Informe financiero

Informe de gestión consolidado

Situación de la entidad

Estructura organizativa

Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. y sus sociedades dependientes forman el Grupo DIA.

Estructura societaria

Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. es propietaria, directa o indirectamente, del 100% de todas sus sociedades dependientes, excepto de Compañía Gallega de Supermercados, S.A. de la que posee un 94,24% y de ICDC Services Sarl de la que posee el 50%, de CINDIA, A.C.E un 50% y de Distribuidora Paraguaya de Alimentos, S.A. un 10%.

La actividad principal del Grupo DIA es el comercio al por menor y al por mayor de productos de alimentación y de cualesquiera otros productos destinados al consumo, a través de establecimientos, propios o en régimen de franquicia.

La Sociedad DIA World Trade, S.A. está ubicada en Ginebra, Suiza, y se dedica a prestar servicios a los proveedores de las sociedades del Grupo DIA.

Finandia E.F.C., S.A.U, es una entidad de crédito española que ofrece financiación a los clientes de las tiendas DIA en España a través de la tarjeta “ClubDIA”.

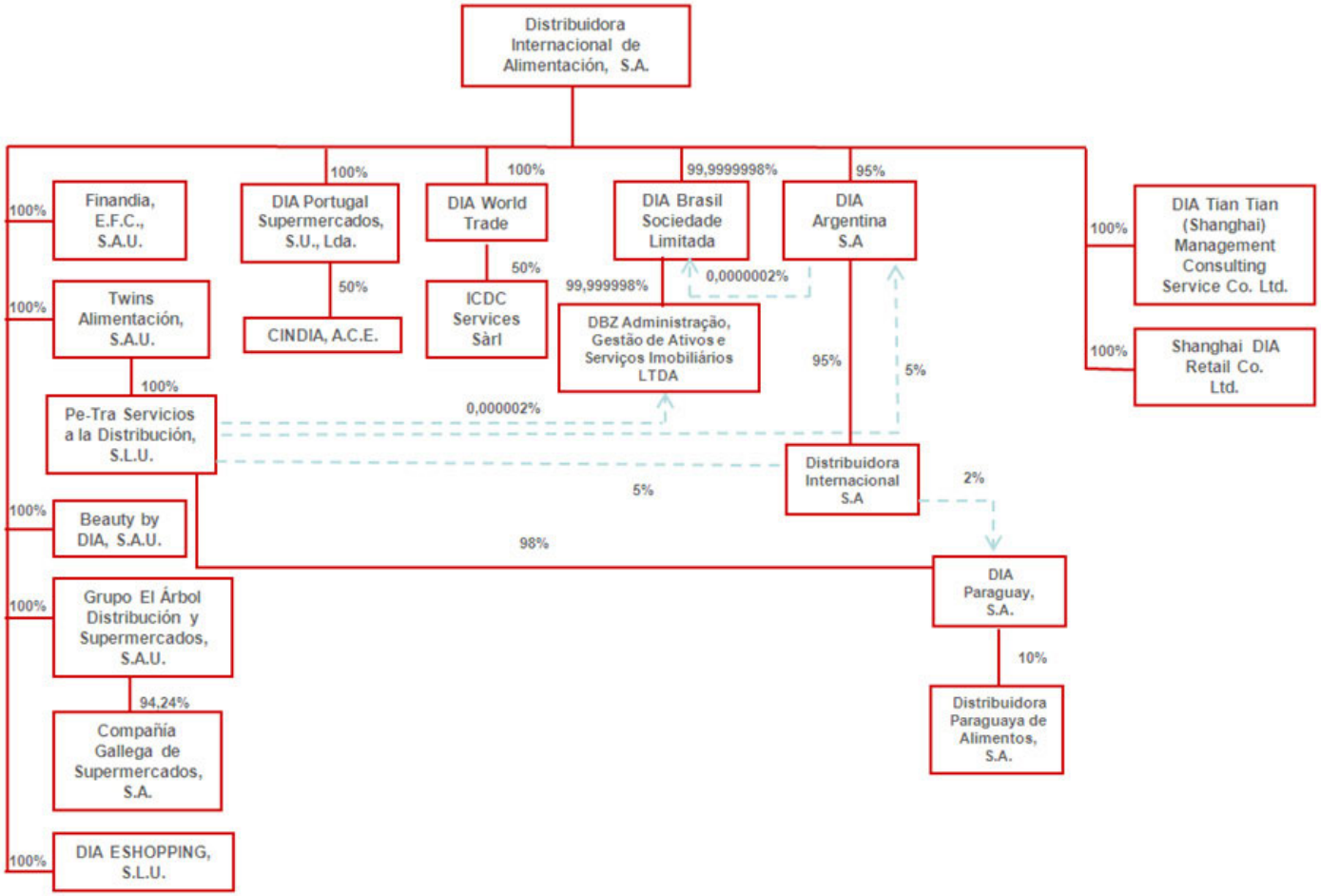
Distribuidora Internacional, S.A. sociedad ubicada en Buenos Aires, Argentina, se dedica a la consultoría de servicios.

La agrupación de empresas CINDIA, A.C.E y la sociedad ICDC se han creado conjuntamente con las empresas Intermarché y Casino, respectivamente, para la compra en común de mercancía en Portugal y Ginebra, Suiza.

DIA E-Shopping se dedica al negocio de creación, mantenimientos y explotación de páginas y portales en internet para la venta de productos y servicios.

La sociedad DBZ Administraçao, Gestao de ativos e Serviços Imobiliarios Ltda. con domicilio en Sao Paulo se dedica a la administración de los inmuebles de propiedad de DIA Brasil.

Las sociedades que componen el Grupo DIA se pueden ver en el siguiente gráfico:


Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A.
100%
Finandia, E.F.C., S.A.U.
100%
DIA Portugal Supermercados, S.U., Lda.
100%
DIA World Trade
99,9999998%
DIA Brasil Sociedade Limitada
95%
DIA Argentina S.A
100%
DIA Tian Tian (Shanghai) Management Consulting Service Co. Ltd.
100%
Twins Alimentación, S.A.U.
50%
CINDIA, A.C.E.
50%
ICDC Services Sàrl
99,999998%
0,0000002%
DBZ Administração, Gestão de Ativos e Serviços Imobiliários LTDA
95%
5%
100%
Shanghai DIA Retail Co. Ltd.
100%
Pe-Tra Servicios a la Distribución, S.L.U.
0,000002%
Distribuidora Internacional S.A
5%
2%
100%
Beauty by DIA, S.A.U.
98%
DIA Paraguay, S.A.
100%
Grupo El Árbol Distribución y Supermercados, S.A.U.
10%
94,24%
Compañía Gallega de Supermercados, S.A.
Distribuidora Paraguaya de Alimentos, S.A.
100%
DIA ESHOPPING, S.L.U.

Consejo de Administración

Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. está administrada y regida por un Consejo de Administración compuesto por 10 miembros de los cuales ocho son independientes, uno ejecutivo y uno con la calificación de "otros consejeros externos".

Composición

La composición del Consejo de Administración es la siguiente:

- **Dª. Ana María Llopis Rivas**: Presidenta no ejecutiva calificada como "otro consejero externo".
- **D. Mariano Martín Mampaso**: Vicepresidente calificado como independiente.
- **D. Ricardo Currás de Don Pablos**: Consejero Delegado calificado como ejecutivo.
- **D. Julián Díaz González**: Vocal calificado como consejero independiente.
- **D. Richard Golding**: Vocal calificado como consejero independiente.
- **D. Antonio Urcelay Alonso**: Vocal calificado como consejero independiente.
- **D. Juan María Nin Génova**: Vocal calificado como consejero independiente.
- **Dª. Ángela Spindler**: Vocal calificada como consejera independiente.
- **D. Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor**: Vocal calificado como consejero independiente.
- **Dª. María Garaña**: Vocal calificada como consejera independiente.

D. Pierre Cuilleret y Dª. Rosalía Portela de Pablo cesaron como Consejeros el 22 de abril de 2016 y el 7 de septiembre de 2016 respectivamente.

Dª. Ángela Spindler, se incorporó al Consejo de Administración el 22 de abril de 2016 (por cooptación el 15 de febrero de 2016 y ratificado en JGA el 22 de abril de 2016).

D. Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor y Dª. María Garaña Corces se incorporaron al Consejo de Administración con fecha 5 de septiembre de 2016 y 14 de diciembre de 2016, respectivamente. En dichas fechas fueron nombrados miembros del Consejo por cooptación, nombramientos que se someterán a ratificación en la próxima Junta General de Accionistas de Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A.

Función

El Consejo de Administración ejerce la función general de supervisión y la consideración de aquellos asuntos de particular trascendencia para el Grupo. Como norma general confía la gestión ordinaria del Grupo al Consejero delegado y a la Alta dirección (véase Comité de dirección).

Responsabilidades

Entre las principales responsabilidades del Consejo de Administración se encuentran las siguientes:

- La aprobación de las políticas y estrategias generales de la Sociedad y de la organización precisa para su puesta en práctica, incluyendo, entre otras, las siguientes:

  - El plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y el presupuesto anual;
  - La política de inversiones y financiación;
  - La determinación de la estrategia fiscal de la Sociedad;
  - La definición de la estructura del grupo societario y la coordinación, dentro de los límites legales, de la estrategia general del grupo en interés de la Sociedad y de las sociedades integrantes del mismo;
  - La política de gobierno corporativo de la Sociedad y su grupo;
  - La política de responsabilidad social corporativa;
  - La supervisión del efectivo funcionamiento de las comisiones que se hubieran constituido en su seno, así como de la actuación de los órganos delegados y de los directivos que hubiera designado;
  - La política de retribuciones y evaluación del desempeño del equipo directivo;
  - La política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas de información y control, identificando los principales riesgos de la Sociedad y organizando los sistemas de control interno y de información adecuados;
  - La definición de las bases de la organización corporativa, al objeto de garantizar la mejor eficiencia de la misma y la efectiva supervisión por parte del Consejo de Administración;
  - La fijación y concreción de las políticas de dividendos y de autocartera, en el marco de las autorizaciones de la junta general.

- La aprobación de las siguientes decisiones operativas:

  - La convocatoria de la junta general de accionistas, y la elaboración del orden del día y las propuestas de acuerdo;
  - El nombramiento de consejeros por cooptación y la elevación de propuestas a la junta general relativas al nombramiento, ratificación, reelección o cese de consejeros, así como la aceptación de la dimisión de consejeros;
  - La designación y renovación de los cargos internos del consejo de administración y de los miembros y cargos de las comisiones constituidas en el seno del consejo;
  - La delegación de facultades en cualquiera de sus miembros, en los términos establecidos en la ley y en los estatutos, así como su revocación;
  - El nombramiento y destitución de los consejeros delegados de la Sociedad y de los directivos que tuvieran dependencia directa del consejo, así como el establecimiento de las condiciones básicas de sus contratos, incluyendo su retribución;
  - La autorización o dispensa de las obligaciones derivadas del deber de lealtad cuando corresponda legalmente al consejo y conforme a lo legalmente dispuesto;
  - La formulación de las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado de la Sociedad, así como de las cuentas anuales y el informe de gestión consolidados, y su presentación a la aprobación de la junta general;
  - La aprobación de la información financiera que, por su condición de cotizada, la Sociedad deba hacer pública periódicamente;
  - La preparación del informe anual de gobierno corporativo y del informe anual sobre remuneraciones de los consejeros, para su presentación a la junta general y de los demás informes y documentos que deban someterse a ésta;
  - La aprobación y modificación de este reglamento;

- La proposición a la junta general de accionistas de la Sociedad de las modificaciones del reglamento de la junta general de accionistas que considere convenientes para garantizar el ejercicio de sus derechos de participación por los accionistas;
- Las decisiones relativas a la remuneración de los consejeros, dentro del marco estatutario y, en su caso, de la política de remuneraciones aprobada por la junta general;
- La fijación, en el caso de los consejeros ejecutivos, de cualquier retribución adicional por sus funciones ejecutivas y demás condiciones que deban respetar sus contratos;
- El establecimiento de alianzas estratégicas con grupos industriales, comerciales o financieros, nacionales o extranjeros;
- Las inversiones, desinversiones u operaciones de todo tipo (incluyendo las operaciones de financiación) que, por su elevada cuantía o especiales características, tengan carácter estratégico o especial riesgo fiscal, entre las que se encuentran las operaciones industriales, comerciales o financieras de especial relevancia, salvo que (i) hayan sido aprobadas en el presupuesto anual, o (ii) su aprobación corresponda a la junta general;
- La creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales, así como cualesquiera otras transacciones u operaciones de naturaleza análoga que, por su complejidad, pudieran menoscabar la transparencia de la Sociedad y de su grupo, previo informe de la comisión de auditoría y cumplimiento;
- Aquellas facultades que la junta general hubiera delegado en el consejo, salvo que hubiera sido expresamente autorizado por ella para subdelegarlas;
- La formulación de cualquier clase de informe exigido por la ley, cuando la operación a que se refiere el informe no pueda ser delegada; y

- La aprobación de las operaciones que la Sociedad o sociedades de su grupo realicen con consejeros, en los términos legalmente previstos, o con accionistas titulares, de forma individual o concertadamente con otros, de una participación significativa, incluyendo accionistas representados en el consejo de administración de la Sociedad o de otras sociedades que formen parte del mismo grupo o con personas a ellos vinculadas ("Operaciones Vinculadas"). Los consejeros afectados o que representen o estén vinculados a los accionistas afectados deberán abstenerse de participar en la deliberación y votación del acuerdo en cuestión.

No precisarán, sin embargo, autorización del consejo aquellas operaciones vinculadas que cumplan simultáneamente las tres condiciones siguientes:

- Que se realicen en virtud de contratos cuyas condiciones estén estandarizadas y se apliquen en masa a un elevado número de clientes;

- Que se realicen a precios o tarifas de mercado, fijados con carácter general por quien actúe como suministrador del bien o servicio del que se trate; y

- Que la cuantía de la operación no supere el uno por ciento (1%) de los ingresos anuales de la Sociedad.

Comisiones

El Consejo de Administración ha designado una Comisión de auditoría y cumplimiento y una Comisión de nombramientos y retribuciones.

Comisión de auditoría y cumplimiento

Las principales funciones de la Comisión de auditoría y cumplimiento son las siguientes:

- Informar a la junta general de accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean de competencia de la comisión;

- Supervisar y revisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva que, de conformidad con el artículo 35 de la Ley del Mercado de Valores, deba el consejo suministrar a los mercados y a sus órganos de supervisión, y en general, vigilar el cumplimiento de los requisitos legales en esta materia, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como informar las propuestas de modificación de principios y criterios contables sugeridos por la dirección;

- Supervisar y revisar periódicamente la eficacia del control interno de la Sociedad y los sistemas de gestión de riesgos, financieros y no financieros, incluidos los fiscales, comprobando la adecuación e integridad de los mismos y proponer la selección, nombramiento, reelección y cese de sus responsables; proponer el presupuesto de dichos servicios, aprobar la orientación y sus planes de trabajo asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la Sociedad, y verificar que los miembros del equipo directivo tienen en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes; así como discutir con los auditores de cuentas de la Sociedad las debilidades significativas del sistema de control interno que puedan detectar en el desarrollo de la auditoría;

- Coordinar el proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia;

- Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes;

- Elevar al consejo de administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución de los auditores de cuentas externos, así como sus condiciones de contratación y recabar regularmente de ellos información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones;

- Solicitar al juez la revocación del auditor o auditores o la sociedad o sociedades de auditoría designados por la Junta General o por el Registro Mercantil y el nombramiento de otro u otros, cuando concurra justa causa;

- Establecer las oportunas relaciones con los auditores externos de cuentas para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de éstos, para su examen por la comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría.

