

Tabla 14: Evolución Pérdidas y Ganancias y porcentajes verticales. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Como en el apartado de la estructura del Balance, en la siguiente tabla tenemos reflejados los valores comparativos reexpresados.

	2017			2018		
	Cifras aprobadas 2016	Reexpresadas 2017	Variación	Cifras aprobadas 2017	Reexpresadas 2018	Variación
cifras en miles de euros						
Importe neto de la cifra de negocios	8.867.621	8.669.257	-2%	8.620.550	8.217.670	-5%
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>295.059</b>	<b>309.538</b>	<b>5%</b>	<b>247.073</b>	<b>217.967</b>	<b>-12%</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-51.939</b>	<b>-50.637</b>	<b>-3%</b>	<b>-60.750</b>	<b>-53.490</b>	<b>-12%</b>
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>174.001</b>	<b>174.001</b>	<b>0%</b>	<b>109.539</b>	<b>101.168</b>	<b>-8%</b>

Tabla 15: Variación de los valores reexpresados. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA



En la tabla anterior observamos en el año 2018 una variación en las cifras comparativas de un 51% en el resultado de explotación, los errores más significativos que han sido reexpresados en las cuentas anuales de 2018 son los siguientes:

- No incluir el negocio Clarel como mantenido para la venta.
- Dejar de considerar Clarel para España y Portugal como actividad interrumpida.
- Presentar los costes de las plataformas logísticas como mayor importe de consumo de mercaderías y otros consumibles.
- Reclasificar los resultados de las ventas de activos a terceros por importe de 28.115 miles de euros.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias como observamos en la tabla 14 a simple vista ha sufrido grandes variaciones desde el año 2015 hasta el 2018.

Analizando el margen sobre ventas que se ha calculado dividiendo el resultado del ejercicio entre las ventas, obtenemos el siguiente resultado.

	2015	2016	2017	2018
<b>Margen sobre ventas</b>	3,35%	2,01%	1,37%	-4,65%

Tabla 16: Margen sobre ventas. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo Dia

El margen sobre ventas nos proporciona conocer cuánto obtiene de beneficio directo por el producto vendido. Como vemos en la tabla anterior en el 2018 el margen es negativo debido al resultado del ejercicio, lo que nos indica que por cada 100 euros vendidos la empresa obtiene un 4,65% de perdidas.

Observamos como desde el año 2015 la partida de importe de la cifra de negocios ha ido disminuyendo hasta posicionarse en el valor más bajo de estos últimos cuatro años con un beneficio de 7.288.825 miles de euros. Simultáneamente ha provocado una disminución en el epígrafe de consumo de mercaderías que soporta un peso de 74% sobre la cuenta de pérdidas y ganancias.



También el gasto de personal se ha reducido hasta obtener en 2018 un resultado de 713.370 miles de euros provocado por una reducción de plantilla de casi 2.000 empleados.

La cuenta de deterioro y resultado de enajenaciones de inmovilizado se ha visto aumentado en 2018 obteniendo un gasto de 117.609 miles de euros mientras que en 2017 fue de 12.053 miles de euros.

Con lo comentado anteriormente se obtiene el resultado de explotación, que lo podemos definir como los beneficios que genera la empresa con su actividad comercial restándole todos los gastos, menos impuestos e intereses. En el último año el resultado es negativo, lo que indica que el Grupo DIA tiene más volumen de gastos que de ingresos.

Los ingresos financieros este último año han dado un fuerte incremento respecto los años anteriores, mientras que la partida de gastos financieros ha incrementado el gasto en más de 20 millones, proveniente de las variaciones en la cuenta de intereses de préstamos bancarios y el importe más relevante es el aumento de las diferencias de cambios negativas que alcanza un valor de 8.873 miles de euros.

El impuesto sobre beneficio pasa de ser en el año 2017 de -55.350 miles de euros mientras que en 2018 alcanza el valor más alto de los últimos 3 años con un resultado negativo de 188.360 miles de euros, a consecuencia de las siguientes variaciones más significativas:

- El impuesto corriente del periodo pasa de 43.834 miles de euros a 11.937 miles euros en 2018
- La reversión de diferencias temporarias deducibles alcanza el último año el valor de 191.195 miles de euros mientras que en 2017 es de 20.961 miles de euros.

El tipo impositivo aplicado en España es del 25%



Para terminar de analizar la cuenta de pérdidas y ganancias vamos a ver el resultado del ejercicio, que ha sido en valores negativos de 298.868 miles de euros, por primera vez a lo largo de los 3 años anteriores han obtenido perdidas, esta cifra es una situación muy desfavorable para la empresa y principalmente viene a través de la situación de apalancamiento que tiene la sociedad actualmente y el gran descenso de ventas.

#### ***4.2.2. Período Medio de Maduración***

El Período Medio de Maduración (PMM) de una empresa es el tiempo que transcurre desde la inversión de las materias primas hasta el cobro de las mercaderías vendidas a los clientes, lo que es lo mismo, hasta que se recupera la inversión utilizada para el funcionamiento de la actividad.

Como hemos explicado en apartados anteriores hay que tener en cuenta la peculiaridad del sector, en nuestro estudio es una empresa de distribución, el primer indicador diferente es el no manipular las materias primas adquiridas del proveedor, lo cual, no tiene proceso productivo se venden sin transformarse, nuestro PMM está formado por los siguientes tres plazos: almacenamiento, cobro a clientes y pago a proveedores.

Lo cual, aplicando las características del Grupo DIA se va a proceder a calcular el Período Medio de Maduración, segmentando el periodo económico y el periodo financiero.

➤ Periodo de Medio de Maduración Económico (PMME)

**PMME**=Período Medio de Almacenamiento + Período Medio de Cobro Cliente

Período Medio de Almacenamiento (PMA): Es el tiempo medio de días que la empresa tiene la materia prima en el almacén desde que la recibe hasta el momento de iniciar el proceso productivo, el Grupo DIA al no tener proceso productivo sería hasta que sale para el proceso de venta.



**Rotación de stocks (RS)** =Consumo anual de mercaderías/Existencias

$$PMA = 365/\text{Rotación stocks}$$

Aplicando las formulas anteriores obtenemos los siguientes resultados para los periodos analizados:

	2015	2016	2017	2018
<b>Consumo anual</b>	7.018.881	6.767.370	6.520.434	5.606.349
<b>Existencias</b>	562.489	669.592	609.004	597.355
<b>RS</b>	12	10	11	9
<b>PMA</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>39</b>

Tabla 17: Período Medio de Almacenamiento cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

El resultado obtenido del Periodo Medio de Almacén, refleja que la sociedad en el año 2018 tenía los productos en el almacén una media de 39 días, lo que es lo mismo tardaban 39 días en venderlos. Se observa en 2015 un plazo más reducido lo que nos indica que la gestión de las existencias era más eficiente.

Período Medio de Cobro de clientes (PMC): Es el tiempo medio anual que transcurre desde la venta hasta el cobro del cliente.

**Rotación de Clientes (RC)** = Ventas anuales/Clientes

$$PMC = 365/\text{Ratio PMC}$$

En este ratio, teniendo en cuenta que en el epígrafe de ventas no se incluye el IVA, en clientes se debería deducir el IVA, pero esta deducción no se ha aplicado debido que en el Grupo DIA trabajan con los diferentes tipos impositivos.

Por lo tanto, los resultados obtenidos para los datos de los últimos 4 años son los siguientes:



	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas</b>	8.925.454	8.669.257	8.217.670	7.576.087
<b>Clientes</b>	272.484	236.624	271.875	266.590
<b>RC</b>	33	37	30	28
<b>PMC</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

Tabla 18: Tabla 17: Período Medio de Cobro de Clientes cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

El resultado más beneficioso para la empresa es tener el menor plazo de cobro. En 2018 el Grupo DIA tarda una media de 13 días en cobrar de sus clientes y observamos una evolución en el transcurso de los años debido principalmente a las variaciones de las ventas.

Con los plazos calculados anteriormente obtenemos el siguiente periodo medio de maduración económico:

	2015	2016	2017	2018
<b>PMA</b>	29	36	34	39
<b>PMC</b>	11	10	12	13
<b>PMME</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>52</b>

Tabla 19: Período Medio de Maduración Económico. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

En el año 2018, la empresa ha tardado 52 días en recuperar la inversión, aunque se observa un crecimiento desde el 2015 por causa del incremento en la rotación de stock, lo que nos indica que los productos tardan más en venderse y hacen una menor rotación en el almacén.

➤ Período Medio de Maduración Financiero (PMMF)

$$\mathbf{PMMF} = \mathbf{PMME} - \mathbf{Periodo\ Medio\ de\ Pago\ a\ Proveedores}$$



Periodo Medio de Pago a Proveedores (PMP): Es el tiempo medio que tarda la empresa a pagar a los proveedores.

***Rotación de Proveedores (RP)=*** Compras anuales/Proveedores

$$PMP=365/RP$$

Por lo tanto, de la misma manera que en la rotación de clientes el epígrafe de compras tampoco tiene IVA, de todas formas, igual que en el apartado anterior no se ha deducido el IVA en proveedores por el mismo motivo de que utilizan más de un tipo impositivo.

Por lo cual, obtenemos los siguientes resultados:

	2015	2016	2017	2018
<b>Compras anuales</b>	7.018.881	6.767.370	6.520.434	5.606.349
<b>Proveedores</b>	1.518.843	1.859.265	1.785.186	1.448.928
<b>RP</b>	5	4	4	4
<b>PMP</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>94</b>

Tabla 20: Período Medio de Pago a Proveedores cifras en miles de euros. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Como indica el <sup>2</sup>BOE:

- “Los aplazamientos de pago de productos de alimentación frescos y perecederos no excederán en ningún caso de 30 días a partir de la fecha de la entrega de las mercancías”
- “Los productos de alimentación que no sean frescos o perecederos los aplazamientos de pago no excederán en ningún caso de 60 días a partir de la fecha de la entrega de las mercancías”

El Grupo DIA ha necesitado el último año 94 días para pagar a sus proveedores, siendo el tiempo que los proveedores están financiando al grupo, pero se observa que a lo

<sup>2</sup> (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2010)



largo de los 4 años analizados no aplica la ley anterior ya que está muy por encima de los 60 días permitidos. En el siguiente cuadro se refleja la información proporcionada en las cuentas anuales.

	2015	2016	2017	2018
<b>Periodo Medio de Pago a Proveedores</b>	45	45	46	48

Tabla 21: Periodo Medio de Pago a Proveedores. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

El número de días indicado en el informe anual no refleja la imagen fiel del Grupo DIA en comparación a los resultados obtenidos en nuestro estudio.

Agrupando el periodo medio de maduración económico y el periodo medio de pago a proveedores, conseguimos el promedio de días que tarda el Grupo DIA desde que invierte en los productos necesarios hasta que recibe los beneficios obtenidos de las ventas, menos el tiempo que tardamos en pagar a los proveedores. Obtenemos la siguiente información:

	2015	2016	2017	2018
<b>PMME</b>	40	46	46	52
<b>PMP</b>	79	100	100	94
<b>PMMF</b>	<b>-39</b>	<b>-54</b>	<b>-54</b>	<b>-43</b>

Tabla 22: Período Medio de Maduración Financiero. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Como hemos comentado anteriormente hay que tener en cuenta el sector donde trabaja la empresa, en el caso del Grupo DIA, en general es más favorable obtener resultados más bajos, lo que significa una ventaja para la empresa cobrar antes de los clientes que realizar el pago a los proveedores, el resultado del periodo medio de maduración financiero es negativo debido a que el pago a los proveedores es bastante más elevado que el cobro a los clientes.



#### **4.2.3. Análisis de rentabilidad**

La rentabilidad es la relación entre los resultados económicos y los medios para lograrlos, también se tiene en cuenta las aportaciones de los accionistas. Por eso mismo motivo se considera unos de los principales objetivos económico-financieros de la empresa y el valor óptimo es el más elevado posible.

Se puede separar en dos tipos de rentabilidad:

Rentabilidad económica: Mide la rentabilidad que obtiene la empresa por sus activos sin compararlo como se han financiado.

Rentabilidad financiera: Es un indicador de la capacidad de la empresa para generar riqueza a favor de sus accionistas.

A continuación se calcula la rentabilidad desagregada en los dos tipos anteriores:

➤ Rentabilidad económica:

Se calcula comparando el beneficio antes de impuestos y el activo neto total, la fórmula utilizada es a siguiente:

***Rentabilidad económica (RE)***= Beneficio antes de intereses e impuestos/Activo total

La rentabilidad económica también se puede obtener por las siguientes combinaciones:

$$RE = \text{margen} * \text{rotación}$$

El margen sobre ventas expresa el beneficio que se obtiene por una unidad vendida, la situación óptima es tener un margen sobre ventas lo más elevado posible.

$$\text{Margen} = \text{BAIT} / \text{Cifra de Negocios}$$



El último componente de la rentabilidad economía es la rotación de activos, que relaciona las ventas netas con el activo total, de la misma manera que en el margen es más favorable obtener un resultado elevado ya que nos indica si las inversiones en el activo son rentables para la obtención de beneficios en las ventas.

