Informe de actividades

DIA de un vistazo

Carta de la Presidenta

Queridos amigos,

Hemos vuelto a completar un año de éxito gracias a un modelo de negocio centrado en la solidez y el crecimiento sostenible que resultan de nuestra de estrategia de calidad a buen precio para nuestro cliente, y sobre todo en la fidelidad que esto y nuestras innovaciones consiguen de nuestros clientes.

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

Es por ello que hemos avanzado en el desarrollo de un plan transversal que bajo el nombre de “Proyecto Cliente” está enfocado a mejorar la experiencia de los consumidores en DIA. Nuestro objetivo es que todos los niveles de la compañía tomen aún más consciencia de la importancia del cliente y orienten sus actuaciones en el día a día a su satisfacción. La acogida de esta iniciativa ha sido todo un éxito entre nuestros empleados. Sólo en España, país donde hemos iniciado el piloto de esta iniciativa, más de 2.000 profesionales tanto de oficinas como de almacenes y tiendas tuvieron la oportunidad de formar parte de estos grupos de trabajo, aportando su visión con ideas e iniciativas que han servido ya para acometer nuevos proyectos.

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

Acompañando al cliente estamos todos nosotros, un equipo de más de 44.000 empleados en el total de los cinco países en los que operamos. Un equipo implicado que está sabiendo adaptarse a un entorno cambiante con nuevas respuestas a cada una y cada vez más exigentes necesidades de negocio, con innovación, con digitalización pero siempre entendiendo que el foco principal de nuestra actividad es el consumidor. Agradezco desde aquí el esfuerzo realizado por todo el equipo en quién sin duda confío un año más para alcanzar los objetivos de nuestra compañía.

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

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

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

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

Nuestro plan director de Responsabilidad Social recoge16 líneas de acción que se materializan en más de 35 proyectos que abarcan aspectos de gestión corporativa, mejoras de eficiencia en la gestión medio ambiental, incremento de niveles de satisfacción de nuestro empleados y de nuestros franquiciados a acciones sociales específicas que cada vez demandan ser más cercana a toda la sociedad

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

Ana María Llopis

Presidenta no ejecutiva Grupo DIA

Carta del Consejero delegado

Estimados amigos,

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

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

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

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

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

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

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

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

Ricardo Currás de Don Pablos

Consejero Delegado Grupo DIA

Mapa de negocio

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

10.550

millones de facturación

7.799

tiendas

3.830 tiendas propias
3.969 franquicias

+7.500

Referencias de marcas propias (PGC)

44.200

empleados

25.200

empleados generados en franquicia

+40

millones de clientes

38

almacenes

Presencia Internacional

China

Tiendas	Empleados (plantilla media)	Venta (mill. euros)
2015 / 2016	2015 / 2016	2015 / 2016
381 /379	1.333/1.027	240,8 / 236,5

Brasil

Tiendas	Empleados (plantilla media)	Venta (mill. euros)
2015 / 2016	2015 / 2016	2015 / 2016
929 / 1.050	7.633 / 7.947	1.645,4/ 1.856,5

Portugal

Tiendas	Empleados (plantilla media)	Venta (mill. euros)
2015 / 2016	2015 / 2016	2015 / 2016
621/ 623	3.716 / 3.899	823,5/ 848

Argentina

Tiendas	Empleados (plantilla media)	Venta (mill. euros)
2015 / 2016	2015 / 2016	2015 / 2016
846 /872	4.811/ 4.755	1.922,1/ 1.642,6

España

Tiendas	Empleados (plantilla media)	Venta (mill. euros)
2015 / 2016	2015 / 2016	2015 / 2016
4.941 / 4.875	28.765 / 26.605	5.914,9/ 5.966,6

Indicadores financieros

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

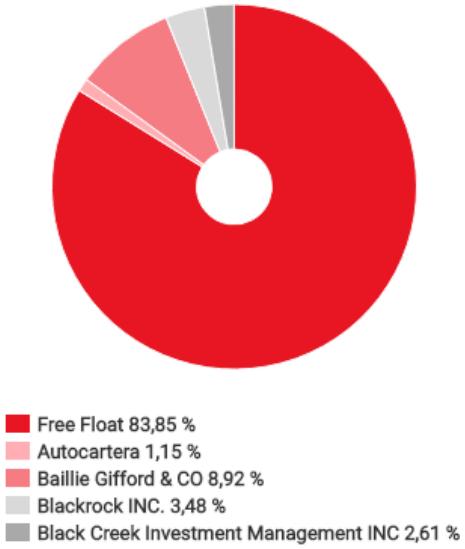
Indicadores de sostenibilidad

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

Datos bursátiles

130 millones de retribución al accionista **durante 2016**

Composición accionarial



Participaciones significativas y autocartera

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

(*) A diciembre 2016.