- En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores externos de cuentas la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a ésta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por los citados auditores externos, o por las personas o entidades vinculados a éstos, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre auditoría de cuentas.

- En caso de renuncia del auditor externo, examinará las circunstancias que la hubieran motivado y supervisará que la Sociedad comunique, como hecho relevante a la CNMV, el cambio de auditor y lo acompañe de una

declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido;

- Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia de los auditores de cuentas. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración de la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de auditoría;

- Servir de canal de comunicación entre el consejo de administración y los auditores, evaluar los resultados de cada auditoría y las respuestas del equipo de gestión a sus recomendaciones y mediar en los casos de discrepancias entre aquéllos y éste en relación con los principios y criterios aplicables en la preparación de los estados financieros.

- La Comisión se asegurará de que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del Consejo de Administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad;

- Informar al consejo de administración, con carácter previo, sobre todas las materias previstas en la ley, los estatutos y el reglamento del consejo de administración y, en particular, sobre:

  - la información financiera que la Sociedad deba hacer pública periódicamente, y
  - la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales;

- Supervisar el cumplimiento de la normativa respecto a las operaciones vinculadas con consejeros o accionistas significativos o representados en el consejo; en particular, informará a éste sobre dichas operaciones vinculadas y, en general, sobre las transacciones que impliquen o puedan implicar conflictos de interés a efectos de su aprobación y velará por que se comunique al mercado la información sobre las mismas que exija la ley;

- Supervisar el cumplimiento de los códigos internos de conducta y, en particular, del código de conducta en materia de mercado de valores;

- Revisar la política de responsabilidad social corporativa, velando por que esté orientada a la creación de valor, y efectuando el seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento;

- Supervisar la estrategia de comunicación y relación con accionistas, inversores (incluyendo los pequeños y medianos accionistas), y los demás grupos de interés;

- Establecer un mecanismo interno que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si se considera apropiado, anónima las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financiera y contables, que adviertan en el seno de la Sociedad;

- Elaborar y mantener actualizada una declaración de valores éticos relativa a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de la normativa aplicable, que será aprobada por el consejo de administración y comunicada a todos los niveles de organización;

- Establecer procedimientos para vigilar que se respeten los principios de integridad y ética profesional, así como medidas para identificar y corregir las desviaciones de esos valores dentro de la organización;

- Será informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la Sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta; y

- Cualesquiera otras que le sean atribuidas en virtud de la ley y demás normativa aplicable a la Sociedad.

Los miembros de la Comisión de auditoría y cumplimiento son **D. Richard Golding** como presidente y **D. Julián Díaz González**, **D. Juan María Nin Génova**, **D. Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor** y **Dª. María Garaña Corces** como vocales.

Comisión de nombramientos y retribuciones

Las principales funciones de la Comisión de nombramientos y retribuciones son las siguientes:

- Evaluar las competencias, conocimientos y experiencia necesarios en el consejo de administración. A estos efectos, la comisión definirá las funciones y aptitudes necesarias en los candidatos que deban cubrir cada vacante y evaluará el tiempo y dedicación precisos para que puedan desempeñar eficazmente su cometido;

- Elevar al consejo de administración las propuestas de nombramiento de consejeros independientes para su designación por cooptación, para su sometimiento a la decisión de la junta general, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros por la junta general;

- Informar las propuestas de nombramiento de los restantes consejeros para su designación por cooptación, para su sometimiento a la decisión de la junta general de accionistas, así como las propuestas para la reelección o separación de dichos consejeros por la junta general;

- Informar al consejo de administración sobre el nombramiento, reelección y destitución de los cargos internos del consejo de administración de la Sociedad (presidente y vicepresidente, consejero coordinador, secretario y vicesecretario, en su caso);

- Informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y las condiciones básicas de sus contratos;

- Informar al consejo sobre las cuestiones de diversidad de género y, en particular, velar para que los procedimientos de selección de consejeros y altos directivos no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de mujeres. En este sentido, la comisión establecerá un objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo de administración y elaborará orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo;

- Proponer al consejo de administración (a) la política de retribuciones de los consejeros y de los directores generales o de quienes desarrollen funciones de alta dirección bajo la dependencia directa del consejo, de comisiones o de consejeros delegados, (b) la retribución individual de los consejeros ejecutivos y de las demás condiciones de los contratos, velando por su observancia y (c) las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos;

- Analizar, formular y revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros ejecutivos y al equipo directivo, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y miembros del equipo directivo y a otros miembros del personal de la Sociedad;

- Velar por la observancia de la política retributiva establecida por la Sociedad;

- Examinar y organizar la sucesión del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la Sociedad y, en su caso, formular propuestas al consejo de administración para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada;

- Con carácter general, supervisar el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo aplicables a la Sociedad, incluyendo la evaluación periódica del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés;

- Informar a los accionistas del ejercicio de sus funciones, asistiendo para este fin a la junta general de accionistas; y

- Asistir al consejo en la elaboración del informe sobre la política de retribuciones de los consejeros y elevar al consejo cualesquiera otros informes sobre retribuciones previstos en el presente reglamento, verificando la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Los miembros de la Comisión de nombramientos y retribuciones son **D. Mariano Martín Mampaso** como presidente, y **D. Antonio Urcelay Alonso y Dª. Angela Spindler** como vocales.

Comité de dirección

Como se ha comentado en el punto 1.1.2., el Consejo de Administración de DIA delega en su Consejero Delegado, D. Ricardo Currás de Don Pablos, así como en el comité de dirección la gestión ordinaria de la Sociedad, cuyos miembros, aparte de D. Ricardo Currás de Don Pablos, son los siguientes:

- **D. Diego Cavestany de Dalmases**: Director Ejecutivo Operaciones de España.

- **D. Antonio Coto Gutiérrez**: Director Ejecutivo América Latina y Partenariado.

- **D. Juan Cubillo Jordán de Urríes**: Director Comercial y Mercancías.

- **D. Javier La Calle Villalón**: Director Corporativo de Recursos y Ejecutivo de China.

- **D. Amando Sánchez Falcón**: Director Corporativo de Servicios y Ejecutivo de Portugal.

El Grupo DIA está gestionado por un equipo con una dilatada experiencia en el sector del retail y con una permanencia media en el Grupo de más de 20 años.

Actividad

Grupo DIA es una compañía de distribución de alimentación, productos de hogar, belleza y salud especializado en la gestión de tiendas de proximidad. Cuenta con presencia en cinco países: España, Portugal, Brasil, Argentina, y China, en los que opera con más de 7.700 tiendas a través de diferentes formatos como DIA Market, DIA Maxi, Clarel, La Plaza de DIA, DIA Fresh, Max Descuento, Cada DIA, City DIA, Minipreço y Mais Perto. Todos ellos gestionados de forma directa o a través del modelo franquicia.

La compañía cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del Ibex 35, el índice de referencia del mercado bursátil español.

Segmentos

A efectos de gestión interna, el Grupo está organizado en unidades de negocio sobre la base de los países donde opera y tiene dos segmentos sobre los que se presenta la información:

- **El segmento 1, Iberia**, está compuesto por España, Portugal y Suiza (DWT, ICDC). España y Portugal son los países más antiguos del Grupo y los que sirven de modelo para los otros países. Tienen una rentabilidad muy elevada y parecida entre ellos. En Suiza, se encuentran las sociedades DWT, que presta servicios a los proveedores de las sociedades del Grupo DIA y ICDC que compra mercancía conjuntamente con Casino.

- **El segmento 2, Países Emergentes**, está compuesto por Brasil, Argentina y China. Estos países se caracterizan por un fuerte potencial de expansión.
  En 2016, Grupo DIA comenzó a operar en Paraguay tras la firma de un acuerdo de masterfranquicia con un socio local. Por el momento el proyecto se encuentra en una fase inicial, con tan sólo dos establecimientos en actividad.

La Dirección supervisa los resultados operativos de las unidades de negocios de manera separada con el propósito de tomar decisiones sobre la asignación de recursos y evaluar su rendimiento.

Desarrollo y aplicación de las Políticas corporativas

Como consecuencia de las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores aprobado en 2015, DIA ha venido trabajando desde entonces en la adaptación y posterior publicación de sus políticas corporativas. El primer paso, ejecutado en diciembre de 2015, fue la aprobación por parte del Consejo de Administración de una renovada política de Responsabilidad Social Corporativa que resulta transversal a todas las actuaciones de la compañía e incluye los principios asumidos voluntariamente por DIA en relación a sus diferentes grupos de interés.

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

Con fecha 11 de diciembre de 2015, el Consejo de Administración de DIA aprobó su Política de Comunicación con el Accionista, la Política Fiscal, la Política de Gestión de Riesgos, la Política de Relación con los Medios en el Ámbito

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

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

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

Todas estas políticas están disponibles en la web corporativa www.diacoporate.com, donde pueden ser consultadas.

Funcionamiento

Estrategia

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

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

En este sentido, Grupo DIA mantiene tres prioridades transversales a su negocio para los próximos años:

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

La estrategia del Grupo DIA se fundamenta en los siguientes ejes:

Ser especialista en proximidad

Cuenta con un modelo único en el mercado que le ha convertido en el gran especialista de la proximidad. Una proximidad que supone tener capacidad para poder acercar los productos de consumo diario a cada cliente evitando grandes desplazamientos y permitiendo de esta manera un ahorro económico y un ahorro de tiempo a los ciudadanos. Movilidad sostenible e integración en el mapa urbano de las ciudades, un modelo comercial que hace la vida más fácil y que es respetuoso con el entorno ayudando al mantenimiento de la vertebración de la ciudad y al dinamismo del resto del comercio que hay en ella.

Más del 86% de las tiendas que opera el Grupo DIA se encuentran en zonas urbanas o rurales a través de los formatos DIA Market, DIA Fresh, Clarel, La Plaza de DIA, Cada DIA, Minipreço o Mais Perto ofreciendo los mejores precios de la zona de influencia.

Para favorecer la compra diaria, las tiendas DIA Market, La Plaza de DIA y DIA Fresh ofrecen más productos perecederos ya que la importancia que el consumidor da a los productos frescos es cada vez mayor. El Grupo DIA responde con rapidez a las demandas de sus clientes y por ello la presencia del producto fresco en sus tiendas ha ganado espacio y peso. El objetivo, ser el mejor especialista en perecedero: fruta y verdura y punto caliente ofreciendo pan y bollería son los puntos fuertes que el Grupo DIA está desarrollando activamente.

Centrado en el cliente

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

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

Grupo DIA dispone en España de un sistema de escucha que persigue conocer de primera mano la experiencia de compra de los clientes tanto en el canal offline como en el online. De esta manera, los clientes fidelizados a través de la tarjeta Club DIA que realizan una compra en algún establecimiento del grupo, reciben un correo electrónico con un breve cuestionario que evalúa la atención recibida por parte del equipo de tienda, así como su experiencia final en la línea de caja. Durante 2016 se ha avanzado en la implantación de este sistema de escucha directo en las tiendas del grupo en España, con más de nueve millones de encuestas enviadas en 2016 y un ratio de respuesta que supera el 7%. Asimismo, se ha implantado un modelo de escucha similar para las tiendas de Argentina, donde en los primeros tres meses de esta experiencia respondieron a la encuesta en Argentina más de 50.000 clientes fidelizados. Respuestas que son enviadas a un comité que es el encargado de trasladar a los diferentes departamentos las conclusiones de los clientes para que actúen en consecuencia.

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

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

Ser los mejores en relación calidad/precio

Incrementar el poder de compra de los clientes con la óptima calidad al mejor precio del mercado hacen que el Grupo DIA trabaje con un objetivo continuo de mejora de la eficiencia que da como resultado su indiscutible liderazgo en precios. La alimentación de calidad al alcance de todos es un objetivo del Grupo DIA alcanzando una mejor imagen de precio en sus mercados más importantes: España, Portugal, Brasil y Argentina.

La compañía realiza un trabajo de seguimiento constante de sus marcas y diferentes formatos, tanto de posicionamiento como de percepción por parte de sus clientes. De la mano de la consultora internacional Kantar Worldpanel, realiza un trabajo periódico durante todo el año de escucha y seguimiento a sus clientes para conocer de primera mano la percepción que ellos tienen de su oferta comercial e imagen de precio en todos y cada uno de los países donde la compañía opera. De esta manera, consigue una rápida reacción ante las cambiantes necesidades de sus clientes y un mejor ajuste de sus procesos comerciales.

La búsqueda de sinergias en pos de la eficiencia también ha llevado a DIA a cerrar acuerdos de negociación con otros operadores del sector con el objetivo de mejorar las condiciones de compra favoreciendo así a los clientes con unos mejores precios. Acuerdos como los firmados el año pasado con Eroski en España, Intermarché en Portugal y Casino para la marca propia en todos sus mercados, le han permitido seguir incidiendo en una oferta basada en los mejores precios para sus clientes, incrementando la masa de dinero disponible para invertir en mejorar las promociones.

Una marca propia de calidad

La marca propia es fundamental para conseguir una buena imagen de precio y representa un vínculo único con el consumidor, favoreciendo su fidelidad a nuestras tiendas. La marca propia en el Grupo DIA evoluciona constantemente para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes, proporcionando cada vez más información al consumidor e innovando, siempre con el objetivo de conseguir la misma calidad e incluso mejorarla que el producto líder del mercado, a un precio imbatible.

DIA cuenta con más de 7.500 referencias de productos en sus marcas propias. Es un surtido, por tanto, internacional presente en los cinco países y que cubre las necesidades de una amplia clientela de diferentes gustos y sensibilidades.

La compañía dispone de un nutrido portfolio de marcas que le permiten ser reconocida como una verdadera especialista en un amplio número de categorías, ofreciendo a sus consumidores la oferta más completa al mejor precio. Además de la marca DIA, la compañía cuenta con la marca Bonté, especializada en productos para la higiene y el cuidado personal, Basic Cosmetics, centrada en el segmento del maquillaje y la cosmética, BabySmile, dedicada al mundo del bebé, AS, relacionada con la alimentación animal y Delicious, una gama de productos premium.

Las marcas propias de DIA cuentan con presencia en los lineales de todos los países donde la compañía opera, representando el 46% de la facturación durante 2016. Así, en España sus ventas supusieron el 49% del surtido total, porcentaje que se elevó al 54% en Portugal. Destaca la excelente penetración de la que disponen las marcas del Grupo en los países emergentes, principalmente en Brasil y Argentina, que cuentan con una menor tradición de compra en este segmento. En ambos países las ventas de las marcas propias representaron el 38% y 37% respectivamente, a lo que hay que añadir el 7% del mercado chino.