***Rotación*** =Cifra de Negocios/Activo Total

Utilizando los datos del Grupo DIA de los años 2015 al 2018 y aplicando las formulas anteriores, obtenemos los siguientes resultados:

	2015	2016	2017	2018
<b><i>Margen</i></b>	0,02	0,03	0,02	-0,02
<b><i>Rotación</i></b>	2,59	2,29	2,20	2,32
<b><i>Rentabilidad Económica</i></b>	<b>0,06</b>	<b>0,07</b>	<b>0,04</b>	<b>-0,05</b>

Tabla 23: Rentabilidad Económica. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Como hemos comentado anteriormente la situación optima seria tener una rentabilidad económica elevada, observamos que en el año 2018 el resultado es negativo los que nos indica que el Grupo DIA no ha sabido utilizar al máximo la eficiencia de sus activos a través de su actividad, esta situación comporta tener perdidas como refleja el valor del margen sobre ventas. Los años anteriores tampoco obtiene una rentabilidad económica elevada.

En conclusión, el Grupo DIA no se encuentra en una situación óptima, ya que sus activos no están generando la máxima rentabilidad.

➤ Rentabilidad Financiera:

La rentabilidad financiera es el ratio que más interesa a los inversores, ya que, relaciona el beneficio neto según la inversión de los propietarios. El resultado óptimo para la empresa es el mayor valor posible.



**Rentabilidad Financiera (RF)**= Beneficio Neto/Capitales propios

También la podemos calcular con la siguiente cadena de ratios:

Figura 3: Formula Rentabilidad Financiera: Fuente: Amat, 2005

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Capitales propios}}$$

$\underbrace{\phantom{\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Capitales propios}}}}$   
 Rentabilidad económica
 

 $\underbrace{\phantom{\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Capitales propios}}}}$   
 Efecto apalancamiento

La rentabilidad financiera es el resultado de dos indicadores: Rentabilidad económica neta y el efecto apalancamiento, como la rentabilidad económica calculada anteriormente es la rentabilidad económica bruta debido que la hemos calculado con el resultado antes de impuestos e intereses, en la siguiente tabla se refleja la rentabilidad neta.

	2015	2016	2017	2018
<b>Margen</b>	0,03	0,02	0,01	-0,05
<b>Rotación</b>	2,59	2,29	2,20	2,32
<b>Rentabilidad Económica</b>	<b>0,09</b>	<b>0,05</b>	<b>0,03</b>	<b>-0,11</b>

Tabla 24: Rentabilidad Económica. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

No observamos variaciones significantes entre la variación bruta y neta, excepto en el año 2018 que el margen cae 0,03 unidades más debido al impuesto de sociedades.

El efecto apalancamiento estudia la relación entre la deuda y los capitales propios, aumentando la deuda para conseguir una rentabilidad financiera superior. Consiguiendo un resultado positivo nos indica que la rentabilidad obtenida de los activos es superior al coste de la financiación de los mismos.



**Efecto apalancamiento**= Activo Total / Capitales propios

	2015	2016	2017	2018
<b>Activo Total</b>	3.442.629	3.778.637	3.740.357	3.271.813
<b>Capitales Propios</b>	406.876	451.839	358.124	-92.681
<b>Efecto Apalancamiento</b>	<b>10,99</b>	<b>9,64</b>	<b>14,54</b>	<b>-19,70</b>

Tabla 25: Efecto Apalancamiento. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

El resultado obtenido del año 2015 al 2017 es positivo lo que nos indica que la rentabilidad es superior al coste de la deuda, pero en el año 2018 tiene un valor negativo lo que nos indica que la rentabilidad obtenida es menor al coste de la deuda, de esta forma, el endeudarnos empeora nuestra rentabilidad financiera.

Con el conjunto de ratios calculados anteriormente, se obtiene los siguientes resultados:

	2015	2016	2017	2018
<b>Rentabilidad Económica</b>	0,09	0,05	0,03	-0,11
<b>Efecto Apalancamiento</b>	10,99	9,64	14,54	-19,70
<b>Rentabilidad financiera</b>	<b>0,96</b>	<b>0,44</b>	<b>0,39</b>	<b>2,12</b>

Tabla 26: Rentabilidad Financiera. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

El resultado obtenido de la rentabilidad financiera nos muestra como el grupo financia sus activos, desde el año 2015 hasta el 2017 se refleja un resultado positivo, lo cual, aun que sea bastante bajo, sus accionistas no están perdiendo fondos. Para el año 2018 obtenemos un resultado positivo, pero si entramos en el detalle del ratio se observa que tanto la rentabilidad económica como el efecto apalancamiento son negativos, por lo tanto el Grupo DIA está perdiendo fondos

También es interesante conocer el efecto fiscal, ya que nos informa del impacto que tiene el impuesto sobre beneficios en la rentabilidad financiera.



**Efecto fiscal**= Resultado Neto/Beneficio antes de impuesto

	2015	2016	2017	2018
<b>Resultado Neto</b>	299.249	174.001	101.168	-352.587
<b>BAI</b>	218.116	258.994	164.671	-348.051
<b>Efecto Fiscal</b>	<b>1,37</b>	<b>0,67</b>	<b>0,61</b>	<b>1,01</b>

Tabla 27: Efecto Fiscal. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

El valor óptimo para cuando la empresa tiene un resultado beneficio es el inferior a la unidad, en el año 2015 obtiene un impuesto sobre beneficios positivo por lo cual, el resultado del ratio supera la unidad.

#### 4.2.4. Comparativa entre ratios de la estructura de Pérdidas y Ganancias y la media del sector

En este apartado se realiza una comparación de los plazos obtenidos y de la rentabilidad del Grupo DIA con la media del sector de los últimos tres años.

En el primer grafico se compara los resultados del Grupo DIA del periodo medios de cobro de clientes y la media del sector.

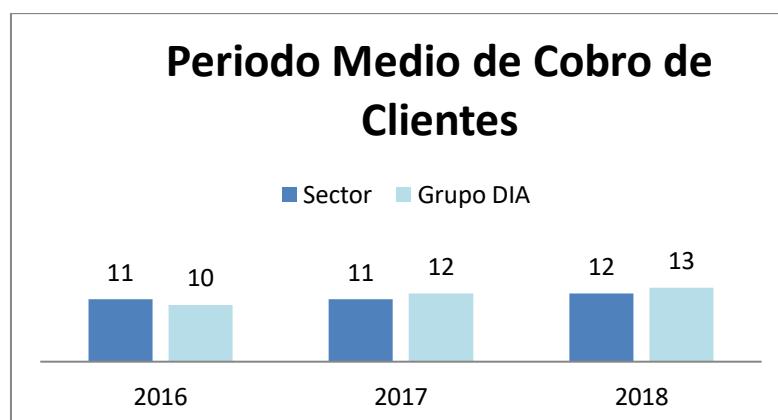


Gráfico 12: Comparativa del Periodo Medio de Cobro de Clientes. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018



En los resultados anteriores no se observan diferencia significativa entre el plazo del Grupo DIA y la media del sector.

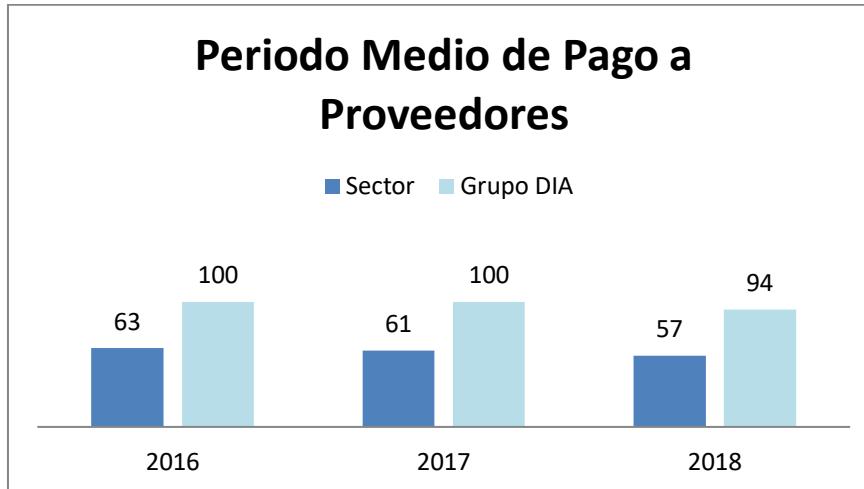


Gráfico 13: Comparativa del Periodo Medio de Pago a Proveedores. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018

El gráfico anterior refleja que la media del sector y el Grupo DIA los años 2016 y 2017 no respetan la ley anteriormente comentada de un máximo de 60 días para pagar a los proveedores, mientras que en 2018 la media del sector se posiciona en 57 días. Se observa com el Grupo DIA obta por unos plazos muy elevados en comparación a sus competidores.

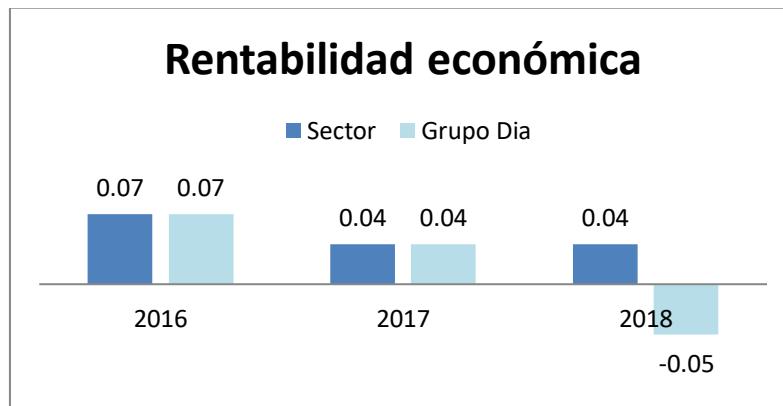


Gráfico 14: Comparativa de la Rentabilidad Económica. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018



Como se refleja, los resultados obtenidos para el Grupo DIA los años 2016 y 2017 en comparativa con la media del sector se sitúan en el mismo valor, aunque encontramos unos resultados bastante bajos, lo que nos indica que la mayoría de las empresas competidoras no se encuentran en una situación de crecimiento, menos en el año 2018 que el Grupo Dia alcanza un resultado negativo debido a las perdidas en el resultado del ejercicio mientras que la media del sector se mantiene constante.

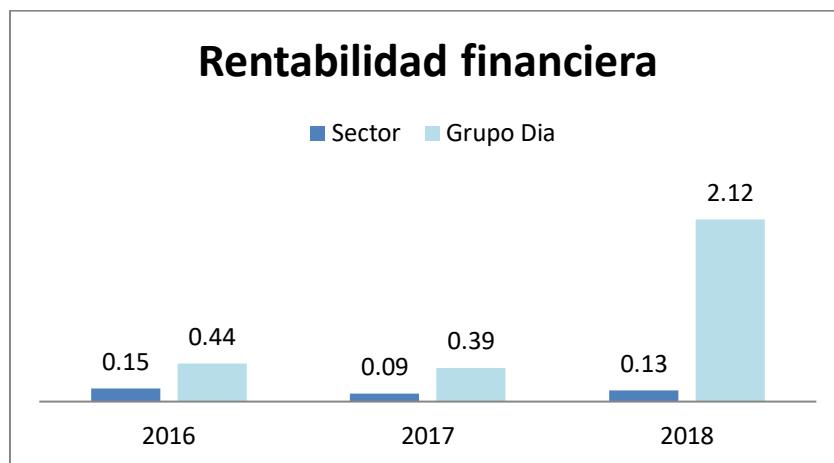


Gráfico 15: Comparativa de la Rentabilidad Financiera. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA y Ratios Sectoriales 2018

En el gráfico 10 se observa la rentabilidad financiera del Grupo DIA y del sector. En el año 2018 como hemos comentado anteriormente el resultado real del Grupo DIA es negativo, ya que está formado por una rentabilidad económica y un efecto apalancamiento negativo. En el caso de los años 2016 y 2017 observamos que el Grupo DIA tiene una rentabilidad superior a la media de sus competidores.