Valor económico generado, distribuido y retenido

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

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

Enseñas y marcas

Enseñas

Formato de proximidad

Superficie entre 400 y 700 m^2.
Expansión de la oferta en perecederos.

Formato de atracción

Superficie entre 700 y 1000 m^2 en zonas suburbanas.
Aparcamiento para clientes.
Más de 3.500 referencias.

Especialistas en hogar, belleza y salud

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

Supermercado de familia de proximidad

Oferta de perecederos amplia y atención personalizada.
Más de 7.500 referencias, de ellas 1.500 de frescos.
300, 500, 700 o 1.000 m^2 en zonas urbanas.

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

Surtido superior a las 4.000 referencias

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

Gestionadas por franquiciados

Engloba dos tipos de tiendas en el mercado portugués:

Minipreço Market: de proximidad en centros urbanos: Superficie de 250-400 m^2 y surtido de 3.000 referencias.

Minipreço Family: de atracción en los extrarradios: Superficie de hasta 1.000 m^2 con parking cubierto y hasta 4.500 referencias.

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

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

Están regentadas por franquiciados

Marcas

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

Perfume e higiene personal.

Cuidado y alimentación de mascotas.

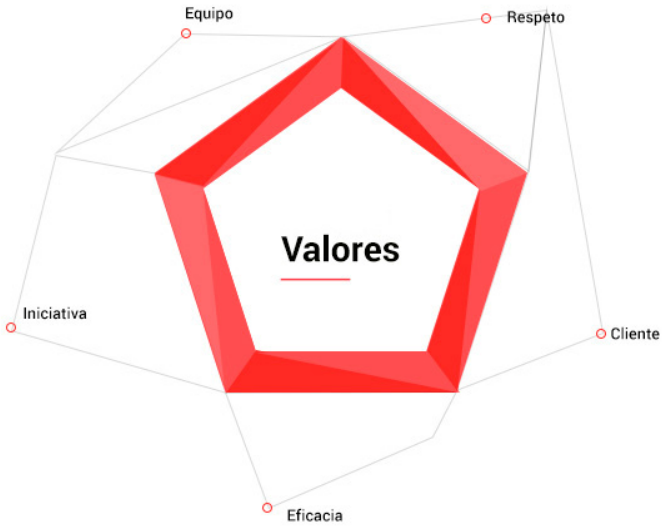
Productos para bebés y mundo infantil.

Productos de cosmética decorativa.

Productos *gourmet*.