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

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

Por su parte, las principales marcas del fabricante también cuentan con presencia en los lineales del Grupo, profundizando aún más en las necesidades de los clientes y abundando en la libre elección de los mismos. A final de 2016, las ventas de marcas del fabricante representaron el 54% del total, apoyadas principalmente en la innovación de los formatos más consolidados y el desarrollo de los recién llegados como La Plaza de DIA y Clarel.

Un programa de fidelización único

A través de la tarjeta "ClubDIA", los clientes consiguen descuentos inmediatos en caja sobre más de 300 productos. Además, mensualmente se emiten cupones que ofrecen descuentos adicionales para una familia de productos, una marca de productos concreta o un nuevo producto que acaba de salir al mercado por ejemplo. El uso de estos cupones puede representar un descuento adicional de hasta un 6% sobre el valor del ticket de compra. Esta herramienta es fundamental también para la imagen de precio y permite elaborar conjuntamente con los proveedores unos planes de ventas más eficientes y beneficiosos.

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

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

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

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

Mejora de los procesos y eficiencia constante

La mejora de los procesos, la revisión continua y la búsqueda constante de la excelencia forman parte del ADN del Grupo DIA. La eficiencia es la mejor garantía de su sostenibilidad y la que permite a su vez ofrecer los mejores precios.

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

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

Para acompañar el crecimiento exponencial de su negocio, Grupo DIA ha inaugurado este año 2 nuevos centros logísticos en España y Brasil, que añaden más de 53.000 nuevos metros cuadrados a su actual red logística.

Toda la mercancía que preparan los almacenes para las tiendas se entrega a través de un único camión multi-temperatura donde caben todos los productos perecederos, congelados, secos o de temperatura 0+. Los almacenes

están gestionados utilizando tecnología punta como el “voice-picking” (ordenes transmitidas por voz) o la radiofrecuencia que ha permitido eliminar todo el papel.

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

Para conseguir ser eficiente y reducir los costes, el Grupo DIA desarrolla todos sus programas informáticos estratégicos internamente, como el software de caja, el programa de gestión de los almacenes o el programa de fidelización anteriormente descrito. Estos programas además están diseñados para adaptarse mejor a las especificidades del comercio de proximidad.

Asimismo, en las tiendas, todo está pensado para optimizar la tarea de los empleados, empezando por la colocación de los productos que se ve facilitada por el “packaging” (envoltorio) y el acondicionamiento. En las cajas, la lectura de los precios es más rápida y fácil gracias a un scanner bióptico, ya que el código de barras se encuentra en varios sitios de los productos y que el teclado está optimizado al haber eliminado todas las teclas innecesarias y al haber puesto más grandes las teclas más utilizadas.

En definitiva, toda la organización está orientada a la eficiencia, lo que permite bajar costes y ofrecer a los clientes los mejores precios.

La franquicia

Grupo DIA entiende la franquicia como eje fundamental de su modelo de negocio que permite una consistente expansión de sus enseñas y generación de valor en todos los países donde la compañía opera. A finales de 2016, el grupo contaba con 3.969 establecimientos franquiciados, el 51% del total de la red de tiendas.

Desde que abriera su primera franquicia en España hace 27 años, DIA ha ido avanzando en el desarrollo de un modelo que le ha llevado en la actualidad a ser la primera franquiciadora de España y la tercera de Europa en el sector de la distribución, así como la tercera por facturación en Brasil.

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

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

Por eso el modelo de franquicia es idóneo para gestionar tiendas de proximidad y es un factor clave para mejorar y fortalecer el modelo DIA.

Un crecimiento rentable

Desde su nacimiento en 1979 el Grupo DIA no ha dejado de crecer. Su vocación de internacionalidad, su capacidad de innovación y una gran versatilidad han caracterizado la evolución de la compañía en los últimos años.

Grupo DIA apuesta siempre por el crecimiento rentable. Esto implica a veces la desinversión en negocios considerados con escasas perspectivas de futuro para la compañía, entre las que han destacado la venta de las tiendas en Turquía, Francia y Pekín en años anteriores. Una desinversión que vino acompañada de nuevas adquisiciones posteriores de compañías y establecimientos con un recorrido interesante que demuestran la voluntad de crecimiento siempre y cuando encajen perfectamente en la estrategia de la empresa.

En el caso del crecimiento orgánico, tampoco se busca un crecimiento acelerado que pueda pesar sobre la rentabilidad de los países emergentes. Así es el caso de Brasil, donde se asegura un crecimiento rentable abriendo una nueva región cada año y medio a la vez que se buscan alternativas con contratos de master franquicias.

Aouesta por la omnicanalidad

La apuesta por la omnicanalidad que DIA viene realizando durante los últimos ejercicios ha permitido también un desarrollo importante en materia de comercio electrónico, principalmente en el mercado español y chino. Si bien la venta online en España representa hasta el momento un 1% en el sector de la alimentación, el potencial de crecimiento y las oportunidades con respecto al cliente resultan ahora mismo infinitos. Son ya 19 provincias españolas donde la compañía ofrece servicio online y más de 300.000 descargas con las que cuenta su aplicación móvil. A esto hay que añadir el desarrollo cada vez mayor del canal non food con la web de Clarel, que vende a toda España, y el site de venta a flash Oportunidades DIA, donde se comercializan productos de electrónica y tecnología principalmente. Una estrategia que ya se ha podido exportar a otros países con el comienzo de las operaciones en China en materia de ecommerce o con la puesta en marcha de Oportunidades en Argentina.

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

Modelo de negocio

Grupo DIA explota tiendas multiformato con una oferta comercial que combina marcas propias con las principales marcas del fabricante y que operan en tres tipos de negocio diferentes: negocio de proximidad, negocio de supermercado y negocio de droguería, cosmética y perfumería.

Formatos de tiendas

Los diferentes formatos de tiendas del Grupo DIA se agrupan bajo los siguientes negocios:

Negocio de proximidad

El negocio Discount es por el momento el de mayor volumen. Representa el 80% del total de tiendas del grupo DIA. Los principales formatos de tiendas proximidad que explota el Grupo en sus mercados son los siguientes:

- **DIA Market**: Las tiendas DIA Market tienen una superficie de entre 400 y 700 metros cuadrados con una gran capacidad de adaptación a las necesidades de la demanda local. Quiere estar lo más cerca posible del cliente con un surtido de productos amplio y la mejor relación calidad-precio. Es especialmente destacable la apuesta por el perecedero. Es la tienda ideal para la compra diaria. Estas tiendas venden alrededor de 2.800 productos.

- **DIA Maxi**: La tienda DIA Maxi permite adaptar mejor la oferta y el nivel de servicio que se ofrece a los clientes caracterizados por hacer compras más grandes y con menor frecuencia, incluso llegando a desplazarse hasta el establecimiento comercial en vehículo, en comparación con los establecimientos comerciales de proximidad. Es la tienda más grande del Grupo DIA con una superficie que puede alcanzar los 1.000 metros cuadrados. En DIA Maxi, los consumidores pueden encontrar un surtido amplio de unas 3.500 referencias con los mejores precios del mercado.

- **DIA Fresh**: Este modelo comercial funciona como un establecimiento donde se desarrolla la gestión de los frescos. Dentro del concepto de proximidad, DIA Fresh es un establecimiento más pequeño con una media de 150 metros cuadrados y con una oferta comercial basada en lo fresco como la fruta, la verdura y el punto caliente (pan y bollería). Otra de las características de DIA Fresh es su amplio horario comercial que permite a los consumidores poder hacer la compra de 9:30 de la mañana a 21:30 de la noche.

- **Cada DIA**: Es el formato comercial, en régimen de franquicia, destinado a las poblaciones más pequeñas, especialmente las rurales, para que el franquiciado, sin tener la necesidad de transformar el establecimiento en una tienda DIA, pueda ofrecer sus productos. Es la tienda de "toda la vida" del pueblo gestionada por el pequeño comerciante.

- **Minipreço**: Minipreço es la enseña con la que DIA opera en Portugal. Existen tiendas de proximidad que se localizan en centros urbanos y tiendas más grandes que están en los extrarradios de las ciudades. En dichas tiendas se ofertan los productos de la marca DIA.

- **Mais Perto**: Es el concepto de tienda más rural que DIA tiene en Portugal, el equivalente a las tiendas Cada Dia en España. Los establecimientos están localizados en núcleos pequeños y todas las tiendas están gestionadas por franquiciados de la zona. Esto permite una mayor cercanía al cliente.

Negocio Supermercados

Este negocio representa el 4% del total de tiendas del Grupo DIA. Los principales formatos de Supermercados que explota el Grupo son los siguientes:

- **La Plaza de DIA**: La Plaza de DIA representa el concepto de supermercado tradicional, familiar y de proximidad en el que el cliente puede completar las necesidades de su compra diaria con una amplia variedad de surtido, con

especial relevancia de los productos frescos. Esta tienda aporta soluciones cotidianas a los consumidores con un amplio surtido que supera las 5.000 referencias.

- **Max Descuento**: está especializado en el servicio a los profesionales y autónomos de hostelería, alimentación y colectividades con un surtido superior a las 4.000 referencias y con los formatos adecuados a los consumos de este canal. La oferta se complementa con un servicio de venta telefónica, pedido por e-mail y distribución a los clientes a través de una red de transporte que optimiza el tiempo de gestión de nuestros clientes.

Negocio de droguería, cosmética y perfumería

Este negocio representa el 16% del total de tiendas del Grupo.

- **Clarel**: es un nuevo concepto que pretende ser el referente en proximidad para productos de belleza, salud, hogar cuidado personal, bebés y mascotas con alrededor de 6.000 referencias.
  Clarel nace de la compra de las tiendas Schlecker en España y Portugal, donde se ha llevado a cabo un intenso proceso de remodelación de las tiendas a esta nueva enseña con una imagen más moderna y cercana.

Modelos de gestión

La gestión de las tiendas se lleva a cabo, bien de manera propia (tiendas COCO – Company Owned Company Operated), bien a través de franquicias (tiendas FOFO – Franchised Owned Franchised Operated o tiendas COFO – Company Owned Franchised Operated).

Tiendas COCO (Company Owned Company Operated)

Éste es el modelo inicial de gestión de tienda, aunque en los últimos años ha perdido peso relativo en favor del modelo de gestión en régimen de franquicia. Las principales ventajas de este modelo de gestión son la mayor facilidad para probar y adaptar el modelo comercial, realizar reformas y gestionar el personal que trabaja en los establecimientos comerciales. En especial, los establecimientos comerciales DIA Maxi operan mayoritariamente bajo este modelo debido a su mayor tamaño, alto potencial de ventas y mayor complejidad en la gestión. Los nuevos conceptos comerciales se prueban primero en las tiendas COCO antes de ser replicados en las tiendas franquicias.

Las tiendas COCO representaban a finales de diciembre 2016 cerca del 49% del total de tiendas del Grupo DIA.

Tiendas FOFO (Franchised Owned Franchised Operated)

Para el Grupo DIA la franquicia es un modelo de gestión y no un modelo comercial diferente, motivo por el cual, este modelo se trata desde el punto de vista del cliente final, de la misma forma que una tienda COCO o propia. Es un modelo que se ha potenciado mucho en los últimos años y que tiene especial importancia para el Grupo DIA. Esta evolución de estrategia se basa principalmente en la proximidad de los franquiciados con los clientes que les proporciona un servicio cercano y ajustado a sus necesidades. El franquiciado realiza una gestión óptima y eficiente de la tienda, es un emprendedor que gestiona su establecimiento con todo el know how de DIA generando riqueza en el entorno en el que opera.

Las tiendas FOFO representaban a finales de diciembre 2016 el 19% del total de tiendas del Grupo DIA.

Tiendas COFO (Company Owned Franchised Operated)

Este modelo de gestión comenzó a implantarse en España en el año 2006 mediante pruebas aisladas y, a partir del año 2009, de manera relevante. La principal ventaja de este sistema es que el Grupo DIA acondiciona un local con todos los requisitos de inversión y equipamientos necesarios que, seguidamente, es cedido a un tercero para su gestión y explotación, lo que permite generar rentabilidad para ambas partes gracias a la implicación del franquiciado en la explotación del punto de venta.

Las tiendas COFO representaban a finales de diciembre 2016 el 32% del total de tiendas del Grupo DIA.

Las enseñas actualmente franquiciadas son: DIA Market, DIA Maxi, Clarel, Cada DIA, Minipreço y Mais Perto.

Evolución y resultado de los negocios

Indicadores fundamentales de carácter financiero y no financiero

Evolución de Ventas brutas bajo enseña

Grupo

En 2016, las ventas brutas bajo enseña, a divisa constante, crecieron un 10,2% hasta los EUR10.550m. Las ventas comparables en el año mejoraron un 8,7% (ajustado por efecto calendario), cifra más alta registrada desde la salida a Bolsa de la compañía en 2011.

En 2016, tanto las ventas brutas bajo enseña, como las ventas comparables (en moneda local), crecieron en todos los países de DIA.

Iberia

En 2016, las ventas brutas bajo enseña aumentaron un 1,1% hasta los EUR6.815m, con un crecimiento de ventas comparables del 1,0% y una aportación muy limitada de las nuevas aperturas y adquisiciones.

Durante 2016, DIA continuó mejorando su red comercial con la remodelación de 307 tiendas. Este plan, además de mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento, reforzó la oferta de productos con la inclusión de nuevas categorías en el surtido.

En 2016, 143 tiendas de El Árbol fueron transformadas a La Plaza de DIA, cifra más elevada que las 95 inicialmente previstas para el año.

Durante 2016, DIA amplió su oferta de frescos con la inclusión de mostradores de carne y pescado en casi 250 tiendas.

Las ventas brutas bajo enseña de Clarel alcanzaron los EUR349m en 2016, mejorando un 6,5% respecto al pasado año. Por su parte, las ventas brutas bajo enseña de La Plaza de DIA ascendieron a EUR866m en 2016.

Mercados Emergentes

En 2016, las ventas brutas bajo enseña descendieron un 1,9% en euros hasta los EUR3.736m, mientras que en moneda local registraron un crecimiento del 26,3%.

Las ventas comparables en 2016 mejoraron un 19,1% (excluido un efecto calendario positivo del 0,3%).

En 2016, el efecto negativo del real brasileño sobre ventas fue del 5,1%.