#### 4.3. Análisis del Estado de Flujo de Efectivo

	2015	2016	2017	2018
	Miles €	Miles €	Miles €	Miles €
<b>A) FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>251.273</b>	<b>827.918</b>	<b>370.899</b>	<b>-135.969</b>
<b>1-Resultado del ejercicio antes de impuestos</b>	<b>216.639</b>	<b>243.120</b>	<b>153.346</b>	<b>-167.178</b>
<b>2-Ajustes al resultado</b>	<b>248.782</b>	<b>299.334</b>	<b>298.793</b>	<b>450.628</b>
Amortizaciones	214.026	240.580	223.719	245.767
Deterioro de activos no corrientes	11.013	0	12.053	117.609
Deterioro de deudores comerciales	0	0	21.277	27.150
Resultados por bajas de activos no corrientes	0	10.811	17.214	-11.617
Ingresos financieros	-9.265	-11.656	-12.197	-6.781
Gastos financieros	65.291	62.293	65.687	90.236
Variación de provisiones y subvenciones	-40.374	832	1.318	-2.883
Otros ajustes en operaciones interrumpidas	0	8.291	15.826	-
Otros ajustes al resultado	-4.249	4.737	-14.684	-10.036
Participaciones en Pérdidas (Beneficios) de sociedades por el método de la participación neto de dividendos	0	-93	-194	1.183
Beneficio por la enajenación de inmovilizado	12.340	-16.461	-31.226	0
<b>3-Ajuste al capital circulante</b>	<b>-214.148</b>	<b>285.464</b>	<b>-81.240</b>	<b>-419.419</b>
Variación en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	33.826	-30.661	-130.270	6.582
Variación de existencias	-9.370	-106.538	47.085	11.649
Variación en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-177.697	431.251	27.038	-352.103
Variación en los compromisos de créditos al consumo y refinanciación	-281	-824	2.212	1.051
Variación de otros activos	-5.111	-2.635	1.600	-20.658
Variación de otros pasivos	1.669	-4.510	-3.711	-17.049
Variación en el capital circulante por operaciones interrumpidas	0	5.443	2.538	-28.544
Impuesto sobre ganancias corrientes cobrado (pagado)	-57.184	-6.062	-27.732	-20.347
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-549.985</b>	<b>-331.278</b>	<b>-233.618</b>	<b>-267.857</b>
Pagos por inversiones en activos intangibles	-103.224	-5.491	-7.234	-6.151
Gastos de desarrollo	-4.911	-7.065	-11.167	-14.958
Pagos por inversiones en inmovilizado material	-455.116	-333.428	-262.195	-319.906
Pagos por inversiones en instrumentos financieros	-29.229	-33.124	-25.794	-21.577
Variación de proveedores de inmovilizado y arrendamiento financiero	18.180	0	0	0
Enajenación de activos de inmovilizado material	2.854	38.302	68.204	93.926
Cobros (Pagos) procedentes de otros activos financieros	15.218	2.220	-1.073	7.081
Intereses cobrados	6.243	8.342	2.045	3.735
Flujos de inversión de actividades interrumpidas	-	-1.034	3.596	-10.007
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>168.039</b>	<b>-280.351</b>	<b>-202.345</b>	<b>229.520</b>
Dividendos pagados a los accionistas de la Sociedad dominante	-112.614	-122.212	-128.535	-110.325
Cobro (Pagos) por venta de acciones propias	-200.055	-19.903	0	0
Importes (reembolsados) de deuda financiera	-53.050	-376.598	-373.570	-220.619
Importes procedentes de deuda financiera	598.224	300.000	405.556	646.874
Cobros (Pagos) procedentes de otros pasivos financieros	127	-6.484	-6.622	-2.660
Intereses pagados	-64.593	-61.797	-65.683	-83.750
Flujos de financiación de actividades interrumpidas	0	6.643	-33.491	0
<b>D) VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	<b>-130.673</b>	<b>216.289</b>	<b>-65.064</b>	<b>-174.306</b>
Diferencias de cambio netas	86.296	-6.316	48.314	67.633
<b>E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTE</b>	<b>-44.377</b>	<b>209.973</b>	<b>-16.750</b>	<b>-106.673</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL 1 DE ENERO</b>	<b>199.004</b>	<b>154.627</b>	<b>363.266</b>	<b>346.516</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE</b>	<b>154.627</b>	<b>364.600</b>	<b>346.516</b>	<b>239.843</b>

Tabla 28: Evolución del Estado de Flujo de Efectivo. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA



En la tabla anterior tenemos el estado de flujos de efectivo de los últimos 4 años del Grupo DIA, en el se informa del origen y utilización de los activos monetarios y equivalentes, lo que viene siendo todo los pagos y cobro, para conocer los movimientos efectuados en el ejercicio y la solvencia empresarial

Los valores indicados a continuación, corresponden a las variaciones provocadas por los valores reexpresados.

	2016			2017			2018		
	Cifras aprobadas 2016	Reexpresadas 2017	Variación	Cifras aprobadas 2017	Reexpresadas 2018	Variación	Cifras aprobadas 2018	Reexpresadas 2019	Variación
cifras en miles de euros									
VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	214.483	216.289	1%	-72.721	-65.064	-11%	-174.306	-174.306	0%

Tabla 29: Variación de los valores reexpresados. Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

Para analizar el estado de flujos de efectivo, se clasifican los movimientos de efectivo en tres actividades:

- A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación: Esta partida refleja los cobros y pagos provenientes de su actividad principal y de otras actividades no consideradas de inversión o financiación.
- B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión: En este apartado tenemos los pagos que se realizan por la adquisición de activos no corrientes y los cobros por enajenación, amortización en el momento del vencimiento.
- C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación: Encontramos los ingresos de las adquisiciones de terceros de títulos emitidos por la propia empresa, también, encontramos la financiación obtenida de entidades financieras o terceros.

En el cuadro siguiente podemos ver las principales actividades resumidas:



	2015	2016	2017	2018
<i>Flujos de efectivo de las actividades de explotación</i>	251.273	827.918	370.899	-135.969
<i>Flujos de efectivo de las actividades de inversión</i>	-549.985	-331.278	-233.618	-267.857
<i>Flujos de efectivo de las actividades de financiación</i>	168.039	-280.351	-202.345	229.520
<b>Variación neta</b>	<b>-130.673</b>	<b>216.289</b>	<b>-65.064</b>	<b>-174.306</b>

Tabla 30: Corrientes del Estado de Flujo de Efectivo. Fuente: Elaboración Propia a partir de las cuentas anuales del Grupo DIA

En la primera actividad monetaria, encontramos valores positivos desde el año 2015 hasta el 2017, lo que señala es que el Grupo DIA ha podido hacer frente a todos los pagos a corto plazo vinculados a su actividad principal, sobre todo en 2016 vemos un importe más elevado lo que significa que tiene más efectivo para poder invertir en el activo no corriente sin tener que recurrir a terceros. En 2018 el resultado es negativo, debido al resultado del ejercicio, también muestra una variación significativa en el deterioro de activos no corrientes.

Dentro del sub-apartado de variaciones en el capital circulante, hay que destacar que nos muestra la variación entre las corrientes monetarias y la real, donde vemos una gran variación en la cuenta de acreedores comerciales.

Siguiendo con los flujos de efectivo de la actividad de inversión, el valor ideal debería ser negativo, ya que nos indica que la empresa está realizando nuevas inversiones, en el Grupo DIA todos los años son negativos y en el 2018 vemos que ha aumentado su inversión en inmovilizado material.

En la última actividad monetaria, en el año 2016 se observa un resultado positivo lo que indica que el Grupo DIA necesita financiación externa y en los otros períodos el



resultado es negativo lo que indica que el Grupo DIA reembolsa la financiación de los ejercicios anteriores.

## **CAPÍTULO V: NUEVO PLAN ESTRATEGICO DE ACTUACIÓN**

### **5.1. Nuevo Plan Estratégico Planteado por el Grupo**

Al cierre del ejercicio 2018, la empresa plantea un nuevo plan estratégico para implantarlo en los periodos 2019-2023. El nuevo plan trata principalmente en volver a encaminar a la compañía, para volver a ser líder en el sector de la distribución aumentando su cuota de mercado.

Lo han lanzado bajo el nombre de “<sup>3</sup>*El Nuevo DIA: calidad, precios bajos, proximidad y compromiso*” en todos los territorios en los que la empresa trabaja, España, Portugal, Argentina y Brasil. Lo han dividido en 5 ejes:

#### Cambio de la oferta comercial

Apuestan por aumentar la calidad y variedad de los productos frescos, ofreciendo a cada cliente la oferta y los productos que mejor se adapten a sus necesidades, también quieren realizar la marca propia, ofreciendo precios más competitivos y mejorando la calidad para situarse líder en el mercado con la mejor marca propia.

#### Cambio de formato

Se pretende, aparte de fidelizar a sus clientes, quieren captar nuevos clientes ofreciendo un mejor servicio y mejorando sus establecimientos para ofrecer sus productos, donde, cuando lo necesiten.

---

<sup>3</sup> (DIA Corporate, 2019)



### Importancia en la ejecución efectiva

Quieren cambiar y modernizar las tiendas física y con ello adaptar un nuevo modelo de trabajo, mejorando la eficiencia en las entregas a domicilio, también quieren reestructurar en el modelo logístico para que sea más sencillo.

### Mejorar la relación con los franquiciados

Van a ofrecer cursos de formación para mejorar sus objetivos, y realizaran una revisión de los incentivos actuales. Para lograr cambiar el modelo de negocio y ganar mayor rentabilidad ambas partes.

### Renovar la cultura empresarial

En este apartado han definido diferentes objetivos, quieren centrarse principalmente en el cliente ofreciendo más que un servicio, también quieren darle mayor importancia a los empleados y fortalecer la transparencia de la marca.

## **5.2. Valoración de la Propuesta**

A lo largo de la realización del trabajo final de grado, hemos podido obtener varias visiones sobre las posibles nuevas actuaciones que podría aplicar el Grupo DIA, para encaminar nuevamente la situación económica y financiera.

Desde la creación del supermercado, la empresa empezó a querer abarcarse en el comercio exterior, lo cual no es algo desfavorable para un negocio ya que ayuda a consolidar la imagen y obtener más beneficios, pero hemos podido ver que el Grupo DIA al no poder centrarse en sus establecimientos e invertir en ellos les ha hecho encontrarse en esta situación de quiebra, si lo comparamos con sus principales competidores, en este caso es Mercadona y Caprabo, a lo largo de su trayectoria han invertido en mejorar sus negocios. Haciendo referencia al punto anterior de modernizar



sus establecimientos, la mejor propuesta sería que la mayor inversión de los futuros cambios se centre en el territorio Español que es la principal fuente de ingresos.

También, comentan el cambio de oferta comercial lo cual llevan persiguiendo desde que Mercadona se lanzo al mercado, queriendo cambiar la estrategia de descuento para enfocar la marca ha productos de alta calidad a un menor precio. Además queriendo mejorar la cuota de mercado el Grupo DIA ha ido creando diferentes formatos de establecimientos, desplazando el foco principal de los grandes supermercados que son con los que aparecieron en el sector y le permitió posicionarse como una marca de referencia.

Para terminar, en mi opinión el Grupo DIA, debería centrarse en el modelo estratégico de supermercado tradicional, mejorando su percepción de la empresa en visión del cliente y así ir mejorando e incrementando la cuota de mercado. Con el largo recorrido y experiencia de la sociedad, podría mejorar.

## **CAPÍTULO VI: ACTUALIDAD**

En este apartado vamos a comentar los hechos posteriores más importantes tras el cierre del ejercicio 2018, y en qué posición se encuentra el Grupo DIA en el mercado.

Primero, se aprobó en enero el nuevo plan estratégico 2019-2023 comentado en el apartado anterior. También se realiza un acuerdo importante con la empresa Horizon alcanzando un 25% de participación con el pago de 263 miles de euros, con la finalidad de ganar competitividad delante de sus proveedores y así poder ofrecer mejor servicio a los clientes.

Una vez conocida la noticia del nuevo dueño mayoritario de las acciones del Grupo DIA es importante analizar los movimientos de la cotización de las acciones desde que Fridman adquiere sus primeras participaciones.