Valores

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



Equipo

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

Cliente

Conseguir la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo

Eficacia

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

Respeto

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

Iniciativa

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

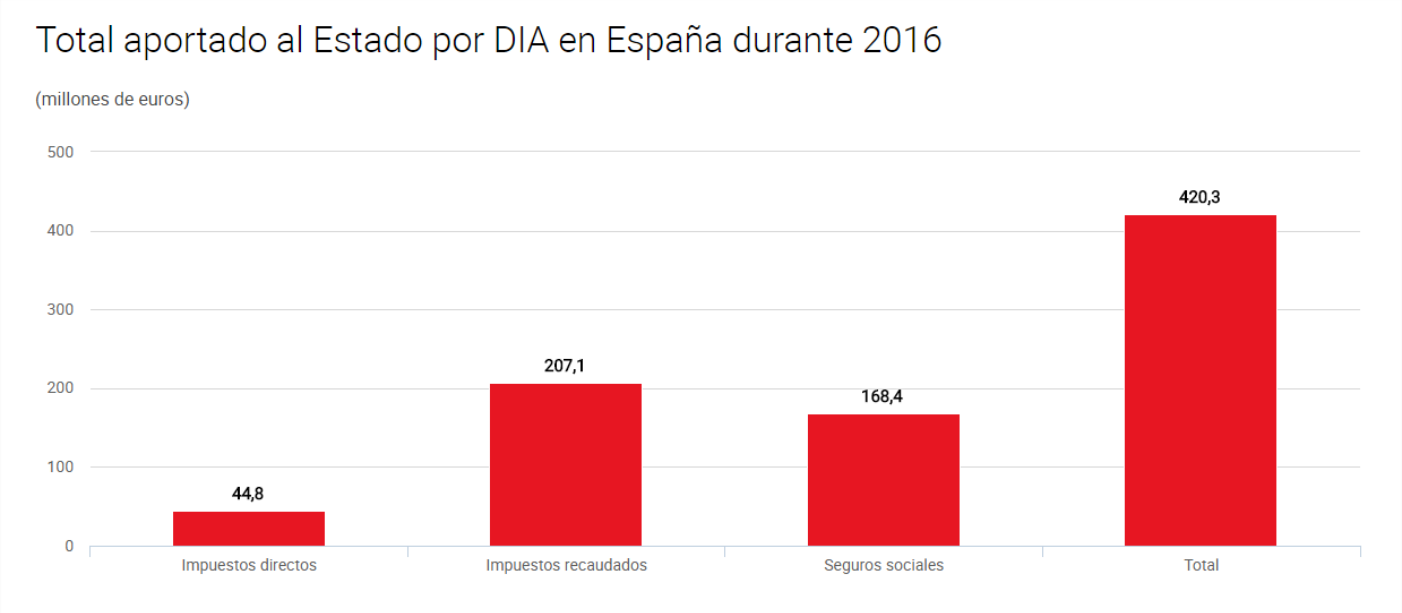
Contribución al Estado

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

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

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

Total aportado al Estado por DIA en España durante 2016



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

Pilares Estratégicos

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

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

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

Oportunidad digital

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

Cultura innovadora orientada al precio

Infraestructuras informática y de cadena de suministro mejoradas y totalmente integradas

Líder en precios

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

Descuentos de proximidad

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

Innovación constante

de formatos comerciales para impulsar las ventas

Expansión orientada

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

Fidelización

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

Desarrollo único de marcas propias y selección limitada

que permiten mejore condiciones de compra

El mejor formato

para tiendas de proximidad

Entorno

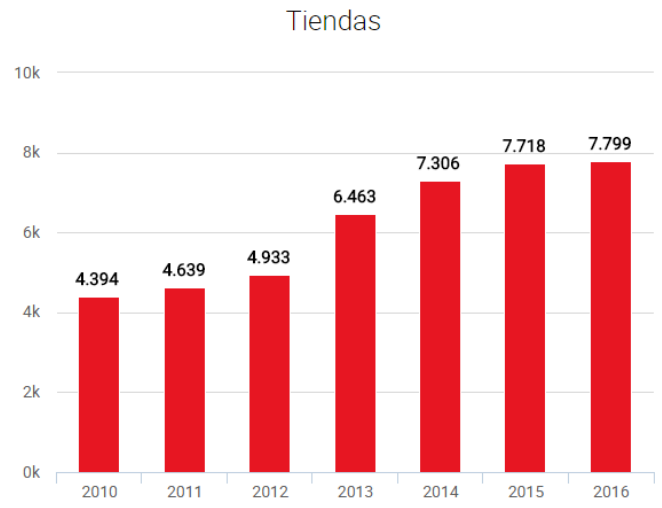
Grupo DIA ha venido trabajando durante el último lustro en un entorno de alta competitividad y constante transformación en el que el sector de la distribución se ha enfrentado a una de sus épocas más cambiantes. Los giros en los hábitos de los consumidores en todos y cada uno de los países en los que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

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

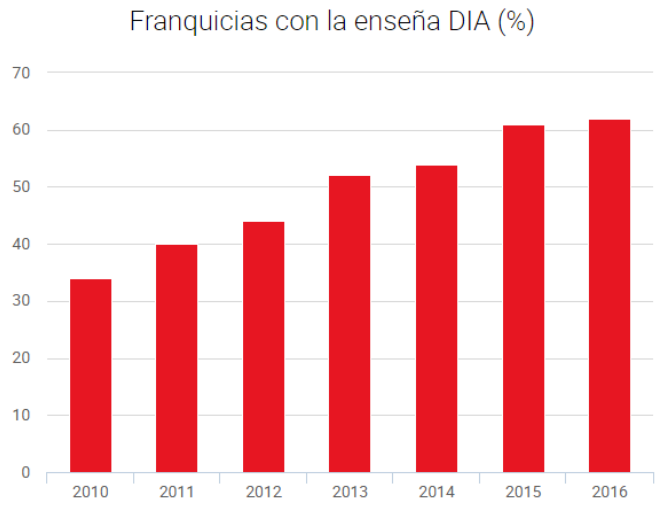
El envejecimiento poblacional registrado durante estos años en todos estos mercados también ha sido protagonista de la estrategia llevada a cabo por las principales compañías del sector de la distribución, girando ahora los nuevos hábitos hacia una compra más de cercanía y menos espaciada en el tiempo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