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

Ventas brutas bajo enseña

(€m)	2016	%	Cambio	Efecto divisa	Cambio (ex-FX)
España	5.966,6	56,6%	0,9%	0,0%	0,9%
Portugal	848,0	8,0%	3,0%	0,0%	3,0%
Iberia	**6.814,6**	**64,6%**	**1,1%**	**0,0%**	**1,1%**
Argentina	1.642,6	15,6	-14,5%	-51,0%	36,4%
Brasil	1.856,5	17,6%	12,8%	-5,1%	17,9%
China	236,5	2,2%	-1,8%	-5,3%	3,6%
Emergentes	**3.735,6**	**35,4%**	**-1,9%**	**-28,3%**	**26,3%**
Total DIA	**10.550,1**	**100,0%**	**0,0%**	**-10,2%**	**10,2%**

Ventas netas

(€m)	2016	%	Cambio	Efecto divisa	Cambio (ex-FX)
España	5.064,0	57,1%	-0,2%	0,0%	-0,2%
Portugal	681,9	7,7%	0,6%	0,0%	0,6%
Iberia	**5.745,9**	**64,8%**	**-0,2%**	**0,0%**	**-0,2%**
Argentina	1.130,9	14,8%	-14,4%	-50,9%	36,5%
Brasil	1.611,9	18,2%	12,3%	-5,0%	17,3%
China	198,9	2,2%	-2,0%	-5,3%	3,4%
Emergentes	**3.121,7**	**35,2%**	**-1,5%**	**-27,2%**	**25,7%**
Total DIA	**8.867,6**	**100,0%**	**-0,6%**	**-9,7%**	**9,0%**

Resultado neto ajustado

(€m)	2015	2016	Cambio	Efecto divisa	Cambio (ex-FX)
Resultado neto atribuible	299,2	174,0	-41,8%	-0,5%	-41,4%
Elementos no recurrentes	122,0	97,7	-19,9%	-3,9%	-16,1%
Otros financieros	3,9	2,1	-46,3%		
Impuestos	-171,0	-15,2	-91,1%		
Resultado neto ajustado	**254,1**	**258,6**	**1,8%**	**-2,1%**	**3,9%**

Evolución de Ventas netas

En moneda local, todos los países del Grupo DIA presentaron un crecimiento positivo de ventas brutas bajo enseña.

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

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

Resultados operativos

El EBITDA ajustado, a divisa constante, mejoró un 8,6% en 2016, con un crecimiento del 1,4% y del 41,9% en Iberia y Mercados Emergentes respectivamente.

En euros, el EBITDA ajustado aumentó un 2,4% hasta los EUR625,1m, apoyado en los crecimientos registrados en Iberia (1,4%) y mercados Emergentes (7,3%).

El margen EBITDA ajustado se situó en el 7,0%, lo que implica una mejora de 21 puntos básicos, resultado de una mejor evolución de costes, sinergias de compra y el efecto positivo derivado de la mayor escala de nuestras operaciones en Mercados Emergentes.

La depreciación y la amortización aumentó un 8,6% en el año hasta los EUR232,4m, porcentualmente por encima de la tasa de crecimiento de las ventas, debido a las recientes adquisiciones y, en menor medida, a los proyectos de remodelación llevados a cabo durante el año.

El EBIT ajustado descendió ligeramente un 0,9% hasta los EUR392,7m, lo que representa una mejora del 5,8% a divisa constante.

Este resultado implica un margen EBIT ajustado del 4,4%, manteniéndose estable respecto a 2015.

Los elementos no recurrentes descendieron un 19,9% hasta los EUR97,7m. Los gastos devengados relativos al programa de incentivos a largo plazo para directivos alcanzaron los EUR15,2m en 2016. Aquellos elementos no recurrentes que representaron salida de caja descendieron un 22,6% hasta los EUR73m.

La mejora del EBIT fue del 7,6% hasta los EUR295,1m (+15,5% a divisa constante).

A pesar de la subida de los tipos de interés registrada en Argentina y Brasil, los gastos financieros consolidados descendieron un 7,1% en 2016 hasta los EUR52m. El coste total de la actividad de factoring realizada por la compañía durante el ejercicio ascendió a EUR0,14m.

Resultado Neto

Los impuestos registrados en el año ascendieron a EUR69,1m, lo que representa una tasa fiscal efectiva del 28,4% en 2016.

El resultado neto atribuido descendió un 41,8% hasta los EUR174,0m, debido al reconocimiento de activos fiscales diferidos por importe de EUR140,4m el pasado año, los cuales provenían de bases imponibles negativas de El Árbol.

Excluídos dichos efectos excepcionales, el resultado neto ajustado de DIA alcanzó los EUR258,6m en 2016, lo que representa un crecimiento, a divisa constante, del 3,9%.

Resultados 2016

(€m)	2016	%	Cambio	Efecto divisa	Cambio (ex-FX)
Ventas netas	**8.867,6**	**100,0%**	**-0.6%**	**-9,7%**	**9,0%**
Coste de ventas y otros ingresos	-6.834,7	-77,1%	-1,3%	-10,2%	8,9%
Margen bruto	**2.032,9**	**22,9%**	**1,8%**	**-7,8%**	**9,5%**
Coste de personal	-769,1	-8,7%	-0,2%	-7,8%	7,6%
Otros costes de explotación	-331,5	-3,7%	1,6%	-13,9%	15,6%
Alquileres inmobiliarios	-307,3	-3,5%	5,7%	-4,1%	9,9%
EBITDA ajustado(1)	**625,1**	**7,0%**	**2,4%**	**-6,2%**	**8,6%**
Amortización	-232,4	-2,6%	8,6%	-5,3%	13,9%
EBITDA ajustado(1)	**392,7**	**4,4%**	**-0,9%**	**-6,7%**	**5,8%**
Elementos no recurrentes	-97,7	-1,1%	-19,9%	-3,9%	-16,1%
Elementos no recurrentes de caja	*-73,0*	*-0,8%*	*-22,6%*		
Planes de incentivos	*-15,2%*	*-0,2%*	*246,8%*		
Otros elementos no recurrentes	*-9,5*	*-0,1%*	*-59,3%*		
EBIT	**295,1**	**3,3%**	**7,6%**	**-7,9%**	**15,5%**
Resultado financiero	-52,0	-0,6%	-7,1%	-33,4%	26,2%
BAI	**243,1**	**2,7%**	**11,5%**	**-1,4%**	**12,8%**
Impuestos	-69,1	-0,8%	-183,7%	1,9%	-185,6%
Resultado consolidado	**174,0**	**2,0%**	**-42,1%**	**-0,5%**	**-41,7%**
Minoritarios y actividades interrumpidas	0,0	0,0%			
Resultado neto atribuido	**174,0**	**2,0%**	**-41,8%**	**-0,5%**	**-41,4%**
Resultado neto ajustado	**258,6**	**2,9%**	**1,8%**	**-2,1%**	**3,9%**

(1) Ajustado por elementos no recurrentes.

Capital circulante, inversión y deuda

Capital circulante

El capital circulante operativo negativo de DIA se incrementó un 39,1% en euros hasta los EUR1.022m, mientras que a divisa constante el crecimiento fue del 38,7%.

El valor de las existencias fue un 19,0% superior a la cifra registrada el pasado año (17,3% a divisa constante). Este crecimiento se debió a la ampliación del surtido, al mayor peso de productos perecederos en las tiendas remodeladas y, por último, al esfuerzo de la compañía por reducir el nivel de faltas en tienda.

Clientes y otros deudores aumentaron un 17,9% en el año 2016, un 16,4% a divisa constante. Este incremento se explica a partes iguales por el aumento del negocio franquiciado y la negociación de mejores condiciones de compra con proveedores.

En 2016, prácticamente las tres cuartas partes del incremento en el valor de las existencias y de los clientes y otros deudores proviene del segmento de Mercados Emergentes.

Durante el ejercicio, DIA mantuvo su apoyo a las franquicias con mayor financiación, la cual continua basándose en criterios estrictamente operativos (enfocados al incremento de ventas) y de recuperabilidad de créditos. DIA se encuentra cómoda con el nivel actual de riesgo crediticio soportado con sus franquiciados gracias, entre otros, a la positiva evolución de sus negocios, el volumen total de garantías recibidas y la enorme atomización del riesgo.

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

El importe de factoring sin recurso de proveedores registrado a Diciembre de 2016 fue de EUR88.4m.

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

(€m)	31 Dic 2016	Cambio	Cambio (ex-FX)
Existencias (A)	669,6	19,0%	17,3%
Clientes y otros deudores (B)	260,9	17,9%	16,4%
Acreedores comerciales y otros (C)	1.952,8	28,6%	27,5%
Capital circulante operativo	**-1.022,4**	**39,1%**	**38,7%**

(1) Capital circulante operativo definido como (A+B+C).

Inversión

DIA invirtió EUR345,4m en 2016, un 5,7% menos que el año pasado, una vez excluidas las inversiones ligadas a la compra de activos a Eroski.

En Iberia, el capital invertido ha crecido un 22,0% hasta los EUR225,8m. Las actividades de remodelación en los formatos Maxi y El Arbol, continuaron durante el año, aunque las aperturas representaron casi un 25% de la inversión total del segmento. Durante 2016, DIA ha capitalizado, en Iberia, EUR25m de tiendas y equipamiento logístico que previamente estaban operados bajo contratos de alquiler.

En Mercados Emergentes, la inversión realizada se redujo un 34,0% en euros (15,8% en moneda local). La inversión se redujo en todos los países del segmento, pero especialmente en Argentina, debido a la exigente base comparativa del año anterior, donde la compañía llevó a cabo un extraordinario esfuerzo inversor.

Las nuevas aperturas representaron la mitad de las inversiones realizadas en Brasil y Argentina. En los últimos tres años, DIA invirtió un total de EUR445m en el segmento de Mercados Emergentes.

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

Deuda

La deuda neta a Diciembre 2016 alcanzó los EUR878m.

En el año 2016, la Compañía invirtió EUR19,9m en la adquisición de acciones propias ligadas a compromisos adquiridos dentro del plan de incentivos a largo plazo 2016-18. Además, en el pasado mes de julio DIA distribuyó EUR122m en dividendos entre sus accionistas.

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

En 2016, DIA registró EUR38,5m procedentes de la venta de activos, principalmente derivados de la enajenación de un grupo de tiendas llevada a cabo en el último trimestre del año.

(€m)	31 Dec 2014	31 Dec 2015	31 Dec 2016
Deuda Neta	533,4	1.132,4	878,3
Deuda Neta / EBITDA ajustado	0,9x	1,9x	1,4x

Número de tiendas

A finales de 2016, DIA operaba un total de 7.799 tiendas, 81 más que en el mismo periodo del pasado año.

En Iberia, el número total de tiendas se redujo en 64 hasta las 5.498 actuales. Este descenso viene explicado principalmente por el cierre de 46 tiendas de El Árbol a principios del año y la reclasificación de 34 tiendas con baja densidad de ventas (Cada DIA) en España a finales de 2016.

En Iberia (España) el número de supermercados descendió de 520 a 355 durante 2016. Este descenso de 165 está explicado por el anteriormente mencionado cierre de 46 tiendas de El Árbol (casi todas a principios de año), la transformación de 125 tiendas al formato DIA y la apertura de 6 nuevas tiendas de La Plaza en 2016.

En 2016, la red de Clarel se incrementó en 38 nuevas tiendas, alcanzando a final de año un número total de 1.233. En este formato continúa aumentando el peso de la franquicia, terminando el ejercicio con un total de 107 franquiciadas, 76 tiendas más que un año antes, lo que representa un 8,7% del total de tiendas bajo este formato.

En el segmento de Mercados Emergentes DIA operaba 2.301 tiendas en diciembre 2016, 145 más que en el mismo periodo del año pasado. Brasil continuó su tendencia de fuerte expansión, incrementando su red con 121 nuevas tiendas en el año. Argentina también mantuvo un crecimiento dinámico con 96 aperturas, aunque en términos netos la red creció en 26 tiendas por el cierre de 70 pequeños establecimientos, de los que 34 corresponden a cierres realizados de manera efectiva y 36 a la reclasificación de tiendas de baja densidad de ventas (Cada DIA).

En los últimos doce meses, el número de tiendas DIA operadas por emprendedores locales en Iberia se incrementó en 113, hasta alcanzar las 2.296, un 58,7% del formato. Por su parte, en Mercados Emergentes, el número total de tiendas franquiciadas creció en 83 durante el periodo, hasta alcanzar las 1.566, un 68,1% del total de la red.

	31 diciembre 2015				31 diciembre 2016				
Iberia	**COCO**	**Franquicia**	**Total**	**%**	**Propias**	**Franquicia**	**Total**	**%**	**Cambio**
Dia Market	991	1.805	2.796	50,3%	938	1.935	2.873	52,3	77
Cada Dia /Mais Perto	0	288	288	5,2%	0	260	260	4,7%	-28
Dia Market	991	2.093	3.084	55,4%	938	2.195	3.133	57,0%	49
Dia Maxi	673	90	763	13,7%	676	101	777	14,1%	14
Tiendas Dia	**1.664**	**2.183**	**3.847**	**69,2%**	**1.614**	**2.296**	**3.910**	**71,1%**	**63**
% de tiendas Dia	43,3%	56,7%	100%		41,3%	58,7%	100%		
El Árbol / La Plaza	520	0	520	9,3%	355	0	355	6,5%	-165
Clarel	1.164	31	1.195	21,5%	1.126	107	1.233	22,4%	38
Total Iberia	**3.348**	**2.214**	**5.562**	**100%**	**3.095**	**2.403**	**5.498**	**100%**	**-64**
% tiendas	60,2%	39,8%	100%		56,3%	43,7%	100%		

	31 diciembre 2015				31 diciembre 2016				
Emergentes	**COCO**	**Franquicia**	**Total**	**%**	**Propias**	**Franquicia**	**Total**	**%**	**Cambio**
Dia Market	524	1,160	1,684	78,1%	447	1.257	1.704	74,0%	20
Cada Dia / Mais Perto	0	231	231	10,7%	0	259	259	11,3%	28
Dia Market	524	1,391	1,915	88,8%	447	1.516	1.963	85,3%	48
Dia Maxi	149	92	241	11,2%	288	50	338	14,7%	97
Total Emergentes	**673**	**1,483**	**2,156**	**100%**	**735**	**1.566**	**2.301**	**100%**	**145**
% tiendas	31,2%	68,8%	100%		31,9%	68,1%	100%		

	31 diciembre 2015				31 diciembre 2016				
Total Grupo	**COCO**	**Franquicia**	**Total**	**%**	**Propias**	**Franquicia**	**Total**	**%**	**Cambio**
Dia Market	1.515	2.965	4.480	58,0%	1.385	3.192	4.577	58,7%	97
Cada Dia / Mais Perto	0	519	519	6,7%	0	519	519	6,7%	0
Dia Market	1.515	3.484	4.999	64,8%	1.385	3.711	5.096	65,3%	97
Dia Maxi	822	182	1.004	13,0%	964	151	1.115	14,3%	111
Tiendas Dia	**2.337**	**3.666**	**6.003**	**77,8%**	**2.349**	**3.862**	**6.211**	**79,6%**	**208**
% de tiendas Dia	38,9%	61,1%	100%		37,8%	62,2%	100%		
El Árbol / La Plaza	520	0	520	6,7%	355	0	355	4,6%	-165
Clarel	1.164	31	1.195	15,5%	1.126	107	1.233	15,8%	38
Total Grupo Dia	**4.021**	**3.697**	**7.718**	**100%**	**3.830**	**3.969**	**7.799**	**100%**	**81**
% tiendas	52,1%	47,9%	100%		49,1%	50,9%	100%		

Tiendas por país y modelo operativo a 31 Diciembre 2016

Número de tiendas	Propias	Franquicias	Total DIA	Cambios
España	2.728	2.147	4.875	-66
Portugal	367	256	623	2
IBERIA	3.095	2.403	5.498	-64
Dia	*1.614*	*2.296*	*3.910*	*63*
Clarel	*1.126*	*107*	*1.233*	*38*
El Árbol / La Plaza	*355*	*0*	*355*	*-165*
Argentina	296	576	872	26
Brasil	379	671	1.050	121
China	60	319	379	-2
Emergentes	735	1.566	2.301	145
Total DIA	**3.830**	**3.969**	**7.799**	**81**

Superficie comercial por país a 31 Diciembre 2016

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

Evolución del negocio por segmento

Iberia

Las ventas netas retroceden un ligero 0,2% en 2016 hasta los EUR5.746m. Esta caída viene explicada por el cierre de algunas tiendas en España, tanto de El Arbol, como de DIA, con rentabilidades por debajo de lo esperado (que se reflejan en un descenso del 2,9% de la superficie comercial en Iberia), las actividades de remodelación llevadas a cabo durante el año (principalmente en El Arbol y DIA Maxi) y la transferencia de tiendas propias a la red de franquicias (243 operaciones de transferencias completadas en 2016).