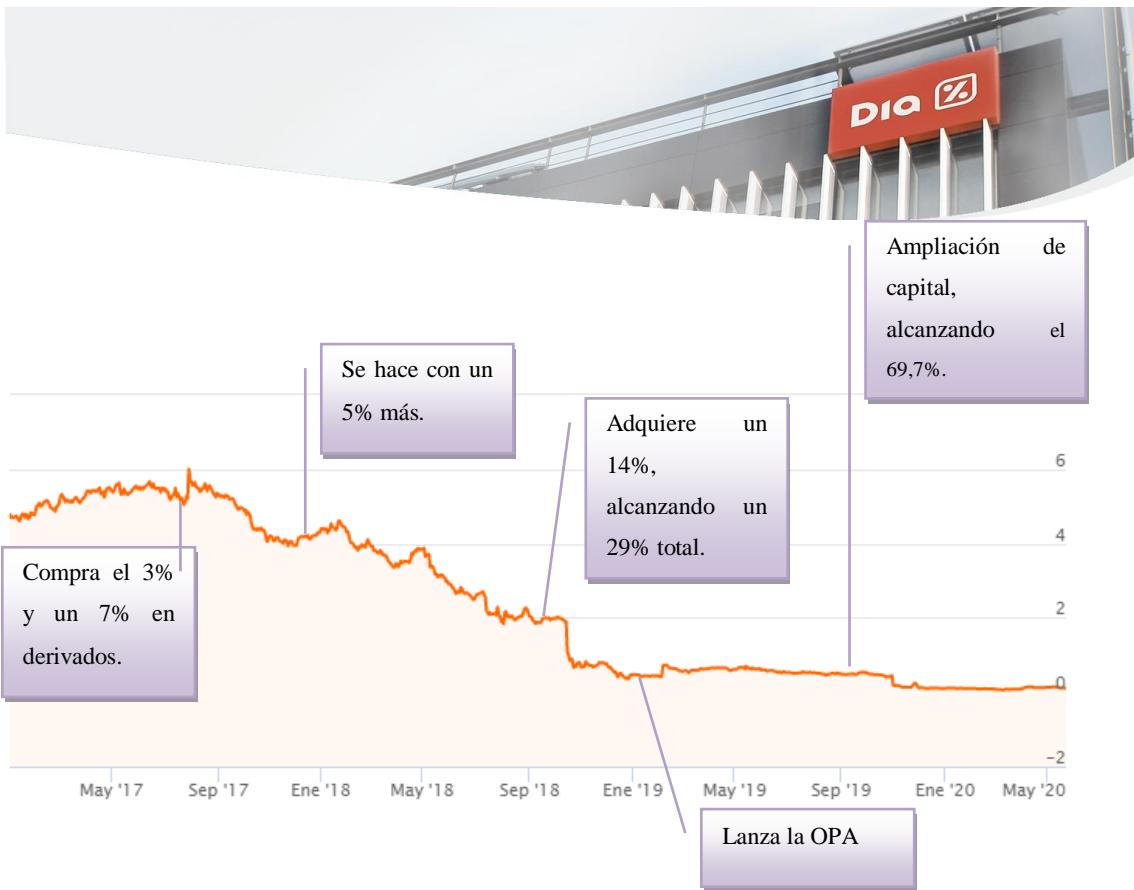


Gráfico 16: Evolución de la cotización del Grupo DIA. Fuente: El Economista y Elaboración Propia

Mikhail Fridman adquiere por primera vez acciones del Grupo DIA en julio del 2017 a un precio que ronda los 5 euros y es desde entonces cuando las acciones del grupo no paran de bajar de precio, en enero de 2018 adquiere un 5% más y firma otra opción que se realiza en octubre alcanzando ya el 29,01%, el banco de inversión tiene el 5,36% del Grupo DIA, por lo tanto, en conjunto con la parte de Fridman dispondría ya con un 34,36%, con estos sucesos una parte de los accionistas redujeron sus acciones.

Desde la entrada de Fridman hasta principios del 2019 el grupo había perdido un 90% de su valor.

En febrero del 2019 anuncia una OPA de una ampliación de capital por importe de 500 millones de euros para hacerse propietario del 70,90% restante a un precio de 0,67 euros la acción. Fridman argumenta que la marca DIA: <sup>4</sup>*Está, actualmente, en un declive estructural y su marca se ha deteriorado de manera significativa* mientras que

<sup>4</sup> (Servimedia, 2019)



adquiriría las acciones por un valor insignificante en comparación con su primera adquisición.

Finalmente en octubre se aprueba la ampliación de capital haciéndose propietario del 69,7% del Grupo DIA, la ampliación alcanza la cifra de 605 millones de euros mediante 6.055.522.466 nuevas acciones a 0,10 euros la acción, donde corresponden unos 500 millones de euros a Fridman y lo restante es debido a un acuerdo con los acreedores del Grupo DIA para refinanciar la deuda con el requisito de ampliar los 100 millones abiertos a suscripción de accionistas nuevos o actuales.

El ejercicio de 2019 se cerró con unas pérdidas de 790.468 euros, más del doble de las que obtuvo en 2018, la cuota de mercado también ha disminuido en casi a una unidad en 2019 situándose en un 6,6% aunque sigue manteniendo la tercera posición en el mercado.

Casi un año más tarde del lanzamiento de la OPA, en enero de 2020 Fridman declara “<sup>5</sup>Confiamos en que en los próximos seis meses Dia muestre sus primeros síntomas de recuperación “.

En la siguiente tabla se refleja los datos comparativos entre el primer trimestre de 2019 y 2020, observando un incremento en las ventas pero un menor número de establecimientos.

	VENTAS NETAS		
	1T 2020 (€m)	1T 2019 (€m)	Variación (%)
España	1.060	1.040	1,9%
Portugal	149	143	4,3%
Brasil	251	327	-23,1%
Argentina	236	223	5,6%
<b>Total Grupo</b>	<b>1.696</b>	<b>1.733</b>	<b>-2,1%</b>
<i>Total Tiendas al final del período</i>	6.506	7.367	-11,7%

Tabla 31: Evolución Ventas 2019 y 2020. Fuente:Elaboración Propia a partir de DIA Corporate

<sup>5</sup> (Urreiztieta, 2020)



## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Antes de realizar este estudio conocíamos la noticia de la actual situación de quiebra técnica, haciendo más interesante estudiar el modelo de negocio.

Una vez obtenidos todos los resultados del análisis económico y financiero para el período 2015-2018 de la empresa Distribuidora Internacional de Alimentación se han extraído las siguientes conclusiones:

En relación a la parte del análisis estratégico, hemos conocido que desde 1993 el Grupo DIA se caracteriza por expandirse en mercados exteriores. Pero en el ámbito nacional el sector de la distribución está compuesto por 5 grandes competidores, aunque con bastantes diferencias entre ellas y a nivel regional se encuentra una mayor variedad de empresas y debido a que el Grupo DIA cuenta con diversos tipos de establecimientos se ve afectado.

Al no centrarse en un negocio en concreto y querer abarcar más territorio para aumentar su cuota de mercado, han creado diversos tipos de establecimiento, provocando no poder centrarse en ningún negocio específico y no obtener la mayor eficiencia.

Así mismo, el grupo a lo largo de los años ha tenido que implantar nuevos modelos de negocios para adaptarse a los cambios externo, pero persiguiendo el objetivo de ofrecer el mejor servicio y la mejor calidad a un bajo precio, también cuenta con la tarjeta club DIA con la intención de fidelizar a los clientes ofreciéndoles mayores descuentos. Con el alto incremento de ventas que está provocando los productos de marca blanca, el Grupo DIA intenta ofrecer una mejor calidad en estos productos a un precio mucho más competitivo. También han implantado el servicio de venta vía internet donde el sector está creciendo poco a poco.

Con respecto a los resultados obtenidos en el análisis económico y financiero de los últimos años del grupo, hemos podido evaluar la situación actual y hemos obtenido las siguientes conclusiones:



Hemos comprobado en las últimas cuentas anuales del Grupo DIA una situación bastante preocupante. Se refleja una disminución importante en los fondos propios provocado por las pérdidas acumuladas en el ejercicio 2018 de 352.587 miles de euros. También observamos un problema de solvencia por el gran aumento en sus deudas ajenas provocando una situación de descapitalización. El Grupo DIA en comparación con sus competidores tiene mayor posibilidad de no poder atender a sus deudas.

Además, como se observa en la tabla 16 en este último año obtiene un margen negativo del 4,65%, lo que nos indica que los costes superan a los ingresos debido a la bajada del importe de la cifra de negocios que se sitúa en el valor más bajo con 7.576.087 miles de euros, finalizando el periodo con unas pérdidas de 298.868 miles de euros.

En el plazo de pago a proveedores tanto el Grupo DIA como la media del sector no cumplen el plazo máximo de 60 días, obteniendo un periodo de maduración financiero negativo debido al alto plazo de pago a proveedores de 94 días.

Además, el análisis de la rentabilidad presenta unos resultados desfavorables por una parte la rentabilidad económica nos muestra en el último periodo un resultado de -0,05 lo que nos indica que no obtienen la máxima eficiencia de sus activos y la rentabilidad financiera a pesar de mostrar un valor positivo, está compuesto por una rentabilidad económica negativa y un efecto apalancamiento de 2,12 indicando que los accionistas están perdiendo fondos.

Por último, el Grupo DIA como se ha explicado en el capítulo anterior está implantando un nuevo plan estratégico para poder mejorar la situación.



## BIBLIOGRAFÍA-WEBGRAFÍA

**Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.** (17 de Enero de 1996). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072>

**Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.** (6 de Julio de 2010). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10708>

**Amat, O. (2005).** Claves del análisis de empresas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13-51.

**Amat, O., Lloret, P., & Puig, X.** *Ratios Sectoriales 2018*.

**Arimany Serrat, N., Moya Gutiérrez, S., & Viladecans Riera, C. (2015).** Utilidad del Estado de Flujos de Efectivo para el análisis empresarial. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 195-217.

**CESCE. (2019).** *Distribución Alimentaria 2019, Informe Sectorial de la Economía Española*.

**Cuervo, A., & Rivero, P. (1986).** El Análisis Económico-Financiero de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 15-33.

**DIA Corporate.** Obtenido de <https://www.diacorporate.com/es/>

**DIA Corporate.** (Febrero de 8 de 2019) Obtenido de <https://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20190123/2019/el-nuevo-dia-calidad-precios-bajos-proximidad-y-compromiso-con-el-cliente.pdf>

**DIA Corporate.** *Memoria Anual 2017.* Obtenido de <https://memoriaanual2017.diacorporate.com/es/>

**DIA Corporate.** *Memoria anual 2018.* Obtenido de <https://memoriaanual2018.diacorporate.com/>

**El Economista.** Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de <https://www.economistas.es/Contenido/EC/Articulo%20Tecnico%20Utilidad%20del%20estado%20de%20flujos.pdf>

**Empresa, D. G Análisis DAFO.** Obtenido de <https://dafo.ipyme.org/Home>

**Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E.** *Dirección Estratégica de la Empresa*. Obtenido de <https://www.guerrasynavas.com/videos.htm>



**Instituto Nacional de Estadística.** Obtenido de  
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-tabla>

**Instituto Nacional de Estadística.** Obtenido de  
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9688#!tabs-tabla>

**Instituto Nacional de Estadística.** Obtenido de  
[https://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cne.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm)

**Jaramillo, C.** (28 de Marzo de 2018). Fridman, el dueño ruso de Dia, hace saltar por los aires los planes deñ grupo al lanzar una OPA y ampliación de capital alternativa. *El Economista.* Obtenido de <https://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9035044/03/18/Dia-ya-vale-menos-que-en-su-salida-a-bolsa-en-2011-al-caer-a-2100-millones.html>

**Kantar World Panel.** (12 de Febrero de 2019).

**Larrouy, D.** (18 de Abril de 2017). Dia y Eroski crean una empresa para la compra de productos de marca blanca. *Cinco Dias. El Pais.*

**Míguez, A., Romera, J., & de la Quintana, L.** (5 de Febrero de 2019). Fridman, el dueño ruso de Dia, maniobra con Goldman Sachs para tomar el control de la cadena de supermercados. *El Economista.* Obtenido de <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/9679636/02/19/Letterone-lanza-una-OPA-sobre-Dia-a-067-euros-por-accion-con-una-prima-del-56.html>

**Servimedia.** (25 de Octubre de 2019). La ampliación de capital de Dia empezará el 30 de octubre. *Expansión.* Obtenido de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/10/25/5db31e0a468aeb570a8b45a0.html>

**Urreiztieta, E.** (24 de Enero de 2020). Mijaíl Fridman: "Pese a las conspiraciones contra mí, Dia debe competir con Mercadona". *El Mundo.*

**Vega, A. V. (2008).** Evolución de los plazos de pago de los agentes económicos en España: ¿Como ha afectado la Ley Concursal 3/2004? *Revista Electrónica del Departamento de Derecho de la Universidad de La Rioja*, 33-56.



## ANEXOS

### Anexos la cuenta de Balance (2015-2018)

#### ACTIVO

**DIA**

### ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS (I)

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015

(Expresados en miles de euros)

ACTIVO	Notas	2016	2015
Inmovilizado material	6	1.469.078	1.372.010
Fondo de comercio	7.1	557.818	558.063
Otros activos intangibles	7.2	37.505	34.763
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	11	185	92
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	9.1	69.345	51.291
Otros activos financieros no corrientes	9.2	58.657	66.945
Créditos al consumo de actividades financieras	9.3	401	458
Activos por impuesto diferido	19	314.273	271.480
<b>Activos no corrientes</b>		<b>2.507.262</b>	<b>2.355.102</b>
Existencias	13	669.592	562.489
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	9.2	260.862	221.193
Créditos al consumo de actividades financieras	9.1	6.220	6.548
Activos por impuestos corrientes	19	71.087	69.474
Activos por impuestos sobre ganancias corrientes	19	8.832	49.663
Otros activos financieros corrientes	9.3	19.734	15.718
Otros activos	12	8.140	7.815
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	14	364.600	154.627
<b>Activos corrientes</b>		<b>1.409.067</b>	<b>1.087.527</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>3.916.329</b>	<b>3.442.629</b>



**DIA**

## (I) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

Al 31 de diciembre de 2017

(Expresado en miles de euros)

ACTIVO	Notas	2017	2016
Inmovilizado material	5	1.363.963	1.469.078
Fondo de comercio	6.1	553.129	557.818
Otros activos intangibles	6.2	42.709	37.505
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	9	974	185
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.1	73.084	69.345
Otros activos financieros no corrientes	8.2	75.013	58.657
Créditos al consumo de actividades financieras	8.3	-	401
Activos por impuesto diferido	17	253.983	270.164
<b>Activos no corrientes</b>		<b>2.362.855</b>	<b>2.463.153</b>
Existencias	11	569.644	669.592
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.1	221.846	167.279
Créditos al consumo de actividades financieras	8.3	1.070	6.220
Activos por impuestos corrientes	17	64.717	71.087
Activos por impuestos sobre ganancias corrientes	17	369	8.832
Otros activos financieros corrientes	8.2	18.430	19.734
Otros activos	10	7.387	8.140
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12	340.193	364.600
Activos no corrientes mantenidos para la venta	13	<b>1.223.656</b>	<b>1.315.484</b>
<b>Activos corrientes</b>		<b>1.263.319</b>	<b>1.315.484</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>3.626.174</b>	<b>3.778.637</b>



**DIA**

## (I) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

Al 31 de diciembre de 2018

(Expresado en miles de euros)

ACTIVO	Notas	2018		Reexpresado (*)	Reexpresado (*)
		31 de diciembre	31 de diciembre	2017	2017
Inmovilizado material	5	1.268.600	1.410.739	1.492.476	
Fondo de comercio	6.1	492.765	553.129	557.818	
Otros activos intangibles	6.2	47.297	43.492	37.560	
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	9	9.182	380	185	
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.1	63.306	73.084	69.345	
Otros activos financieros no corrientes	8.2	74.056	80.296	59.996	
Activos por impuestos no corrientes	17	43.888	33.248	-	
Créditos al consumo de actividades financieras		-	-	401	
Activos por impuesto diferido	17	73.346	272.349	287.004	
<b>Activos no corrientes</b>		<b>2.072.440</b>	<b>2.466.717</b>	<b>2.504.785</b>	
Existencias	11	531.664	609.004	665.792	
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.1	192.278	198.791	162.426	
Créditos al consumo de actividades financieras	8.3	20	1.070	6.220	
Activos por impuestos corrientes	17	38.030	57.847	67.760	
Activos por impuestos sobre ganancias corrientes	17	10.143	3.525	11.988	
Otros activos financieros corrientes	8.2	11.302	9.896	12.375	
Otros activos	10	7.355	7.387	8.140	
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12	239.843	346.516	363.266	
		<b>1.030.635</b>	<b>1.234.036</b>	<b>1.297.967</b>	
Activos no corrientes mantenidos para la venta	13	168.738	39.604	-	
<b>Activos corrientes</b>		<b>1.199.373</b>	<b>1.273.640</b>	<b>1.297.967</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>3.271.813</b>	<b>3.740.357</b>	<b>3.802.752</b>	



**DIA**

## (I) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

Al 31 de diciembre de 2019

(Expresado en miles de euros)

ACTIVO	Notas	Reexpresado (*)	
		2019 31 de diciembre	2018 31 de diciembre
Inmovilizado material	6	1.055.580	1.328.007
Fondo de comercio	6.1	489.051	503.583
Derechos de uso	6.2	700.037	-
Otros activos intangibles	6.3	40.593	48.927
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	8	551	9.182
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	7.1	46.010	73.121
Otros activos financieros no corrientes	7.2	64.043	77.721
Activos por impuestos no corrientes	18	52.297	43.888
Activos por impuesto diferido	18	-	74.672
<b>Activos no corrientes</b>		<b>2.448.162</b>	<b>2.159.101</b>
Existencias	10	496.517	597.355
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	7.1	110.971	193.469
Créditos al consumo de actividades financieras		1.409	20
Activos por impuestos corrientes	18	76.768	38.029
Activos por impuestos sobre ganancias corrientes	18	6.932	10.143
Otros activos financieros corrientes	7.2	8.706	11.361
Otros activos	8	6.418	7.392
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	11	163.550	239.843
Activos no corrientes mantenidos para la venta	12	871.271	1.097.612
<b>Activos corrientes</b>		<b>871.271</b>	<b>1.112.712</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>3.319.433</b>	<b>3.271.813</b>



## PASIVO

**DIA**

### **ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOS (I)**

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015

(Expresados en miles de euros)

<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>Notas</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Capital	16.1	62.246	62.246
Reservas	16.2	261.108	87.323
Acciones propias	16.3	(66.571)	(53.561)
Otros instrumentos de patrimonio propio	16.3	21.013	11.647
Beneficio neto del periodo		174.043	299.221
Diferencias de conversión	16.7	(59.773)	(93.683)
Ajustes de valor por operaciones de cobertura		92	50
<b>Patrimonio neto atribuido a tenedores de instrumentos de la dominante</b>		<b>392.158</b>	<b>313.243</b>
Participaciones no dominantes	16.6	(60)	(18)
<b>Total Patrimonio neto</b>		<b>392.098</b>	<b>313.225</b>
Deuda financiera no corriente	17.1	1.062.273	920.951
Provisiones	18	45.841	51.503
Otros pasivos financieros no corrientes	17.2	2.785	17.906
Pasivos por impuesto diferido	19	44.109	3.193
<b>Pasivos no corrientes</b>		<b>1.155.008</b>	<b>993.553</b>
Deuda financiera corriente	17.1	180.734	374.279
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	17.3	1.952.848	1.518.843
Pasivos por impuestos corrientes	19	85.494	92.939
Pasivos por impuestos sobre ganancias corrientes	19	15.505	4.111
Otros pasivos financieros	17.4	134.642	145.679
<b>Pasivos corrientes</b>		<b>2.369.223</b>	<b>2.135.851</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>3.916.329</b>	<b>3.442.629</b>



## (I) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

Al 31 de diciembre de 2017

(Expresado en miles de euros)

<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	Notas	2017	2016
Capital	14.1	62.246	62.246
Reservas	14.2	304.676	261.108
Acciones propias	14.3	(60.359)	(66.571)
Otros instrumentos de patrimonio propio	14.3	10.773	21.013
Beneficio neto del periodo		109.579	174.043
Diferencias de conversión	14.7	(100.777)	(59.773)
Ajustes de valor por operaciones de cobertura		(55)	92
<b>Patrimonio neto atribuido a tenedores de instrumentos de la dominante</b>		<b>326.083</b>	<b>392.158</b>
Participaciones no dominantes	14.8	(100)	(60)
<b>Total Patrimonio neto</b>		<b>325.983</b>	<b>392.098</b>
Deuda financiera no corriente	16.1	961.945	1.062.273
Provisiones	16	42.556	45.841
Otros pasivos financieros no corrientes	16.2	2.491	2.785
Pasivos por impuesto diferido	17	2.206	-
<b>Pasivos no corrientes</b>		<b>1.009.198</b>	<b>1.110.899</b>
Deuda financiera corriente	16.1	269.519	180.734
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16.3	1.710.828	1.859.265
Pasivos por impuestos corrientes	17	85.692	85.494
Pasivos por impuestos sobre ganancias corrientes	17	10.913	15.505
Otros pasivos financieros	16.4	148.865	134.642
		<b>2.225.817</b>	<b>2.275.640</b>
Pasivos directamente asociados con activos no corrientes mantenidos para la venta	13	65.176	-
<b>Pasivos corrientes</b>		<b>2.290.993</b>	<b>2.275.640</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>3.626.174</b>	<b>3.778.637</b>



## (I) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

Al 31 de diciembre de 2018

(Expresado en miles de euros)

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Notas	2018 31 de diciembre	Reexpresado (*)	Reexpresado (*) 2017 1 de enero
			2017 31 de diciembre	
Capital	14.1	62.246	62.246	62.246
Reservas	14.2	246.701	244.256	245.915
Acciones propias	14.3	(55.861)	(60.359)	(66.571)
Otros instrumentos de patrimonio propio	14.8	6.820	10.773	21.013
Beneficio/(pérdida) neto del periodo		(352.587)	101.208	128.816
Diferencias de conversión	14.8	(73.354)	(100.777)	(59.773)
Ajustes de valor por operaciones de cobertura		13	(55)	92
Patrimonio neto atribuido a tenedores de instrumentos de la dominante		(166.062)	257.292	331.738
Participaciones no dominantes	14.7	-	(100)	(60)
<b>Total Patrimonio neto</b>		<b>(166.062)</b>	<b>257.192</b>	<b>331.678</b>
Deuda financiera no corriente	15.1	919.070	961.945	1.062.273
Provisiones	18	45.908	44.057	46.779
Otros pasivos financieros no corrientes	15.2	2.291	2.491	2.765
Pasivos por Impuesto diferido	17	-	2.206	-
<b>Pasivos no corrientes</b>		<b>967.269</b>	<b>1.010.699</b>	<b>1.111.837</b>
Deuda financiera corriente	15.1	772.354	330.013	173.375
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	15.3	1.442.496	1.785.186	1.920.597
Pasivos por Impuestos corrientes	17	74.338	69.927	86.261
Pasivos por Impuestos sobre ganancias corrientes	17	664	7.571	13.810
Otros pasivos financieros	15.4	157.647	207.657	165.174
		<b>2.447.499</b>	<b>2.420.354</b>	<b>2.359.237</b>
Pasivos directamente asociados con activos no corrientes mantenidos para la venta	18	23.107	52.112	-
<b>Pasivos corrientes</b>		<b>2.470.606</b>	<b>2.472.466</b>	<b>2.359.237</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>3.271.813</b>	<b>3.740.357</b>	<b>3.802.752</b>



**DIA**

## (I) ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

Al 31 de diciembre de 2019

(Expresado en miles de euros)

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Notas	Reexpresado (*)	
		2019 31 de diciembre	2018 31 de diciembre
Capital	13.1	66.780	62.246
Prima de emisión	13.2	544.997	-
Reservas	13.3	(33.655)	246.701
Acciones propias	13.4	(7.252)	(55.861)
Otros instrumentos de patrimonio propio	13.5 y 17	89	6.820
Pérdida neta del periodo	13.3	(790.468)	(352.587)
Diferencias de conversión	13.6	(70.993)	(73.394)
Ajustes de valor por operaciones de cobertura		-	13
Patrimonio neto atribuido a tenedores de instrumentos de la dominante		(350.502)	(166.062)
<b>Total Patrimonio neto</b>		<b>(350.502)</b>	<b>(166.062)</b>
Deuda financiera no corriente	14.1	1.865.716	920.354
Provisiones	15	61.306	47.604
Otros pasivos financieros no corrientes	14.2	3.806	2.291
Pasivos por Impuesto diferido	16	11.440	-
<b>Pasivos no corrientes</b>		<b>1.942.268</b>	<b>970.249</b>
Deuda financiera corriente	14.1	325.536	775.592
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	14.3	1.215.446	1.448.928
Pasivos por Impuestos corrientes	16	64.679	76.046
Pasivos por Impuestos sobre ganancias corrientes	16	9.151	664
Otros pasivos financieros	14.4	111.583	166.396
Pasivos directamente asociados con activos no corrientes mantenidos para la venta	12	1.272	-
<b>Pasivos corrientes</b>		<b>1.727.667</b>	<b>2.467.626</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>		<b>3.319.433</b>	<b>3.271.813</b>



## Anexos de la cuenta de Pérdidas y Ganancias (2015-2018)

### CUENTAS DE RESULTADOS CONSOLIDADAS (II)

Correspondientes a los ejercicios anuales terminados en 31 de diciembre de 2016 y 2015  
(Expresadas en miles de euros)