El EBITDA ajustado creció un 1,4% en 2016 hasta los EUR508m. El margen EBITDA ajustado experimentó una ligera mejoría, incrementándose en 13 puntos básicos hasta el 8,8%.

La depreciación y amortización en Iberia se incrementó en un 8,3%, hasta los EUR178,4m, debido al impacto temporal de las recientes adquisiciones completadas.

Por su parte, el EBIT ajustado descendió un 2,0% en 2016 hasta los EUR329,6m, lo que supone una reducción del margen sobre ventas de 11 puntos básicos hasta el 5,7%. La caída del margen registrada para el conjunto del año se debe, principalmente, a la evolución del negocio en Portugal, aunque el mayor peso de los supermercados dentro de la venta total también tuvo un cierto impacto en rentabilidad.

(€m)	2016	Cambio
Ventas netas	**5,745,9**	**-0,2%**
EBITDA ajustado(1)	**508,0**	**1,4%**
Margen EBITDA ajustado	8,8%	13 pb
Amortización	-178,4	8,3%
EBIT ajustado(1)	**329,6**	**-2,0%**
Margen EBIT ajustado	5,7%	-11 pb

(1) Ajustado por elementos no recurrentes.

Mercados Emergentes

En 2016, las ventas netas aumentaron un 25,7% en moneda local, pero descendieron un 1,5% en euros hasta los EUR3.122m debido a la depreciación de las divisas registradas en el año (-4,8% real brasileño, -37,4% peso argentino y -5,2% yuan chino).

En 2016, el EBITDA ajustado aumentó un 41,9% a divisa constante y un 7,3% en euros hasta los EUR 117,1m, con una mejora de margen de 31 puntos básicos hasta el 3,8%.

La depreciación y amortización creció un 9,4% en 2016 hasta los EUR54m, debido a la mayor actividad de inversión llevada a cabo en los últimos años.

A pesar de los complejos escenarios existentes en los mercados emergentes donde DIA opera, la compañía registró unos resultados sobresalientes a nivel operativo durante el ejercicio. La evolución de cuotas de mercado en Brasil y

Argentina mantienen su tendencia creciente, la oferta comercial ha mejorado en todos los países, la marca propia continúa incrementando su oferta y su penetración sobre el número total de referencias y el programa de fidelización Club DIA está completamente implantado en el estado de Sao Paulo.

(€m)	2016	Cambio	Cambio (ex-FX)
Ventas netas	3,121.7	-1.5%	25.7%
EBITDA ajustado(1)	117.1	7.3%	41.9%
Margen EBITDA ajustado	3.8%	31 pb	44 pb
Amortización	-54.0	9.4%	32.5%
EBIT ajustado(1)	63.1	5.6%	49.7%
Margen EBIT ajustado	2.0%	14 pb	36 pb

(1) Ajustado por elementos no recurrentes.

Glosario

- **Ventas brutas bajo enseña**: valor de facturación total obtenida en las tiendas incluyendo todos los impuestos indirectos (valor de ticket de caja) y en todos los establecimientos de la compañía, tantos propios como franquiciados.

- **Ventas netas**: suma de las ventas netas de tiendas integradas más las ventas a establecimientos franquiciados.

- **Crecimiento de ventas comparables (Like-for-Like)**: tasa de crecimiento de ventas brutas bajo enseña a divisa constante de todas las tiendas que hayan estado operando por un periodo superior a trece meses bajo las mismas condiciones.

- **EBITDA ajustado**: resultado operativo antes de depreciación y amortización de elementos de inmovilizado reintegrado de gastos e ingresos no recurrentes, reestructuración, deterioro y reestimación de vida útil, pérdidas y ganancias procedentes de inmovilizado.

- **EBIT ajustado**: resultado operativo reintegrado de gastos e ingresos no recurrentes, deterioro y reestimación de vida útil, pérdidas y ganancias procedentes de inmovilizado.

- **Resultado neto ajustado**: resultado calculado a partir del resultado neto atribuible que excluye los distintos elementos no recurrentes (otros gastos e ingresos por reestructuración, deterioro y reestimación de vida útil, resultados procedentes de inmovilizado, resultados financieros excepcionales, actas fiscales, test de valor de derivados en acciones), los resultados correspondientes a operaciones interrumpidas y su correspondiente impacto fiscal.

- **BPA reportado**: fracción de resultados de la compañía calculada como beneficio neto atribuible dividido entre el número de acciones medias ponderadas del ejercicio.

- **BPA ajustado**: fracción de resultados de la compañía calculada como beneficio ajustado dividido entre el número de acciones medias ponderadas del ejercicio.

- **Flujo de Caja de Operaciones**: EBITDA ajustado menos elementos no recurrentes de caja e inversión recurrente en inmovilizado.

Cuestiones relativas al medio ambiente y al personal

Medio ambiente

Política, sistema de gestión y auditoría ambiental

Los compromisos ambientales asumidos por El Grupo DIA y recogidos en su Política de Medio Ambiente, se materializan a través de los procedimientos que configuran el Sistema de Gestión Medioambiental cuyo nivel de cumplimiento se supervisa mediante el diagnóstico ambiental de actividades e instalaciones.

Los compromisos que Grupo DIA asume en materia de medio ambiente son:

- Cumplir con la legislación vigente en materia de medio ambiente, de aplicación en cada uno de los países en los que el Grupo DIA esté presente.

- Promover el uso responsable de los recursos.

- Aplicar criterios de sostenibilidad y eco diseño al desarrollo de productos y embalajes.

- Gestionar los residuos generados siguiendo el modelo de jerarquización de residuos; priorizando la prevención, la reutilización, el reciclaje y la valorización.

- Adoptar medidas para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

- Trabajar activamente en la identificación de oportunidades de mejora a través del desarrollo y puesta en marcha de procedimientos que nos permitan el autodiagnóstico en materia medioambiental.

- Alentar al personal a través de la formación y la sensibilización, para que participe activamente en la aplicación de estos compromisos.

SGMA (Sistema de Gestión Medioambiental)

Durante 2016 el Grupo DIA ha completado la definición de los procedimientos e instrucciones de trabajo que constituyen su Sistema de Gestión Ambiental, estandarizando aspectos tales como la supervisión de requisitos

normativos, la gestión de residuos, el reporte de indicadores, la gestión eficiente de la energía, la supervisión de emisiones, el cálculo de la huella de carbono y el diagnóstico ambiental de instalaciones y actividades.

Diagnóstico ambiental

Para supervisar que las instalaciones y las actividades del Grupo DIA se gestionan atendiendo tanto a los requisitos legales como a la normativa interna, el departamento de Medio Ambiente audita periódicamente el comportamiento de oficinas, almacenes y tiendas respecto a la gestión de residuos, al control de emisiones y vertidos y al consumo de recursos.

La identificación de áreas de mejora y la puesta en marcha de procedimientos y planes de acción han permitido una mejora progresiva del comportamiento ambiental del Grupo que se ha traducido este año en un aumento general de las calificaciones de las auditorías ambientales de los almacenes de España.

Indicadores ambientales. Verificación de la memoria de sostenibilidad

Contar con una adecuada supervisión del comportamiento ambiental de las instalaciones y actividades de la compañía, permite a la compañía identificar las áreas en las que trabajar especialmente para conseguir mejora continua en materia medioambiental.

Con ese objetivo, Grupo DIA trabaja en la identificación de aspectos ambientales relevantes tanto para la compañía como para sus grupos de interés, estableciendo una serie de indicadores que permiten supervisar la evolución de dichos aspectos.

La compañía cuenta con un sistema de reporte que se estructura en base a una serie de indicadores clave de gestión (KPI , Key Performance Indicators) que están definidos siguiendo las recomendaciones del standard internacional GRI (Global Reporting Initiative). GRI es el sistema de medición más consensuado a nivel internacional por las sociedades cotizadas para el reporting no financiero.

La recopilación periódica de los valores de dichos indicadores se hace utilizando “Enablon”, herramienta de software entorno 100% web acreditado por GRI y usado en más de 130 países por las compañías líderes de todos los sectores.

Año tras año Grupo DIA ha trabajado en mejorar la calidad y trazabilidad de la información reportada hasta que en 2016 el Grupo DIA ha sometido parte de la Memoria de Sostenibilidad de 2016 a verificación externa.

Asimismo, Grupo DIA cuenta con un registro de normativa medioambiental y de incumplimientos que puedan producirse en todos los países que permite actuar con celeridad ante cualquier contingencia. Durante 2016, no se produjeron multas significativas por incumplimiento de la legislación ambiental.

Para una mayor actualización, se reciben periódicamente boletines de novedades legislativas a una aplicación interna y en caso de que sean aplicables a la actividad de DIA, se guarda una copia en la red interna para posterior análisis y estudio.

Asimismo, la compañía trabaja con diferentes asociaciones y organismos especializados en la mejora tanto de la gestión como de la regulación de los aspectos medioambientales.

Grupo DIA tiene a disposición de sus grupos de interés todos los Informes Sostenibles publicados desde su salida a Bolsa en 2011 en su web corporativa www.diacorporate.com.

Emisiones

Cálculo y verificación externa de la huella de carbono

El compromiso del Grupo DIA con el reto de reducción de la huella de carbono ha hecho que en los últimos años, la compañía haya trabajado en este ámbito impulsando distintas iniciativas para la reducción de emisiones y desarrollando una herramienta propia que permite el cálculo de la huella de carbono de las instalaciones y actividades de la compañía en todos sus ámbitos geográficos y operacionales.

Durante 2016 el Inventario de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero 2015 de DIA se ha sometido a verificación externa, obteniéndose un informe favorable.

En este sentido, el cálculo y verificación de la huella de carbono está permitiendo a DIA una mejor supervisión de los principales focos de emisión, así como la adopción de medidas para reducir la huella de carbono y la evaluación de su eficacia.

CDP (Carbon Disclosure Project)

Durante 2015, DIA dio el paso de compartir públicamente la información sobre sus emisiones de gases de efecto invernadero y lo hizo dando respuesta al cuestionario CDP Climate Change, obteniendo la máxima puntuación entre las compañías que respondían por primera vez al cuestionario.

En 2016 DIA ha renovado su compromiso con la transparencia respondiendo nuevamente al cuestionario CDP Climate Change, mejorando su puntuación respecto al año anterior obteniendo un nivel A-.

Personal

Recursos humanos

Grupo DIA cuenta con una plantilla de 44.495 empleados a finales de 2016 distribuidos en cinco países: España, Portugal, Brasil, Argentina y China. La evolución del negocio, unida a la apuesta por la innovación con formatos diversos, ha propiciado que durante el presente ejercicio se haya trabajado en el desarrollo de nuevas competencias y adaptación a las nuevas necesidades de los clientes a todos los niveles.

En diciembre de 2016, el Consejo de Administración aprobó el Plan Estratégico de Recursos Humanos con aplicación a todos los países del grupo y alineados con los principales objetivos del negocio. Asimismo, la compañía ha trabajado este mismo año en una formación integral para toda la plantilla con el objetivo de situar al cliente en el centro de toda la operativa y ha realizado una encuesta de Clima para todos los empleados del grupo con el objetivo de escuchar y actuar conforme a sus necesidades.

De los 44.495 trabajadores que trabajan en DIA, el 69% desempeña su labor en Europa, el 29% en Latinoamérica y el 2% en Asia. Por centros de trabajo, 73% empleados trabajaban en tiendas, el 14% en almacenes y 13% en oficinas.

La apuesta por la contratación indefinida y retención de talento que la compañía realiza año tras año ha propiciado que a cierre del ejercicio 2016, el 87% de los contratos en todo el grupo fueran indefinidos mientras que la rotación media de los trabajadores, entendida como baja voluntaria, se situó en 0,9%, con una antigüedad media de 8,2 años.

En América las plantillas han crecido respecto al año pasado pues se ha vuelto a la senda del crecimiento, principalmente en Brasil, país en el que se ha reorganizado el equipo de selección, con expertos en las áreas de operaciones y comercial. Además se ha abierto un nuevo Centro de reclutamiento en Río de Janeiro, se han lanzado dos nuevos programas para la adquisición de talento: Talento Joven Día y Talento Futuro-Joven Aprendiz.

En el caso de China se continúa con el objetivo de eficiencia de la estructura de Shanghai para posicionar a la unidad de negocio en la mejor situación competitiva. Significativo es el caso de Portugal donde se incrementa la plantilla principalmente debido a la estabilidad de la enseña Clarel y a la transformación a los nuevos supermercados con productos frescos al corte. En España aún se continúa adaptando la plantilla de las tiendas como consecuencia de las nueva adquisiciones para aumentar su rentabilidad, además de que se ha ampliado el número de tiendas tercerizadas.

Plan estratégico de RRHH 2017-2019

En julio de 2016 se presentó al Consejo de Administración el plan estratégico de Recursos Humanos de Grupo DIA. Este plan, con tres años de duración, tiene como eje fundamental el plan estratégico de la compañía y se focaliza en tres elementos clave para el cumplimiento de los objetivos:

- Orientación al cliente: Dar continuidad y reforzar las acciones que se han iniciado en los últimos años para aumentar la orientación al cliente de los empleados, lo que constituye un pilar básico de la estrategia de Grupo DIA.

- Transformación Digital: Impulsar los cambios organizativos y culturales necesarios para transformar digitalmente la organización.

- Foco en el empleado: Trabajar sobre la satisfacción dentro del proyecto “100% love my job”, que aglutina una serie de acciones centradas en el empleado y orientadas a lograr un mayor compromiso de este con el proyecto de la compañía.