CUENTA DE RESULTADOS	Notas	2016	2015
Importe neto de la cifra de negocios	6	8.867.621	8.925.454
Otros ingresos	21.1	110.976	96.215
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>8.978.597</b>	<b>9.021.669</b>
Consumo de mercaderías y otros consumibles	21.2	(6.942.007)	(7.018.881)
Gastos de personal	21.3	(846.103)	(847.233)
Gastos de explotación	21.4	(653.549)	(644.034)
Amortizaciones	21.5	(232.953)	(214.026)
Deterioro	21.6	(13.262)	(11.013)
Resultados procedentes de inmovilizado	21.8	4.336	(12.340)
<b>RESULTADOS DE EXPLOTACION</b>		<b>295.059</b>	<b>274.142</b>
Ingresos financieros	21.7	12.089	9.265
Gastos financieros	21.7	(64.121)	(65.291)
Resultado de sociedades por el método de la participación		93	-
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>243.120</b>	<b>218.116</b>
Impuesto sobre beneficios	18	(69.119)	82.610
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>174.001</b>	<b>300.726</b>
Beneficio de las actividades interrumpidas	16	-	(1.477)
<b>BENEFICIO NETO</b>		<b>174.001</b>	<b>299.249</b>
<b>BENEFICIO DEL PERIODO ATRIBUIBLE A TENEDORES DE INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO NETO DE LA DOMINANTE</b>		<b>174.043</b>	<b>299.221</b>
<b>BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>174.043</b>	<b>300.698</b>
<b>RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES INTERRUMPIDAS</b>		<b>-</b>	<b>(1.477)</b>
Pérdida de actividades continuadas atribuible a participaciones no dominantes		(42)	28
<b>Ganancias por acción básicas y diluidas, en euros</b>			
Beneficio del periodo		0,28	0,48



## (II) CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2017

(Expresada en miles de euros)

CUENTA DE RESULTADOS	Notas	Reexpresada (*)	
		2017	2016
Importe neto de la cifra de negocios	4	8.620.550	8.669.257
Otros ingresos	18.1	155.660	126.198
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>8.776.210</b>	<b>8.795.455</b>
Consumo de mercaderías y otros consumibles	18.2	(6.808.596)	(6.767.370)
Gastos de personal	18.3	(808.943)	(833.643)
Gastos de explotación	18.4	(645.071)	(633.513)
Amortizaciones y deterioro	18.5	(248.799)	(240.580)
Pérdidas por bajas de activos	18.8	(17.728)	(10.811)
<b>BENEFICIO DE EXPLOTACION</b>		<b>247.073</b>	<b>309.538</b>
Ingresos financieros	18.7	4.830	11.656
Gastos financieros	18.7	(65.868)	(62.293)
Beneficio de sociedades por el método de la participación	8	288	93
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>186.323</b>	<b>258.994</b>
Impuesto sobre beneficios	17	(55.350)	(69.119)
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>130.973</b>	<b>189.875</b>
Pérdida de las actividades interrumpidas	18	(21.434)	(15.874)
<b>BENEFICIO NETO DEL PERIOD</b>		<b>109.539</b>	<b>174.001</b>
<u>Atribuido a:</u>			
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante		109.579	174.043
Participaciones no dominantes		(40)	(42)
<u>Ganancias por acción básicas y diluidas, en euros</u>			
Beneficio del periodo de las operaciones continuadas		0,21	0,31
Pérdida de las actividades Interrumpidas		(0,03)	(0,03)
Beneficio del periodo		0,18	0,28



**(II) CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA**  
 Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2018  
 (Expresada en miles de euros)

CUENTA DE RESULTADOS	Notas	2018		Reexpresada (*) 2017
Importe neto de la cifra de negocios	19	7.288.825		8.217.670
Otros Ingresos	20.1	134.531		153.075
Beneficio por venta de sociedades dependientes	20.2	9.265		-
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>7.432.621</b>		<b>8.370.745</b>
Consumo de mercaderías y otros consumibles	20.3	(5.617.011)		(6.520.434)
Gastos de personal	20.4	(713.370)		(743.470)
Gastos de explotación	20.5	(628.429)		(614.611)
Amortizaciones	20.6	(235.206)		(223.719)
Deterioro de activos no corrientes	20.6	(79.937)		(12.053)
Deterioro de deudores comerciales	8.1	(27.795)		(21.277)
Pérdidas por bajas de activos no corrientes	20.7	(25.414)		(17.214)
<b>BENEFICIO/ (PERDIDA) DE EXPLOTACION</b>		<b>(34.541)</b>		<b>217.967</b>
Ingresos financieros	20.8	6.480		12.197
Gastos financieros	20.8	(90.205)		(65.687)
Resultado derivado de la posición monetaria neta	20.9	67.505		-
Beneficio/(pérdida) de sociedades por el método de la participación	9	(1.183)		194
<b>BENEFICIO/ (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>(111.344)</b>		<b>164.671</b>
Impuesto sobre beneficios	17	(186.924)		(52.013)
<b>BENEFICIO/ (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>(298.868)</b>		<b>112.658</b>
Pérdida de las actividades Interrumpidas	13	(53.719)		(11.490)
<b>(PERDIDA)/BENEFICIO NETO DEL PERIOD</b>		<b>(352.587)</b>		<b>101.168</b>
<i>Atribuido a:</i>				
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante		(352.587)		101.208
Participaciones no dominantes		-		(40)
<i>(Perdida)/Beneficio por acción básicas y diluidas, en euros</i>				
Beneficio/(pérdida) del periodo de las operaciones continuadas		(0,48)		0,18
Pérdida de las actividades Interrumpidas		(0,09)		(0,02)
Beneficio/(pérdida) del periodo		(0,58)		0,16



## (II) CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA

Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2019

(Expresada en miles de euros)

CUENTA DE RESULTADOS	Notas	Reexpresada (*)	
		2019 31 de diciembre	2018 31 de diciembre
Importe neto de la cifra de negocios	4 y 18.1	6.870.435	7.576.087
Otros Ingresos	18.1	77.156	103.472
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>6.947.591</b>	<b>7.679.559</b>
Consumo de mercaderías y otros consumibles	18.2	(5.240.748)	(5.606.349)
Gastos de personal	18.3	(934.536)	(916.192)
Gastos de explotación	18.4	(575.383)	(520.667)
Amortizaciones	18.5	(518.365)	(245.767)
Deterioro de activos no corrientes	18.6	(57.509)	(117.609)
Deterioro de deudores comerciales	7.1	(31.327)	(27.150)
Resultados por bajas de activos no corrientes	18.8	(69.968)	11.617
<b>PERDIDA DE EXPLOTACION</b>		<b>(580.246)</b>	<b>(142.558)</b>
Ingresos financieros	18.7	41.640	6.781
Gastos financieros	18.7	(156.209)	(90.236)
Resultado derivado de la posición monetaria neta	18.8	63.705	67.505
Resultado procedente de Instrumentos financieros	18.10	(6.043)	-
Beneficio/(pérdida) de sociedades por el método de la participación	18.11	196	(1.183)
<b>PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>(676.957)</b>	<b>(159.691)</b>
Impuesto sobre beneficios	18	(91.669)	(188.360)
<b>PERDIDA DESPUES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>		<b>(768.626)</b>	<b>(348.051)</b>
Pérdida de las actividades Interrumpidas	12	(21.842)	(4.536)
<b>PERDIDA NETA DEL PERIODO</b>		<b>(790.468)</b>	<b>(352.587)</b>
<u>Atribuido a:</u>			
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante		(790.468)	(352.587)
<u>Resultado por acción básicas y diluidas, en euros</u>			
Pérdida de las actividades continuadas		(0,12)	(0,57)
Pérdida de las actividades Interrumpidas		-	(0,01)
Pérdida del periodo		(0,12)	(0,58)



## Anexos de la cuenta de Estado de Flujo de Efectivo (2015-2018)

**DIA**

### ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADOS (V)

Correspondientes a los ejercicios anuales terminados en 31 de diciembre de 2016 y 2015  
(Expresados en miles de euros)

	Notas	2016	2015
<b>Actividades de explotación</b>			
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS		243.120	218.116
Resultado antes de impuestos de las actividades interrumpidas		-	(1.477)
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>243.120</b>	<b>216.639</b>
<b>Ajustes al resultado:</b>			
Amortización del inmovilizado	21.5	232.953	214.026
Deterioro de activos	21.5	13.262	11.013
Pérdida por operaciones de inmovilizado	21.6	(4.336)	12.340
Ingresos financieros	21.7	(12.089)	(9.265)
Gastos financieros	21.7	64.121	65.291
Reversión neta de provisiones y subvenciones		(6.921)	(40.374)
Otros ajustes al resultado		4.684	(4.249)
Participaciones en Pérdidas (Beneficios) de sociedades por el método de la participación neto de dividendos		(93)	-
<b>Ajustes al capital circulante:</b>		<b>283.658</b>	<b>(214.148)</b>
Variación en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		(30.158)	33.826
Variación de existencias		(107.103)	(9.370)
Variación en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		434.232	(177.697)
Variación en los compromisos de créditos al consumo y refinanciación		385	(281)
Variación de otros activos		(3.464)	(5.111)
Variación de otros pasivos		(4.088)	1.669
Impuesto sobre ganancias corrientes cobrado (pagado)		(6.146)	(57.184)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación</b>		<b>818.359</b>	<b>251.273</b>
<b>Actividades de inversión</b>			
Adquisición de activos intangibles	7.1 y 7.2	(5.491)	(103.224)
Adquisición de inmovilizado material	6	(332.807)	(455.116)
Adquisición de instrumentos financieros		(33.124)	(29.229)
Gastos de desarrollo	7.2	(7.065)	(4.911)
Variación de proveedores de inmovilizado y arrendamiento financiero		49	18.180
Enajenación de activos de inmovilizado material	21.6	38.546	2.854
Pagos (cobros) procedentes de otros activos financieros		(161)	15.218
Intereses cobrados	21.7	8.775	6.243
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión</b>		<b>(331.278)</b>	<b>(549.985)</b>
<b>Actividades de financiación</b>			
Dividendos pagados a los accionistas de la Sociedad dominante	16.4	(122.212)	(112.614)
Adquisición de acciones propias	16.3 a)	(19.903)	(200.055)
Importes (reembolsados) de deuda financiera		(366.603)	(53.050)
Importes procedentes de deuda financiera	17.1	297.203	598.224
Cobros (Pagos) procedentes de otros pasivos financieros		2.542	127
Intereses pagados	21.7	(63.625)	(64.593)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación</b>		<b>(272.598)</b>	<b>168.039</b>
Variación neta del efectivo y equivalentes al efectivo		<b>214.483</b>	<b>(130.673)</b>
Diferencias de cambio netas		(4.510)	86.296
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al 1 de enero</b>	14	<b>154.627</b>	<b>199.004</b>
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al 31 de diciembre</b>	14	<b>364.600</b>	<b>154.627</b>



**DIA**

## (V) ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO

Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2017

(Expresado en miles de euros)

	Notas	2017	Reexpresado (*) 2016
<b>Actividades de explotación</b>			
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS		186.323	258.994
Resultado antes de Impuestos de las actividades Interrumpidas		(21.434)	(15.874)
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>164.889</b>	<b>243.120</b>
<b>Ajustes al resultado:</b>		<b>282.540</b>	<b>299.334</b>
Amortización y deterioro del Inmovilizado	18.6	248.793	240.580
Pérdidas por bajas de activos	18.8	17.728	10.811
Beneficio por la enajenación de Inmovilizado	18.1	(31.226)	(16.461)
Ingresos financieros	18.7	(4.830)	(11.656)
Gastos financieros	18.7	65.868	62.293
Variación de provisiones y subvenciones		984	832
Otros ajustes en operaciones Interrumpidas	18	1.323	8.291
Otros ajustes al resultado		(16.418)	4.737
Participaciones en Pérdidas (Beneficios) de sociedades por el método de la participación neto de dividendos	8	(288)	(93)
<b>Ajustes al capital circulante:</b>		<b>(95.383)</b>	<b>285.484</b>
Variación en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		(48.232)	(30.661)
Variación de existencias		88.349	(106.538)
Variación en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		(89.545)	431.251
Variación en los compromisos de créditos al consumo y refinanciación		2.212	(624)
Variación de otros activos		(3.607)	(2.635)
Variación de otros pasivos		(7.132)	(4.510)
Variación en el capital circulante por operaciones Interrumpidas	18	(1.578)	5.443
Impuesto sobre ganancias corrientes cobrado (pagado)		(25.830)	(6.062)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de explotación</b>		<b>362.068</b>	<b>827.918</b>
<b>Actividades de inversión</b>			
Pagos por inversiones en activos intangibles	8.1 y 8.2	(7.234)	(5.491)
Gastos de desarrollo	8.2	(11.167)	(7.065)
Pagos por inversiones en Inmovilizado material	6	(262.195)	(333.428)
Pagos por inversiones en Instrumentos financieros		(25.794)	(33.124)
Enajenación de activos de Inmovilizado material	18.8	68.204	38.302
Pagos (cobros) procedentes de otros activos financieros		(1.073)	2.220
Intereses cobrados	18.7	2.045	8.342
Flujos de inversión de actividades Interrumpidas	18	1.724	(1.034)
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de inversión</b>		<b>(235.490)</b>	<b>(331.278)</b>
<b>Actividades de financiación</b>			
Dividendos pagados a los accionistas de la Sociedad dominante	14.4	(128.535)	(122.212)
Pago por adquisición de acciones propias	14.3 a)	-	(19.903)
Importes (reembolsados) de deuda financiera	16.6	(373.570)	(376.598)
Importes procedentes de deuda financiera	16.6	405.556	300.000
Pagos procedentes de otros pasivos financieros		(6.622)	(6.484)
Intereses pagados	18.7	(65.683)	(61.797)
Flujos de financiación de actividades Interrumpidas	18	(30.443)	6.643
<b>Flujos de efectivo netos de las actividades de financiación</b>		<b>(199.297)</b>	<b>(280.351)</b>
Variación neta del efectivo y equivalentes al efectivo		(72.721)	216.289
Diferencias de cambio netas		48.314	(6.316)
Efectivo y equivalentes al efectivo al 1 de enero	12	364.600	154.627
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al 31 de diciembre</b>	12	<b>340.183</b>	<b>384.600</b>