Encuesta de clima

En septiembre y octubre de 2016 tuvo lugar la segunda encuesta de Clima y Compromiso a nivel de Grupo, en la que participaron más de 22.000 personas, alcanzando un 48% de la plantilla actual. Esta cifra supone un incremento del 10% respecto a la última encuesta de clima realizada en 2013.

Destaca este año, el nivel de participación donde en algunos países, como China, Argentina o Brasil ha estado por encima del 70%.

A grandes rasgos, la categoría que más ha mejorado ha sido la de cliente, que crece 9% desde 2013, y la satisfacción con el jefe inmediato, que crece situándose al nivel de otras grandes empresas del sector retail a nivel mundial, y en algunos casos por encima de la valoración de las empresas de los países en los que Grupo DIA opera.

Durante el mes de diciembre de 2016 se inició el proceso de comunicación de resultados a todos los empleados y que se extenderá hasta el primer trimestre de 2017, así como los planes de acción asociados a estos a todos los empleados del Grupo DIA.

Formación

2016	Argentina	Brasil	China	España	Portugal	Grupo DIA
Horas de formación	60.279	234.405	6.543	111.086	58.995	**471.308**
Nº de empleados formados	4.868	10.495	468	9.767	4.268	**29.866**
Nº de acciones formativas	845	16.928	81	483	851	**19.188**

Grupo DIA mantiene una política activa en materia de retención y formación del talento que identificar, reconoce y fomenta el valor que los diferentes perfiles generan para su organización. Es por eso que la compañía mantiene una apuesta constante y diferenciada por la formación continuada para todo su personal. Durante 2016, se dedicaron más de 471.000 horas en formación a más de 29.800 empleados de tiendas, almacenes y sede entre todos los países donde la compañía opera.

La compañía cuenta con un total de 31 centros de formación propios para empleados de los establecimientos entre todos los países. Este año se han inaugurado dos nuevos centros de formación en España y Brasil, con el objetivo de complementar y profundizar en la formación de nuevos perfiles. En los centros de formación del grupo se capacita a los nuevos empleados para desempeñar funciones en la tienda de una manera eminentemente práctica. También se realiza una formación específica en los centros logísticos centrada en el uso eficiente de las herramientas y maquinaria y - como para el resto de los perfiles - en garantizar la seguridad laboral de los trabajadores.

En este sentido, 2016 se ha caracterizado por numerosas acciones enfocadas a las actualizaciones de la operativa de tienda, que ha permitido al equipo de formación desplegar en cascada nuevos procedimientos operativos a todos los empleados de la red de tiendas para la adaptación inmediata de los equipos.

Durante 2016 se ha acometido también un proyecto formativo transversal a todos los empleados del Grupo en el que a través de píldoras informativas en formato vídeo se han explicado las funcionalidades de las herramientas y las aplicaciones de Google con las que la compañía opera con el fin de mejorar el trabajo colaborativo y la comunicación, además de aportar soluciones tecnológicas que faciliten el trabajo a los empleados.

Este 2016 se ha acometido el lanzamiento de una formación e-learning sobre el nuevo Código Ético y los Principios éticos que lo inspiran con el fin de alinear a todos los empleados de la compañía. Esta formación, traducida a cuatro idiomas, se ha lanzado en España y China para el personal de oficinas de Sedes y Centros Regionales durante los meses de noviembre y diciembre, y se realizará en América y Portugal durante el primer trimestre de 2017. A cierre de 2016 se habían formado sobre el Código Ético a 2.981 empleados.

El proyecto “Actitud CLIENTE” ha sido otro de los ejes formativos centrales durante el 2016. Se trata de un plan transversal enfocado a mejorar la experiencia de compra de los consumidores DIA focalizando esfuerzos principalmente en dos parámetros: experiencia en los establecimientos con el proyecto “Experiencia Cliente” y la implicación del empleado a todos los niveles a través del proyecto “Actitud Cliente”.

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

Cabe destacar el esfuerzo realizado también en cuanto a la formación de idiomas, donde ya el 16% de empleados utiliza la metodología on-line.

Formación en Sede y oficinas

Durante el año 2016 en la Sede y oficinas se ha comenzado a formar a los empleados en nuevas metodologías de trabajo tales como:

- Design Thinking y otras metodologías relacionadas con proyectos de innovación aplicados a la experiencia de Cliente.
- Product Owner Metodología Agile
- Coaching Individual y de Equipos

Por su parte, se han incorporado nuevas metodologías de formación como los “serious game” e-learning para desarrollo de la capacidad de negociación y para la Gestión del Tiempo.

Formación en tiendas y almacenes

En DIA se imparte una formación ocupacional práctica y de gran calidad para las personas que optan a los puestos de tienda. Esta formación capacita a las personas al manejo de un terminal de venta (caja registradora), en los valores DIA y en conceptos básicos como la colocación de productos, atención al cliente y al trabajo en equipo.

Para poder llevar a cabo esta creciente demanda de formación para personal de tiendas y almacén de España, se ha abierto durante 2016 un nuevo Centro de Formación Nacional que cuenta con las salas de formación tradicionales y las de nueva creación como es el caso de “Aula de la Tierra” (carnicería) y un “Aula del Mar” (pescadería). Estas aulas son zonas destinadas a la formación teórico-práctica de nuestros carniceros, charcuteros y pescaderos y están dotadas con todo el equipamiento necesario para capacitar a nuestros profesionales.

En cuanto a los almacenes de España, se ha puesto en marcha una formación para mandos intermedios en liderazgo con el objetivo de establecer y estandarizar el estilo de gestión de los equipos de almacén.

Para la enseña Clarel también se ha incrementado la formación tanto en producto como en técnicas de venta, vinculados a un nuevo sistema de incentivos de venta.

En Portugal se ha avanzado en el programa de formación para personal propio en el proyecto “Market III”, como parte integrante de la estrategia para potenciar las ventas y ofrecer a nuestros clientes una mejor experiencia de compra: “Atención y Ventas” y “Perecederos”.

En Brasil sigue funcionando a pleno rendimiento la Universidad Corporativa DIA, actualizando los conocimientos de los profesionales a todos los niveles. Durante 2016 se ha dado inicio a la formación del equipo de expansión y al de gerentes de área y operación, con el objetivo de mejorar la atención a los franquiciados que es uno de los pilares de nuestra compañía.

Argentina ha lanzado durante 2016 la Academia DIA, que cuenta con tres escuelas destinadas a la capacitación del personal.

Formación de empleados enfocado a la franquicia

Con el objetivo de concienciar y hacer más partícipes a los empleados propios del negocio de la franquicia, Grupo DIA ha acometido una serie de planes formativos orientados a conocer y mejorar los procesos.

En este sentido, en Argentina, se ha puesto en marcha durante 2016 un nuevo recurso formativo y de comunicación con los franquiciados a través de videoconferencias. En ellas, los empleados propios dedicados a dar soporte a las franquicias y los franquiciados han tratado temas importantes para la gestión del negocio.

En Portugal se ha lanzado para franquiciados un "Plan de formación inicial y seguimiento de las aperturas". Este programa tendrá una duración de tres años desde el inicio de la actividad como franquiciado.

Por su parte, en DIA China el esfuerzo formativo se ha centrado en los Service Managers - quienes supervisan grupos de tiendas tanto propias como franquiciadas - en todo lo relacionado con la gestión de personas y su reclutamiento para mejorar la captación y retención de los empleados.

Captación y promoción del talento

La publicación de todas las vacantes que surgen en la Sede del Grupo DIA a través del Portal DIA ha supuesto un incremento en las oportunidades internas, potenciando así perfiles con una mayor visión global y transversal de la compañía. En 2016, el 28% de las posiciones han sido cubiertas internamente, lo que supone que un 2% de la plantilla de SEDE ha realizado un movimiento interno. En el caso de Brasil se han cambiado de puesto 27 personas en la Sede durante el 2016. Portugal también está gestionando la oferta laboral interna de la Sede central y de esta manera se han cubierto un 12% de esas vacantes. Argentina y China han empezado este año a utilizar esta fórmula de reclutamiento en sus Sedes centrales.

Cada vez más las nuevas tecnologías y las formas de socialización están orientando a los equipos de captación de talento a encontrar nuevas alternativas en las fórmulas de reclutamiento y creación de la Marca Empleador. Los dos ejemplos que actualmente están en marcha son el lanzamiento de página corporativa del Grupo DIA en Linkedin, con enlace a las páginas de cada uno de los países, en las que se publican los puestos vacantes. Por su parte, en DIA China se está realizando reclutamiento a través de una App, ya que es la forma de acceder a la población más joven, debido al fuerte desarrollo en el uso del smartphone.

Debido al rápido crecimiento del mercado laboral, en Brasil se ha avanzado en la contratación de profesionales capaces de tomar posiciones en los nuevos centros y la Sede. El objetivo es formar Profesionales DIA alineados con la estrategia y valores de compañía, así como con los objetivos de cada área de negocio.

Durante 2016 se ha continuado en Portugal con el proceso de renovación de los puestos estratégicos y tácticos de la compañía a todos los niveles, incorporando y promocionando a profesionales - tanto internos como externos - que aporten una mayor capacidad para responder de forma eficaz y dinámica a los actuales y futuros desafíos de la compañía. En el área de operaciones se han reforzado los equipos con la incorporación de nuevos Responsables de

Tienda con considerable know-how en el sector minorista y con formación universitaria, además de profesionales cualificados para las secciones de perecedero atendidas (pescadería, carnicería, take-away).

En Clarel Portugal se ha reforzado el equipo de coordinación de tiendas. Se han incorporado todos los empleados y sus familias en el beneficio del seguro de salud.

En DIA China se ha creado un equipo dedicado para atender las necesidades logísticas que requiere el proyecto de e-commerce (venta online en plataforma propia y en T-mall), con un sistema de incentivos propio y que incluye personal experimentado entre los mandos intermedios.

En Brasil durante el año 2016 los equipos de RRHH han comenzado a apoyar los procesos de selección de candidatos para las Franquicias, algo que ya se ha venido haciendo en Argentina. La Franquicia es uno de los pilares básicos de negocio en DIA, obteniendo un gran éxito de resultados.

Nuevos perfiles más digitales

También se ha trabajado sobre nuevos perfiles tecnológicos en línea con el proceso de digitalización a todos los niveles puesta en marcha por la compañía. De esta manera, se han incorporado durante 2016 nuevos profesionales especializados en procesos de Big Data, tecnología y ecommerce entre otros.

En cuanto a la evaluación del potencial a niveles de Gestores y Manager continúa realizándose en España y Brasil a través del Assessment como herramienta para la evaluación de competencias.

Comunicación interna

En cuanto a la comunicación con los empleados en España ha seguido creciendo el número de personas que se han suscrito al Portal interno de DIA y se ha lanzado uno similar para los empleados de Clarel con gran éxito de acogida. Durante 2016 se ha desarrollado un nuevo Portal Social para todos los empleados del Grupo en todos los países, que verá la luz en el segundo semestre de 2017 y que dará servicio a todos los empleados del Grupo, bien a través del PC, así como a través de los smartphones con una APP propia.

Con el objetivo de fortalecer el orgullo de pertenencia se ha llevado a cabo una campaña de celebración de los 15 años de DIA Brasil. La campaña presentó los 15 Años de nuestra historia descrita por nuestro personal. Fue la primera acción simultánea en todos los sitios, con celebraciones en todas las oficinas, almacenes y tiendas.

En Brasil se ha potenciado el uso de redes sociales con idea de hacer llegar las comunicaciones inmediatas a los empleados - de tiendas principalmente - con información sobre nuestras campañas internas. Asimismo se ha trabajado en otras campañas para aumentar la participación de los empleados y el compromiso con la compañía tales como: la campaña de Reducción y Prevención de Pérdidas, o la Campaña de Expertos en economía.

Con el objetivo de detectar los problemas de los empleados en las tiendas, los equipos de RRHH Brasil lanzaron una campaña para incrementar su presencia en las tiendas de DIA Brasil. Gracias a ello se ha conseguido una mayor proximidad con los empleados, mejorar en los aspectos relativos a la seguridad y salud, comunicación interna y gestión de personas.

En Argentina se ha continuado con la campaña “Un DIA en Familia” para los empleados en la Sede Central y en los Almacenes, al cual asistieron más de 1.700 personas. Consiste en una actividad de acercamiento y el sentimiento de pertenencia a la compañía.

La “Paz social” es uno de los objetivos de nuestra compañía y año a año se consigue evitar al máximo la repercusión de elementos externos a DIA en la actividad de la compañía, a la vez que se garantizan los derechos de los trabajadores. Los equipos de Relaciones Laborales de los países y los representantes de los trabajadores son conscientes de que la unidad de ambas partes es lo que más favorece a al conjunto de la compañía. Como ejemplo, en DIA el 80% de los contratos son indefinidos, y sus políticas salariales se alinean con las prácticas de cada país.

Salud y Seguridad en el Trabajo

DIA, dentro de sus políticas de RRHH establece como uno de sus máximas prioridades la seguridad, salud y bienestar de sus colaboradores y colaboradoras. Por ello DIA establece como uno de sus compromisos la promoción de la seguridad y la salud, asumiendo el compromiso de incorporar la gestión preventiva en todas las fases de su actividad.

Consciente de la importancia de mantener unas condiciones adecuadas de prevención, DIA cumple escrupulosamente con la normativa vigente. En cuanto a los datos de siniestralidad en el trabajo el porcentaje de horas de baja por accidente es del 0,49%, un porcentaje bajo para las características del trabajo en tiendas y almacenes a pesar de las incorporaciones de las nuevas enseñas y de las nuevas tiendas y almacenes con personal poco experimentado en los sistemas de trabajo de DIA.

El objetivo durante el 2016 ha sido conseguir un entorno de trabajo seguro y saludable en todos los ámbitos de la empresa: oficinas, tiendas y almacenes. Desde el Servicio de Prevención se trabaja por reducir la siniestralidad y por mejorar la seguridad de los trabajadores/as en todas las fases de la actividad que desempeñan. En cada país se han desarrollado y adaptado la formación a las nuevas tiendas y nuevos procesos, de tal manera que se garantiza que todos los empleados están formados en seguridad y salud en su puesto de trabajo, tanto los que ya están en la compañía y reciclan sus conocimientos, como las nuevas incorporaciones.

En los almacenes y tiendas, se da gran importancia a la formación en prevención de riesgos laborales, además de que todos los empleados reciben formación en el uso de la maquinaria específica que van a utilizar en su puesto de trabajo.

En España, durante 2016 se ha celebrado de nuevo tanto, en Sede como en los Centros Regionales, el evento “Semana Saludable”. Todas las actuaciones se han dirigido a la mejora del bienestar de la plantilla, promocionando una vida activa y saludable.. Estas acciones giraron en torno a la alimentación, bienestar emocional y actividad física

Cabe destacar la actualización que ha llevado a cabo Portugal en todos los ámbitos (auditoría, formación, procedimientos, etc.) de la Prevención de Riesgos y Salud para todos los colectivos.

Esto mismo ha realizado DIA China también con las empresas prestatarias de servicio: limpieza, transporte, seguridad, mantenimiento, etc., para asegurar que todas las personas que trabajan en DIA lo hacen en completas condiciones de seguridad.