**DIA**

## V) ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO

Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2018

(Expresado en miles de euros)

	Notas	2018	Reexpresado (*) 2017
<b>Actividades de explotación</b>			
PÉRIDA/BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS		(111.944)	164.671
Resultado antes de impuestos de las actividades interrumpidas		(55.235)	(11.325)
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>(167.179)</b>	<b>153.346</b>
<b>Ajustes al resultado:</b>		<b>413.105</b>	<b>298.793</b>
Amortizaciones	20.6	235.206	223.719
Deterioro de activos no corrientes	20.6	79.937	12.053
Deterioro de deudores comerciales	8.1	27.795	21.277
Pérdidas por bajas de activos no corrientes	20.7	25.414	17.214
Beneficio por la enajenación de inmovilizado	20.1	(28.115)	(31.226)
Beneficio por venta de sociedades dependientes	20.2	(9.265)	-
Ingresos financieros	20.8	(6.480)	(12.197)
Gastos financieros	20.8	90.205	65.687
Variación de provisiones y subvenciones		(4.579)	1.318
Otros ajustes en operaciones interrumpidas	13	9.879	15.826
Otros ajustes al resultado		(8.075)	(14.684)
Participaciones en Pérdidas (Beneficios) de sociedades por el método de la participación neto de dividendos	9	1.183	(194)
<b>Ajustes al capital circulante:</b>		<b>(386.719)</b>	<b>(81.240)</b>
Variación en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		7.128	(130.270)
Variación de existencias		77.340	47.085
Variación en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		(358.535)	27.038
Variación en los compromisos de créditos al consumo y refinanciación		1.051	2.212
Variación de otros activos		(19.903)	1.600
Variación de otros pasivos		(23.659)	(3.711)
Variación en el capital circulante por operaciones interrumpidas	13	(51.297)	2.538
Impuesto sobre ganancias corrientes pagado		(18.844)	(27.732)
<b>Rujo de efectivo netos de las actividades de explotación</b>		<b>(140.793)</b>	<b>370.899</b>
<b>Actividades de inversión</b>			
Pagos por inversiones en activos intangibles	6.1 y 6.2	(6.151)	(7.234)
Gastos de desarrollo	6.2	(14.958)	(11.167)
Pagos por inversiones en inmovilizado material	5	(322.651)	(262.195)
Pagos por inversiones en instrumentos financieros		(8.097)	(25.794)
Enajenación de activos de inmovilizado material	20.7	93.892	68.204
Pagos (cobros) procedentes de otros activos financieros		7.096	(1.073)
Intereses cobrados	20.8	3.322	2.045
Rujo de inversión de actividades interrumpidas	13	(11.109)	3.596
<b>Rujo de efectivo netos de las actividades de inversión</b>		<b>(258.656)</b>	<b>(233.618)</b>
<b>Actividades de financiación</b>			
Dividendos pagados a los accionistas de la Sociedad dominante	14.4	(110.324)	(128.535)
Pago por adquisición de acciones propias	14.3 a)	-	-
Imports (reembolsados) de deuda financiera	15.5	(225.141)	(373.570)
Imports procedentes de deuda financiera	15.5	646.874	405.556
Pagos procedentes de otros pasivos financieros		(2.660)	(6.622)
Intereses pagados	20.8	(83.606)	(65.683)
Rujo de financiación de actividades interrumpidas	13	-	(33.491)
<b>Rujo de efectivo netos de las actividades de financiación</b>		<b>225.143</b>	<b>(202.345)</b>
Variación neta del efectivo y equivalentes al efectivo		<b>(174.306)</b>	<b>(65.064)</b>
Diferencias de cambio netas		67.633	48.314
Efectivo y equivalentes al efectivo al 1 de enero	12	<b>346.516</b>	<b>363.266</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo al 31 de diciembre	12	<b>239.843</b>	<b>346.516</b>



**DIA**

## (V) ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO

Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2019

(Expresado en miles de euros)

	Notas	2019 31 de diciembre	Reexpresado (*) 2018 31 de diciembre
<b>Actividades de explotación</b>			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS		(676.957)	(159.691)
Resultado antes de Impuestos de las actividades Interrumpidas		(21.842)	(7.487)
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>(698.799)</b>	<b>(167.178)</b>
<b>Ajustes al resultado:</b>			
Amortizaciones	18.6	518.366	245.767
Deterioro de activos no corrientes	18.6	57.505	117.609
Deterioro de deudores comerciales	7.1	31.327	27.150
Resultados por bajas de activos no corrientes	18.8	69.968	(11.617)
Resultado procedente de Instrumentos financieros	19.10	6.043	-
Ingresos financieros	18.7	(41.640)	(6.781)
Gastos financieros	18.7	196.209	90.236
Varación de provisiones y subvenciones		7.783	(2.883)
Otros ajustes en operaciones Interrumpidas	12	1.420	-
Otros ajustes al resultado		13.682	(10.036)
Participaciones en Pérdidas (Beneficios) de sociedades por el método de la participación neto de dividendos	8	(196)	1.183
<b>Ajustes al capital circulante:</b>			
Varación en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		68.069	6.582
Varación de existencias		100.838	11.649
Varación en acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		(241.600)	(352.103)
Varación en los compromisos de créditos al consumo y refinanciación		(1.389)	1.051
Varación de otros activos		(40.937)	(20.658)
Varación de otros pasivos		(2.054)	(17.049)
Varación en el capital circulante por operaciones Interrumpidas	12	15.100	(28.544)
Impuesto sobre ganancias corrientes cobrado (pagado)		702	(20.347)
<b>Rujo de efectivo neto de las actividades de explotación</b>		<b>80.341</b>	<b>(135.969)</b>
<b>Actividades de inversión</b>			
Pagos por inversiones en activos Intangibles	8.3	(4.770)	(6.151)
Gastos de desarrollo	8.3	(6.011)	(14.958)
Pagos por inversiones en Inmovilizado material	6	(151.705)	(319.906)
Pagos por inversiones en Instrumentos financieros		31.048	(21.577)
Enajenación de activos de intangibles		1.147	-
Enajenación de activos de Inmovilizado material		13.484	93.926
Cobros procedentes de otros activos financieros		3.954	7.081
Intereses cobrados		3.403	3.735
Rujo de inversión de actividades Interrumpidas	12	-	(10.007)
Adquisición de sociedades dependientes neta del efectivo adquirido		769	-
<b>Rujo de efectivo neto de las actividades de inversión</b>		<b>(108.701)</b>	<b>(267.857)</b>
<b>Actividades de financiación</b>			
Aumento de capital neto de costes	13.1	599.334	-
Dividendos pagados a los accionistas de la Sociedad dominante		-	(110.325)
Cobro por venta de acciones propias	13.4 a)	5.255	-
Pagos por arrendamientos financieros	14.1 o)	(327.522)	-
Importes (reembolsados) de deuda financiera	14.6	(379.756)	(220.619)
Importes procedentes de deuda financiera	14.6	164.752	646.874
Cobros (Pagos) procedentes de otros pasivos financieros		1.697	(2.660)
Intereses pagados		(92.577)	(83.750)
<b>Rujo de efectivo neto de las actividades de financiación</b>		<b>(28.817)</b>	<b>229.520</b>
Varación neta del efectivo y equivalentes al efectivo		<b>(77.177)</b>	<b>(174.306)</b>
Diferencias de cambio netas		884	67.633
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al 1 de enero</b>		<b>239.843</b>	<b>346.518</b>
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al 31 de diciembre</b>		<b>183.550</b>	<b>239.843</b>

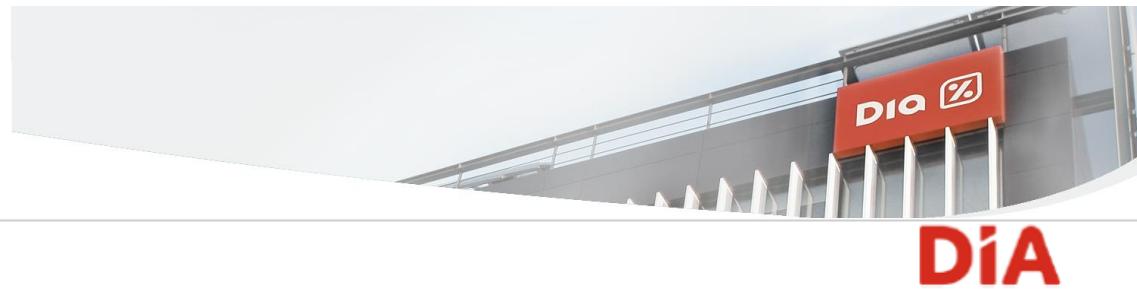
Anexos de la cuenta Estados de Cambios en el Patrimonio Neto (2015-2018)

DÍA

**ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADOS (IV)**

Correspondientes a los ejercicios anuales terminados en 31 de diciembre de 2016 y 2015  
(Expresados en miles de euros)

Patrimonio atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante										Total patrimonio neto
	Capital escriturado	Prima de emisión	Reservas y resultados acumulados	Acciones propias	Otros instrumentos de patrimonio propio	Ajustes de valor por operaciones de cobertura	Diferencias de conversión	Patrimonio neto atribuido a la Sociedad dominante	Participaciones no dominantes	
<b>Al 31 de diciembre de 2014</b>	65.107	618.157	(223.830)	(58.864)	22.827	55	(45.836)	377.616	(46)	377.570
Resultado neto del periodo	-	-	299.221	-	-	-	-	299.221	28	299.249
Otro resultado global del periodo, neto de impuestos	-	-	-	-	-	(5)	(47.847)	(47.852)	-	(47.852)
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	-	-	-	-	-	-	(47.847)	(47.847)	-	(47.847)
Ajustes de valor por operaciones de cobertura	-	-	-	-	-	(5)	-	-	-	(5)
<b>Resultado global total del periodo</b>	-	-	<b>299.221</b>	-	-	<b>(5)</b>	<b>(47.847)</b>	<b>251.369</b>	<b>28</b>	<b>251.397</b>
Operaciones con socios o propietarios	(2.881)	(618.157)	311.153	5.303	(11.180)	-	-	(315.742)	-	(315.742)
Reducción de capital	(2.861)	(144.844)	(39.567)	187.272	-	-	-	-	-	-
Distribución de dividendos	-	-	(112.614)	-	-	-	-	(112.614)	-	(112.614)
Aplicación del resultado de 2014	-	(473.313)	473.313	-	-	-	-	-	-	-
Emisión de pagos basados en acciones	-	-	-	-	4.249	-	-	4.249	-	4.249
Adquisiciones de acciones propias (nota 16.3 (a))	-	-	-	(200.055)	-	-	-	(200.055)	-	(200.055)
Entrega de acciones propias	-	-	(9.979)	18.086	(15.429)	-	-	(7.322)	-	(7.322)
<b>Al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>62.246</b>	-	<b>386.544</b>	<b>(53.561)</b>	<b>11.647</b>	<b>50</b>	<b>(93.683)</b>	<b>313.243</b>	<b>(18)</b>	<b>313.225</b>
Resultado neto del periodo	-	-	174.043	-	-	-	-	174.043	(42)	174.001
Otro resultado global del periodo, neto de impuestos	-	-	-	-	-	42	33.910	33.952	-	33.952
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	-	-	-	-	-	-	33.910	33.910	-	33.910
Ajustes de valor por operaciones de cobertura	-	-	-	-	-	42	-	-	42	42
<b>Resultado global total del periodo</b>	-	-	<b>174.043</b>	-	-	<b>42</b>	<b>33.910</b>	<b>207.995</b>	<b>(42)</b>	<b>207.953</b>
Operaciones con socios o propietarios	-	-	(125.436)	(13.010)	9.386	-	-	(129.080)	-	(129.080)
Distribución de dividendos	-	-	(122.212)	-	-	-	-	(122.212)	-	(122.212)
Emisión de pagos basados en acciones	-	-	-	-	15.000	-	-	15.000	-	15.000
Adquisiciones de acciones propias (nota 16.3 (a))	-	-	-	(19.903)	-	-	-	(19.903)	-	(19.903)
Entrega de acciones propias	-	-	(3.224)	6.893	(5.634)	-	-	(1.965)	-	(1.965)
<b>Al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>62.246</b>	-	<b>435.151</b>	<b>(66.571)</b>	<b>21.013</b>	<b>92</b>	<b>(59.773)</b>	<b>392.158</b>	<b>(60)</b>	<b>392.098</b>