Asimismo, durante este año se ha continuado con campañas de información y sensibilización sobre la seguridad de la información, un riesgo que cada vez es mayor dado el gran nivel de conectividad tecnológica con el que trabajan los profesionales tanto en las grandes empresas actuales como en nuestra vida particular.

Igualdad de oportunidades

El Grupo DIA es una compañía comprometida con la igualdad de oportunidades laborales, donde la presencia de las mujeres es equilibrada, alcanzando un 65% de la plantilla total, siendo la representación de la mujer en puestos de gestión de un 38% a nivel de Grupo, llegando al 46% en países como España o al 60% en China.

La distribución de la plantilla por país a final de 2016 es la siguiente:

Siendo la distribución por categorías profesionales, la siguiente:

Para hacer efectiva la igualdad entre géneros, el grupo controla y publicita de forma adecuada los procesos de selección, promoción y formación laboral, y garantiza, además la igualdad salarial en trabajos de igual valor.

Con objeto fomentar la igualdad de oportunidades para todos los integrantes de la plantilla en España, existe un Plan de Igualdad desde 2012. Una muestra del buen funcionamiento del mismo es que en 2016, el 39% de las promociones a grupos profesionales diferentes del de partida estuvo destinada al personal femenino.

En línea con el compromiso de la compañía por la divulgación en materia de igualdad de oportunidades, en marzo de 2016, con motivo del Día Internacional de la mujer, Grupo DIA en España se adhirió al “Decálogo Compromiso por la Igualdad”, de la Fundación Madrid Woman's Week.

Diversidad e integración

Grupo DIA trabaja por la integración en plantilla de colectivos con discapacidad en todos los países en los que opera. En total, son 525 personas con algún tipo de discapacidad física o intelectual las que a cierre de 2016 forman parte de la plantilla, siendo DIA Brasil es el país con mayor número de personas con discapacidad en plantilla, con un total de 264 personas.

Por 5º año consecutivo DIA celebró el 3 de diciembre, Día internacional con personas con discapacidad, contribuyendo a la integración de las personas con capacidades diferentes en todos los países del Grupo.

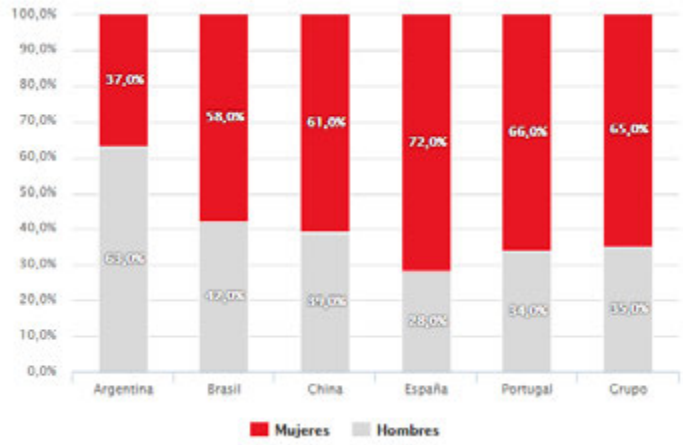
DIA en España trabaja estrechamente con diversas Fundaciones y Asociaciones, en especial con Fundación Once, con la que trabaja para la integración de las persona en la compañía a través de prácticas, contratación directa o contratación indirecta de bienes y servicios, llegando a acuerdos con Centros Especiales de Empleo (Empresas que cuentan en sus plantillas min 70% personas con discapacidad).

El Gobierno Chino ha puesto en marcha en 2016 una Ley que exige a las empresas a tener en sus plantillas un 1,5% de personas con discapacidad. Desde principios de año DIA China ha ofrecido esta oportunidad de inserción a personas con discapacidad, integración que a 31 de diciembre supone el 1,5% de la plantilla.

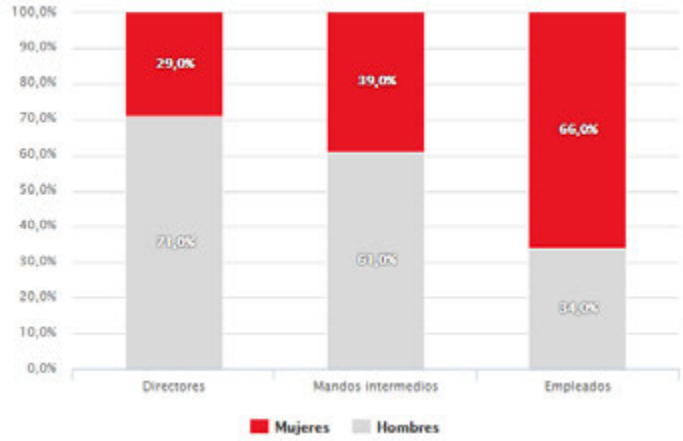
Además, DIA China ha incorporado al 100% de las personas que pertenecían a 5 empresas prestatarias diferentes y les han ofrecido un contrato como empleados de DIA con las mismas condiciones que sus compañeros, con el objetivo, no solo de cumplir la normativa, sino de lograr un mayor compromiso con la compañía.

Rendimiento y retribución

En el Grupo DIA existen mecanismos de evaluación del desempeño para el 100% de la plantilla. En el caso del



personal de tienda y almacén, se evalúan objetivos de desempeño, de productividad del centro de trabajo e



individuales. En el caso de las oficinas, los objetivos personales están enfocados al desempeño individual y alineados con los resultados de la Compañía.

Durante 2016 se ha continuado el proceso de revisión y cambio de los sistemas de evaluación del desempeño. Estos cambios pretenden aumentar la diferenciación por el mérito y el reconocimiento del talento a lo largo de toda la organización, así como mejorar la herramienta como un instrumento para el desarrollo profesional de los empleados y aumentar el peso de los valores del grupo DIA en la toma diaria de decisiones y el comportamiento de los trabajadores del grupo.

El pasado año se ha finalizado el proceso de revisión y cambio del Sistema de Evaluación del Desarrollo en Portugal. Se ha implementado una metodología única para toda la compañía (tiendas, almacenes, sede de Portugal), con los mismos principios y alineada con los Valores DIA. En 2016 se realizaron acciones de formación para los evaluadores y evaluados en la nueva metodología, aplicación informática y comunicación & feedback.

Se continúa el desarrollo del sistema de Gestión del talento de los puestos clave de la organización, con especial acento en el desarrollo de carreras horizontales, coaching y el papel de jefe como desarrollador de personas. Asimismo se ha implementado una solución tecnológica líder en el mercado para soportar el proceso y hacerlo más accesible y productivo para los usuarios.

En el Grupo DIA la política de retribución se establece por la Dirección del Grupo, en función de las prácticas del mercado local, la inflación, acuerdos con los sindicatos y convenios colectivos.

La política de remuneraciones de DIA está basada en los siguientes principios y fundamentos:

- Moderación y adecuación a las tendencias y referencias en materia de remuneraciones seguidas en sociedades de similar tamaño y actividad de manera local, garantizando que se alineen con las mejores prácticas de mercado.

- Recompensar la calidad del trabajo, dedicación, responsabilidad, conocimiento del negocio y compromiso con la Compañía de las personas que desempeñan puestos clave y lideran la organización.

- Estrecha vinculación entre remuneración y resultados de la Compañía, de manera que el peso de la retribución variable sea adecuado para recompensar eficazmente la consecución individual de objetivos así como la aportación de valor a la Compañía y a sus accionistas.

- Equidad interna y competitividad externa.

En Brasil se han implementado nuevas reglas para las promociones vinculadas a la evaluación del desempeño y posicionamiento en el rango de salario. También se ha llevado a cabo una revisión de la política de movilidad interna de colaboradores y adaptándose a las mejores prácticas del mercado en Brasil. Para garantizar el sistema de gestión por puestos se ha llevado a cabo la actualización de todas las Descripciones de Puestos de todos los Centros Regionales y Almacenes.

DIA Brasil ha firmado con Success Factors de SAP un contrato para la implantación de los módulos de: Gestión del Desempeño, Gestión del Objetivo, Reclutamiento, Aprendizaje, Desarrollo, Sucesión, Compensación e integración con SOC (sistema para las áreas de Salud y Seguridad), de cara a mejorar y digitalizar la gestión de los sistemas de RRHH.

DIA Argentina ha relanzado el Programa de Desarrollo Interno para Tiendas con la intención de seguir detectando el talento del personal de base.

Dentro del proyecto “Expertos en Clientes”, el grupo de clientes llamado “Expertas en Ahorro” votaron a su cajero/a favorito/a de acuerdo a su calidad de servicio. El ganador fue premiado con un viaje de ocio al extranjero. Esta iniciativa está destinada a visibilizar la excelencia a la atención al cliente también se ha premiado a un cliente de DIA.

También durante 2016 en Argentina se relanzó la campaña de Propuesta de Valor al Empleado, “Sé el director de tu propia película”, para que todos los empleados conozcan y aprovechen sus beneficios sociales, mejorando a la vez el objetivo de orgullo de pertenencia.

En DIA China se han creado nuevos incentivos para favorecer la retención del personal más experimentado tanto en tiendas como en almacén en los picos de trabajo previos a las principales festividades.

Liquidez y recursos de capital

Liquidez

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

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

Análisis de Liquidez (en millones de euros)

Clase	Total	Dispuesto	Dispon
Línea de crédito revolving	700,0	99,0	
Líneas de crédito	133,4	41,4	
Papel comercial	45,0	-	
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	364,6	-	
Total	**1.243,0**	**140,4**	**1.**

Recursos de capital

El Grupo DIA ha venido invirtiendo en los últimos años un importe próximo a 350 millones de euros excluyendo las adquisiciones de acciones de empresas y de paquete de tiendas a competidores. La estrategia del Grupo se centra en invertir prioritariamente en los mercados con mayores retornos y en aperturas y remodelaciones de tiendas. Así entre el 40% y el 50% de las inversiones se dedican a abrir tiendas y almacenes. En 2016 se invirtieron 345 millones.

Cada unidad de negocio elabora un plan anual de inversiones que es sometido a la Dirección del Grupo a través de un Comité de Inversiones. A su vez, la Alta dirección lo somete a la aprobación del Consejo de Administración.

En términos financieros se establecen objetivos de Retorno sobre la Inversión.

Análisis de obligaciones contractuales y operaciones fuera de balance

En el desarrollo corriente de la actividad, el Grupo DIA realiza determinadas operaciones que no se encuentran recogidas en el balance y que pueden suponer una salida o entrada de fondos en el caso de tener que hacer frente a los compromisos que surjan de estas operaciones; se trata fundamentalmente de arrendamientos operativos para tiendas y almacenes.

El total de compromisos adquiridos por el Grupo a 31 de diciembre de 2016 que pueden afectar a su liquidez es de 424,13 millones de euros (31 de diciembre de 2015: 403,9 millones de euros). La partida más significativa corresponde a los compromisos derivados de los contratos de arrendamientos firmados por los locales en los que el Grupo DIA desarrolla su actividad.

Los compromisos por los contratos de arrendamiento de locales ascienden al 31 de diciembre de 2016 a 237,5 millones de euros (31 de diciembre de 2015: 212,9millones de euros).

Por otro lado, el Grupo DIA tiene obligaciones vinculadas a contratos de alquileres mobiliarios (renting de vehículos, equipamientos, contratos de limpieza…) por 10,4 millones de euros a 31 de diciembre de 2016 (9,5 millones de euros a 31 de diciembre de 2015).

El resto de obligaciones se clasifican entre las operaciones ligadas a Tesorería y Expansión, por un total de 176,23 millones de euros a 31 de diciembre de 2016 (181,5 millones de euros a 31 de diciembre de 2015).

Las operaciones de Tesorería incluye la línea de disponibles abiertos, a favor de los clientes en tiendas, ascienden a 31 de diciembre de 2016 a 79,13 millones de euros (77,7 millones de euros a 31 de diciembre de 2015). Estos disponibles se corresponden con los límites concedidos inicialmente a los clientes en la tarjeta de pago.

Los compromisos asociados a las operaciones de Expansión ascienden a 97,1 millones de euros a 31 de diciembre de 2016, 103,8 millones de euros en el mismo periodo del ejercicio anterior. Estas operaciones incluyen sobre todo opciones de compra/venta de inmuebles, principalmente almacenes y las obligaciones derivadas de operaciones o contratos comerciales, fundamentalmente con franquicias.

El Grupo DIA también presenta compromisos recibidos que pueden suponer una entrada de fondos de cobro futuro por importe de 1.082,8 millones de euros (31 de diciembre de 2015: 954,1 millones de euros). Estos compromisos recibidos son relativos a Tesorería e incluyen las líneas otorgadas y no utilizadas de crédito, de crédito revolving, papel comercial y de confirming. El incremento de estos compromisos entre los ejercicios 2016 y 2015 se ha producido fundamentalmente por la menor utilización en 2016, del crédito revolving en la Sociedad dominante.

Con estas líneas de crédito, el Grupo cubre sus necesidades de financiación para las operaciones diarias y no considera que se vaya a producir ninguna circunstancia que afecte a la concesión de estas líneas por parte de las entidades financieras.

Principales riesgos e incertidumbres

Riesgos operativos

Riesgo por responsabilidad por productos defectuosos

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

Desarrollo

Selección de proveedores

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

Las auditorías se realizan a todos los proveedores de marca propia siguiendo estándares propios o bien bajo estándares ampliamente reconocidos como son IFS y BRC.

Por medio de la auditoría se evalúan tanto la gestión general de actividades e instalaciones como las condiciones particulares de producción y el sistema de gestión de calidad y gestión medioambiental.

Validación de productos

El departamento técnico supervisa las especificaciones de cada producto antes de su puesta en el mercado.

Como requisito para su incorporación al surtido de marca propia, cada producto tendrá que someterse y superar una cata de consumidores, que permita evaluar su percepción respecto a las características organolépticas del producto en desarrollo. Todas las catas de producto DIA se realizan siguiendo las normas UNE 87004:1979, UNE 87023:1995.

Las auditorías a proveedores como las catas de consumidores se repiten periódicamente mientras el producto permanece en el mercado con el objetivo de garantizar que la calidad, la seguridad y la percepción del cliente respecto a los productos DIA se mantienen en el tiempo.

Control de calidad

Durante la etapa de desarrollo, mediante la firma de la Política de Calidad y del Plan de Calidad, se acuerdan con el proveedor la frecuencia de análisis, parámetros de control y tolerancias que van a aplicarse al control de calidad de los productos recibidos por DIA.

Todos los almacenes DIA cuentan con un laboratorio de calidad en el que realizar el plan de control definido sobre los artículos recibidos.

El Grupo DIA tiene un total de 43 laboratorios internos dotados de balanzas, phmetros, termómetros, refractómetros, penetrómetros, material volumétrico (probetas y matraces aforados), equipos para medición de dimensiones

(Regla, Pie de rey, Micrómetro, Calibrador pasa-no pasa tipo anillas y Calibrador de lazo, Tamices) y consumibles de laboratorio.