## (IV) ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2017

(Expresado en miles de euros)

Patrimonio atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante								
	Capital escriuturado	Reservas y resultados acumulados	Acciones propias	Otros instrumentos de patrimonio propio	Ajustes de valor por operaciones de cobertura	Diferencias de conversión	Patrimonio neto atribuido a la Sociedad dominante	Total patrimonio neto
<b>Al 31 de diciembre de 2015</b>	<b>62.246</b>	<b>386.544</b>	<b>(53.561)</b>	<b>11.647</b>	<b>50</b>	<b>(93.683)</b>	<b>313.243</b>	<b>(18)</b>
Resultado neto del periodo	-	174.043	-	-	-	-	174.043	(42)
Otro resultado global del periodo, neto de impuestos	-	-	-	-	42	33.910	33.952	-
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	-	-	-	-	-	33.910	33.910	-
Ajustes de valor por operaciones de cobertura	-	-	-	-	42	-	42	42
<b>Resultado global total del periodo</b>	<b>-</b>	<b>174.043</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>42</b>	<b>33.910</b>	<b>207.995</b>	<b>(42)</b>
Operaciones con socios o propietarios	-	(125.436)	(13.010)	9.386	-	-	(129.080)	-
Distribución de dividendos	-	(122.212)	-	-	-	-	(122.212)	-
Emisión de pagos basados en acciones	-	-	-	15.000	-	-	15.000	-
Adquisiciones de acciones propias (nota 14.3 (a))	-	-	(19.903)	-	-	-	(19.903)	-
Entrega de acciones propias	-	(3.224)	6.893	(5.634)	-	-	(1.965)	-
<b>Al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>62.246</b>	<b>435.151</b>	<b>(66.571)</b>	<b>21.013</b>	<b>92</b>	<b>(59.773)</b>	<b>392.158</b>	<b>(60)</b>
Resultado neto del periodo	-	109.579	-	-	-	-	109.579	(40)
Otro resultado global del periodo, neto de impuestos	-	-	-	-	(147)	(41.004)	(41.151)	-
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	-	-	-	-	-	(41.004)	(41.004)	-
Ajustes de valor por operaciones de cobertura	-	-	-	-	(147)	-	(147)	-
<b>Resultado global total del periodo</b>	<b>-</b>	<b>109.579</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(147)</b>	<b>(41.004)</b>	<b>68.428</b>	<b>(40)</b>
Operaciones con socios o propietarios	-	(130.475)	6.212	(10.240)	-	-	(134.503)	-
Distribución de dividendos	-	(128.535)	-	-	-	-	(128.535)	-
Emisión de pagos basados en acciones	-	-	-	(4.893)	-	-	(4.893)	-
Operaciones con acciones propias	-	(1.458)	1.458	-	-	-	-	(4.893)
Entrega de acciones propias	-	(550)	4.754	(5.347)	-	-	(1.152)	-
Otras variaciones del patrimonio neto	-	77	-	-	-	-	77	-
<b>Al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>62.246</b>	<b>414.255</b>	<b>(60.359)</b>	<b>10.773</b>	<b>(55)</b>	<b>(100.777)</b>	<b>326.083</b>	<b>(100)</b>
								<b>325.983</b>



## (IV) ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2018

(Expresado en miles de euros)

Patrimonio atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante											
	Notas	Capital escriutado	Reservas acumuladas	Resultados	Acciones propias	Otros Instrumentos de patrimonio propio	Ajustes de valor por operaciones de cobertura	Diferencias de conversión	Patrimonio neto atribuido a la Sociedad	Participaciones no dominantes	Total patrimonio neto
Al 31 de diciembre de 2016		62.246	261.108	174.043	(66.571)	21.013	92	(59.773)	392.158	(60)	392.098
Ajustes por reexpresión	2.3 y 14.4	-	(15.193)	(45.227)	-	-	-	-	(50.420)	-	(50.420)
Al 1 de enero de 2017 (reexpresado)		62.246	245.915	128.816	(66.571)	21.013	92	(59.773)	331.738	(60)	331.678
Traspaso del resultado del ejercicio anterior		-	128.816	(128.816)	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto del periodo		-	-	101.208	-	-	-	-	101.208	(40)	101.168
Otro resultado global del periodo, neto de impuestos		-	-	-	-	-	(147)	(41.004)	(41.151)	-	(41.151)
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	14.8	-	-	-	-	-	-	(41.004)	(41.004)	-	(41.004)
Ajustes de valor por operaciones de cobertura		-	-	-	-	-	(147)	-	(147)	-	(147)
Resultado global total del periodo		-	-	101.208	-	-	(147)	(41.004)	60.057	(40)	60.017
Operaciones con socios o propietarios		-	(130.475)	-	6.212	(10.240)	-	-	(134.503)	-	(134.503)
Distribución de dividendos	14.6	-	(128.535)	-	-	-	-	-	(128.535)	-	(128.535)
Emisión de pagos basados en acciones	18	-	-	-	-	(4.893)	-	-	(4.893)	-	(4.893)
Operaciones con acciones propias	14.3 a)	-	(1.458)	-	1.458	-	-	-	-	-	-
Entrega de acciones propias	18	-	(559)	-	4.754	(5.347)	-	-	(1.152)	-	(1.152)
Otras variaciones de patrimonio neto		-	77	-	-	-	-	-	77	-	77
Al 31 de diciembre de 2017 (reexpresado)		62.246	244.256	101.208	(60.359)	10.773	(55)	(100.777)	257.292	(100)	257.192
Al 1 de enero de 2018		62.246	244.256	101.208	(60.359)	10.773	(55)	(100.777)	257.292	(100)	257.192
Traspaso de diferencias de conversión a reservas (Argentina)	14.8	-	(45.178)	-	-	-	-	45.178	-	-	-
Ajuste por hiperinflación Argentina	14.2	-	55.650	-	-	-	-	-	55.650	-	55.650
Traspaso del resultado del ejercicio anterior		-	101.208	(101.208)	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto del periodo		-	-	(352.587)	-	-	-	-	(352.587)	-	(352.587)
Otro resultado global del periodo, neto de impuestos		-	-	-	-	-	68	(17.795)	(17.727)	-	(17.727)
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	14.8	-	-	-	-	-	-	(17.795)	(17.795)	-	(17.795)
Ajustes de valor por operaciones de cobertura		-	-	-	-	-	68	-	68	-	68
Resultado global total del periodo		-	-	(352.587)	-	-	68	(17.795)	(370.314)	-	(370.314)
Operaciones con socios o propietarios		-	(109.235)	-	4.498	(3.953)	-	-	(108.690)	100	(108.590)
Distribución de dividendos	14.6	-	(110.324)	-	-	-	-	-	(110.324)	-	(110.324)
Emisión de pagos basados en acciones	18	-	-	-	-	1.602	-	-	1.602	-	1.602
Operaciones con acciones propias	14.3 a)	-	(134)	-	4.498	(5.555)	-	-	(1.191)	-	(1.191)
Liquidación de sociedad dependiente Compañía Gallega de Supermercados, S.A.	1	-	1.223	-	-	-	-	-	1.223	100	1.323
Al 31 de diciembre de 2018		62.246	246.701	(352.587)	(55.861)	6.820	13	(73.394)	(166.062)	-	(166.062)



## (IV) ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO

Correspondiente al ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2019

(Expresado en miles de euros)

Patrimonio atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante										
	Capital escriturado	Prima de emisión	Reservas y resultados acumulados	Resultados	Acciones propias	Otros instrumentos de patrimonio propio	Ajustes de valor por operaciones de cobertura	Diferencias de conversión	Patrimonio neto atribuido a la Sociedad dominante	Total patrimonio neto
Al 1 de enero de 2018	62.246	-	244.256	101.208	(60.359)	10.773	(55)	(100.777)	257.292	(100)
Traspaso de diferencias de conversión a reservas (Argentina)	-	-	(45.178)	-	-	-	-	45.178	-	-
Ajuste por hiperinflación Argentina	-	-	55.650	-	-	-	-	-	55.650	-
Traspaso del resultado del ejercicio anterior	-	-	101.208	(101.208)	-	-	-	-	-	-
Resultado neto del periodo	-	-	-	(352.587)	-	-	-	-	(352.587)	-
Otro resultado global del periodo, neto de impuestos	-	-	-	-	-	-	68	(17.795)	(17.727)	-
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	-	-	-	-	-	-	-	(17.795)	(17.795)	-
Ajustes de valor por operaciones de cobertura	-	-	-	-	-	-	68	-	-	68
<b>Resultado global total del periodo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(352.587)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>68</b>	<b>(17.795)</b>	<b>(370.314)</b>	<b>-</b>
Operaciones con socios o propietarios	-	-	(109.235)	-	4.498	(3.953)	-	-	(108.690)	100
Distribución de dividendos	-	-	(110.324)	-	-	-	-	-	(110.324)	-
Emisión de pagos basados en acciones	-	-	-	-	-	1.602	-	-	1.602	-
Operaciones con acciones propias	-	-	(134)	-	4.498	(5.555)	-	-	(1.191)	-
Liquidación de sociedad dependiente Compañía Gallega de Supermercados, S.A.	-	-	1.223	-	-	-	-	-	1.223	100
<b>Al 31 de diciembre de 2018 (reexpresado)</b>	<b>62.246</b>	<b>-</b>	<b>246.701</b>	<b>(352.587)</b>	<b>(55.861)</b>	<b>6.820</b>	<b>13</b>	<b>(73.394)</b>	<b>(166.062)</b>	<b>-</b>
Al 1 de enero de 2019	62.246	-	246.701	(352.587)	(55.861)	6.820	13	(73.394)	(166.062)	-
Ajuste por hiperinflación Argentina	-	-	(878)	-	-	-	-	-	(878)	-
Traspaso del resultado del ejercicio anterior	-	-	(352.587)	352.587	-	-	-	-	-	-
Resultado neto del periodo	-	-	-	(790.468)	-	-	-	-	(790.468)	-
Otro resultado global del periodo, neto de impuestos	-	-	-	-	-	-	(13)	2.401	2.388	-
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	-	-	-	-	-	-	-	2.401	2.401	-
Ajustes de valor por operaciones de cobertura	-	-	-	-	-	-	(13)	-	(13)	-
<b>Resultado global total del periodo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(790.468)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(13)</b>	<b>2.401</b>	<b>(788.080)</b>	<b>-</b>
Operaciones con socios o propietarios	4.534	544.997	13.109	-	48.609	(5.731)	-	-	604.518	-
Reducción de capital	(56.021)	-	56.021	-	-	-	-	-	-	-
Aumento de capital	60.555	544.997	(6.218)	-	-	-	-	-	599.334	-
Emisión neta de pagos basados en acciones	-	-	-	-	-	269	-	-	269	-
Ajuste valor acción de pagos basados en acciones	-	-	6.018	-	-	(6.018)	-	-	-	-
Entrega de acciones propias	-	-	(2.073)	-	2.692	(982)	-	-	(363)	-
Operaciones con acciones propias	-	-	(40.662)	-	45.917	-	-	-	5.255	-
Otras variaciones de patrimonio neto	-	-	23	-	-	-	-	-	23	-
<b>Al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>66.700</b>	<b>544.997</b>	<b>(93.655)</b>	<b>(790.468)</b>	<b>(7.252)</b>	<b>69</b>	<b>-</b>	<b>(70.993)</b>	<b>(350.502)</b>	<b>-</b>