El equipo humano del Departamento de Control de Calidad está compuesto por 267 profesionales, de los que un total de 126 trabajan en los citados laboratorios internos.

En 2016 se han hecho un total de 743.616 análisis internos como parte de dicho plan de control.

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

Aseguramiento de la calidad

Los sistemas de autocontrol de almacén y tienda definen las condiciones higiénico-sanitarias establecidas por el Grupo DIA para garantizar que la calidad y seguridad de los productos se mantienen a lo largo de la cadena de suministro.

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

Dichas auditorías permiten al Grupo DIA identificar y corregir de forma anticipada cualquier circunstancia que pudiera tener efecto sobre los procesos, garantizando así que la seguridad y calidad de los productos se mantienen de forma óptima a lo largo de la cadena de suministro, permitiéndonos ofrecer al cliente un producto seguro y de calidad.

SAC - Satisfacción del cliente

El Grupo DIA tiene como objetivo principal satisfacer a sus clientes y consideramos que la información que recibimos a través del SAC es una fuente importante de información para identificar productos defectuosos y evitar, en la medida de lo posible, continuar con su distribución.

El contacto con el cliente nos permite una gestión directa, limitando en ocasiones el riesgo derivado de la insatisfacción por el producto defectuoso.

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

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

Riesgos asociados a la producción, aprovisionamiento y distribución

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

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

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

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

Para mitigar los riesgos anteriores, el Grupo cuenta con los siguientes sistemas o herramientas de gestión:

- DIA basa su estrategia competitiva en la eficiencia operativa en toda la cadena de valor fundamentada en una logística y unos sistemas de información de alta tecnología.

- En relación con el transporte de mercancías desde las plataformas logísticas del GrupoDIA a sus establecimientos comerciales,tiene previsto un contrato estandarizado de transporte que se utiliza para la contratación de las empresas de transporte que han de realizar las labores de carga, transporte y descarga de mercancías, en el cual se establece entre otros aspectos la obligación de cumplir, con las normas internas establecidas para la ejecución del servicio tanto en materia de calidad como de prevención de riesgos laborales

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

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

- Por otra parte, DIA cuenta con normas corporativas de obligado cumplimiento para todo el Grupo con objeto de garantizar un estándar de calidad en toda la cadena de suministro, así como planes formalizados de contingencia

y diversificación de las operaciones. Estos permiten establecer de forma inmediata los planes de acción ante incidencias que supongan un riesgo para la normal actividad de DIA.

- Las plataformas logísticas o almacenes disponen de un sistema de información que permite conocer el stock del almacén en tiempo real y realizar un plan de producción y transporte diario del almacén

- Para la gestión de los establecimientos comerciales, el Grupoha desarrollado una herramienta informática de Pedido Automático denominado APT2, que realiza el pedido del establecimiento para cada artículo de acuerdo a su stock, a sus previsiones de venta, a las características de caducidad e implantación en el establecimiento. Este programa optimiza también el llenado del camión mejorando el coste de transporte y responde ante situaciones de cambios del patrón de servicio.

Riesgo regulatorio

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

La operativa del Grupo DIA podría verse asimismo afectada por cambios en la normativa que le resulta de aplicación y, en particular, por modificaciones en la regulación de horarios de apertura, construcción y apertura de nuevos establecimientos, fijación de precios e impuestos. Cualquier incumplimiento de la normativa aplicable podría acarrear la imposición de multas, penalizaciones, sanciones administrativas e incluso potenciales sanciones de naturaleza penal.

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

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

Para realizar adecuadamente las funciones de identificación del marco normativo y de supervisión de su cumplimiento, ha acometido las siguientes actuaciones:

1. Establecimiento de un procedimiento de control y monitorización normativa

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

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

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

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

2. Implementación de Sistemas de Cumplimiento Normativo

DIA ha fijado políticas y procedimientos encaminados a informar y formar a los empleados sobre ciertos principios de comportamiento y a prevenir y detectar conductas inapropiadas. En esta línea, cabe destacar:

(i) Código Ético y Canal Ético de Consulta e Información

El Consejo de Administración de DIA el 27 de julio de 2015 aprobó el II Código Ético que entró en vigor el 1 de enero de 2016 (disponible en www.diacorporate.com).

La Sociedad considera que el Código Ético es el mejor instrumento para poner en práctica una política de cumplimiento de arriba hacia abajo, guiando a los empleados mediante el ejemplo con ciertas pautas de conducta o comportamiento. Este Código, como el resto de normas definidas por la Sociedad, es de obligado cumplimiento para todos los empleados.

Como principales novedades del II Código Ético está la comunicación del Código a los franquiciados y a los proveedores de servicios y mercancías que podrán consultar y denunciar las prácticas no éticas llevadas a cabo por los empleados y administradores de DIA.

Otra de las principales novedades es que se permite la consulta y denuncia anónimas, aunque quien se identifique seguirá contando con las máximas garantías de confidencialidad y de no represalia.

Además, se dispone de un Canal Ético de Consulta e Información (vía correo electrónico y dirección postal) a nivel de grupo y a nivel de cada jurisdicción en la que opera DIA, con la finalidad de aclarar dudas de interpretación y analizar y resolver posibles incumplimientos del Código, de conformidad con la normativa interna y externa aplicable. Asimismo, se han constituido un Comité Ético Corporativo y un Comité Ético en cada país o jurisdicción, responsables de gestionar el Canal Ético de Consulta e Información en cada jurisdicción, difundiendo su existencia y supervisando su adecuado funcionamiento.

(ii) Modelo de Prevención de Delitos ("MPD")

DIA ha implementado un MPD con el objetivo de establecer los procedimientos y políticas internas de control más adecuadas para prevenir la comisión de actos contrarios a la legalidad y, en su caso, poder eximir de responsabilidad a la Sociedad conforme a lo previsto en la vigente Ley Orgánica 1/2015 de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, 23 de marzo del Código Penal.

Asimismo, se ha designado, dentro de la organización, a un responsable de prevención de delitos, que informa y asiste permanentemente al Director de Cumplimiento Normativo y al Comité Ético a nivel corporativo y se responsabiliza del mantenimiento y adecuado funcionamiento del modelo de prevención. El MPD, durante 2016, ha sido objeto de análisis y peritaje por una empresa consultora con experiencia en el área forense. Así, el modelo implantado en DIA cuenta con medidas de control adecuadas y eficaces para intentar prevenir y detectar la comisión de delitos por los que se pueda derivar una responsabilidad penal para DIA.

(iii) Programa Antifraude y Anticorrupción

En mayo de 2016 el Consejo de Administración aprobó la Política para la Prevención de Delitos y Antifraude, la cual se encuentra disponible en la página web corporativa www.diacorporate.com.

DIA tiene implementado en todas las jurisdicciones en las que opera un Programa Antifraude y Anticorrupción. Como consecuencia de este programa, el Grupo DIA cuenta en cada país con una matriz de riesgos de fraude analizados en términos de frecuencia e impacto que incorpora los controles existentes para evitar dichas conductas. Tiene designado un encargado de prevención antifraude, que, a su vez, es el responsable de prevención de delitos.

Riesgos financieros

Las políticas de Gestión de Riesgo Global del Grupo se centran en la incertidumbre de los mercados financieros y trata de minimizar los efectos potenciales adversos sobre la rentabilidad de sus accionistas y del Grupo.

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

Las actividades del Grupo están expuestas a diversos riesgos financieros: riesgo de mercado (tipo de cambio, tipo de interés), riesgo de crédito y riesgo de liquidez.

Riesgo de mercado

A- Riesgo de tipo de interés

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

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

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

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

B- Riesgo de tipo de cambio

Operacional: flujos de efectivo

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

Filiales

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

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

C- Riesgo sobre los instrumentos financieros

La Sociedad dominante mantiene contratos de "Equity Swap" por importe de 39.944 miles de euros. A cierre del ejercicio 2015, el importe ascendía a 42.266 miles de euros. Estas operaciones se realizan para cumplir con las obligaciones de pago derivadas del programa LTIP (Long Term Incentive Plan) de Directivos que tiene el Grupo. Su descripción se encuentra en la nota 16 de la Memoria de las cuentas anuales consolidadas. El detalle de las operaciones se encuentra en el epígrafe 17 de la memoria.

Riesgo de crédito

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

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

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

Riesgo de liquidez

Las recomendaciones respecto a la información sobre este tipo de riesgo, su eventual impacto en la entidad y las políticas llevadas a cabo por la misma con el objetivo de mitigarlo, están contenidas en la nota 3 "Liquidez y recursos de capital" en el epígrafe 3.1. Liquidez. A dicho epígrafe nos remitimos.

Circunstancias importantes ocurridas tras el cierre del ejercicio

A fecha de formulación de las cuentas anuales consolidadas y el informe de gestión consolidado de este ejercicio, **no existen hechos posteriores que deban ser incluidos en este informe de gestión.**

Información sobre la evolución de la entidad

- DIA espera registrar un crecimiento de ventas brutas bajo enseña, en moneda local, de dígito simple medio en 2017.
- DIA espera mantener estable el margen de EBITDA ajustado en 2017.
- DIA reitera su objetivo de generación de EUR750m de Caja de Operaciones en el periodo 2016-2018.
- El tercer día del Inversor de DIA se celebrará el próximo 22 de Junio de 2017.

Actividades de I+D+i

DIA ha desarrollado desde sus orígenes un fuerte esfuerzo en el desarrollo de conocimiento, métodos de gestión y modelos comerciales que le han permitido generar ventajas competitivas duraderas. A través de la franquicia, DIA transfiere todo su know-how a los franquiciados para que puedan llevar a cabo una actividad rentable y eficiente.

Según establece la NIC 38 el Grupo DIA activa los costes de desarrollo generados internamente una vez que el proyecto haya llegado a la fase de desarrollo, siempre que sean claramente identificables y estén ligados a proyectos de nuevos modelos comerciales y desarrollos informáticos, en la medida que se justifique que van a dar lugar a mayores beneficios futuros para el Grupo.

Los gastos asociados a I+D+i incurridos por el Grupo durante el ejercicio 2016 son, porcentualmente, muy pequeños respecto al resto de los gastos incurridos para desarrollar las actividades propias de su objeto social.

El importe activado durante el ejercicio 2016 es de 7,1 millones de euros, correspondiente a la capitalización de los desarrollos informáticos en España (2,0 millones de euros, correspondiente a la capitalización de los desarrollos informáticos en España, así como 3,4 millones de euros por el desarrollo en modelos comerciales y desarrollo de surtidos en 2015).

Autocartera y beneficio por acción

A 31 de diciembre de 2016, DIA mantenía 11,1 millones de acciones en autocartera destinadas a cubrir los distintos conceptos de remuneración en acciones recogidos en el Plan de Incentivos para el equipo directivo de la Compañía.

Autocartera y BPA

(€)	2015	2016	Cambio	Cambio (Ex-FX)
Número de acciones emitidas	622.456.513	622.456.513	0,0%	-
Número medio de acciones propias medias	18.069.243	9.276.954	-48,7%	-
Número de acciones propias al final del periodo	8.183.782	11.105.774	35,7%	-
Número de acciones medias ponderadas	625.945.797	613.179.559	-2,0%	-
BPA	**€ 0,478**	**€ 0,478**	**-40,6%**	**-40,2%**

El beneficio por acción ajustado creció un 3,9% en 2016 hasta EUR 0,422, mientras que a divisa constante el crecimiento fue del 6,1%.

Otra información relevante

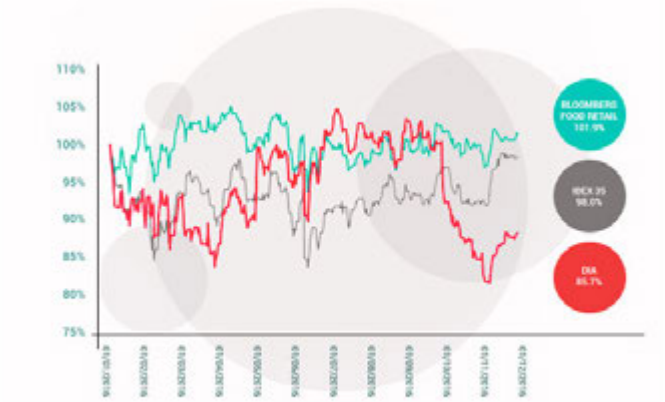
Información bursátil

Evolución de la acción

(Desde 1 enero 2016 a 31 diciembre 2016).

Evolución relativa de la cotización

(Desde 1 enero 2016 a 31 diciembre 2016).



Durante el año 2016 la acción de DIA tuvo una caída del 14,3%, frente a la revalorización del 1,9% registrada en el Bloomberg Food Retail Index y peor comportamiento relativo que la caída del 2,0% registrada por el Ibex 35, principal índice de referencia bursátil español. Durante el ejercicio 2016 la compañía marcó un precio mínimo de 4,224 euros por acción el 6 de diciembre y un máximo de 5,755 euros por acción el 22 Julio, cerrando el año a un precio de 4,665 euros por acción.

Durante el año 2016 la liquidez de las acciones de DIA se mantuvo elevada y con la tendencia creciente mantenida desde la salida al mercado bursátil, acumulando un total de 854 millones de acciones transaccionadas en el año con un valor total negociado de 4.258 millones de euros.

Política de dividendos

El Grupo DIA ha definido una política de distribución de dividendos consistente en repartir a sus accionistas entre el 40% y el 50% del beneficio neto ajustado.

Desde que Distribuidora Internacional de Alimentación SA, Sociedad dominante del Grupo, comenzó a cotizar en el mercado de valores el 5 de Julio de 2011, ha repartido cinco dividendos ordinarios únicos con cargo a los ejercicios vencidos. El importe bruto acumulado de estos dividendos fue de 0,78 euros por acción situándose en la parte alta del rango de política de dividendos comunicada por la Compañía.

El Consejo de Administración propondrá a la JGA la distribución de 0,21 euros por acción, una cantidad que es un 5,0% mayor que el dividendo de 0,20 euros por acción pagado el pasado 14 de julio de 2016. Este dividendo

representa un pay-out calculado sobre el resultado neto ajustado de 49,8% e implicará un pago estimado de 128,4 millones de euros en dividendos a los accionistas.

Con este pago, desde la salida a bolsa en 2011, DIA habrá remunerado a sus accionistas con 935 millones de euros, de los que 623 millones de euros lo fueron en forma de dividendos y 312 millones de euros a través de programas de recompra de acciones que fueron finalmente amortizadas.

Gestión de calificación crediticia (rating)

Las agencias de calificación crediticia Standard and Poor's (S&P) y Moody's han atribuido a DIA una nota a largo plazo de BBB- con perspectiva estable y Baa3 con perspectiva positiva respectivamente. El propósito del Grupo DIA es mantener el rating corporativo de la compañía dentro del rango del grado de inversión y no alcanzar un apalancamiento financiero superior a 2.0x deuda neta sobre EBITDA ajustado.

Otra información

El Informe Anual de Gobierno Corporativo de DIA forma parte de este informe de gestión consolidado y se encuentra disponible en la página web www.diacorporate.com, así como publicado como Hecho Relevante en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.