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

Historia de crecimiento sostenible y rentable en el sector food retail

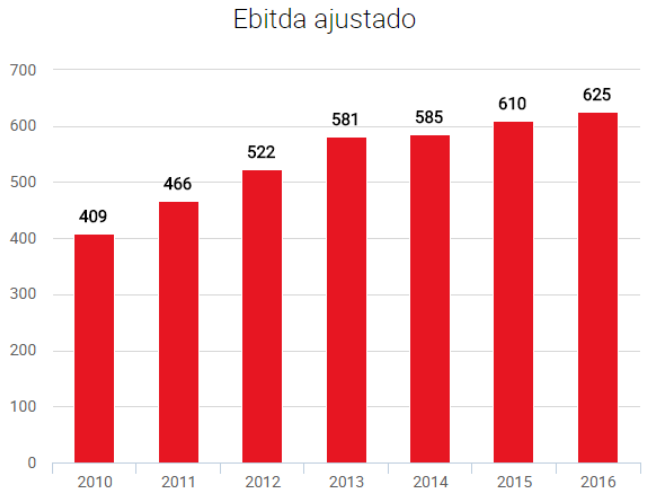


TCAC (Tasa de crecimiento anual compuesto) 10.0%



TCAC (Tasa de crecimiento anual compuesto) 17.2%

TCAC (Tasa de crecimiento anual compuesto) 5.7% (12.4%)*



TCAC (Tasa de crecimiento anual compuesto) 7.3% (11.7%)*

*Ex-currency, excluding France and Turkey.

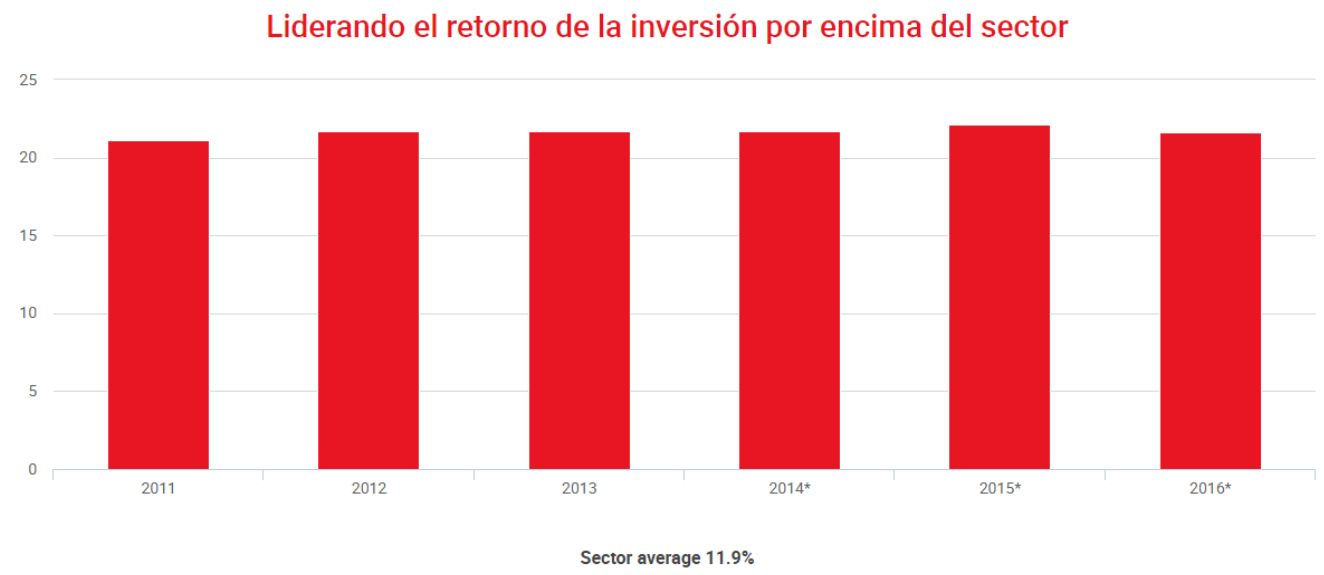
Proximidad, rentabilidad e internacionalización

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

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

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

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



ROI=EBITDAR / Average invested capital.
Average invested capital= Equity + Net debt + Average D&A + 5x Rent adjustment.
Market average defined as the average of Carrefour, Casino, Jeronimo Martins, Metro, Morrisons, Sainsbury, Sonae and Tesco.
*Data excluding acquisitions.

Cliente multinacanal e innovación

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

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

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

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

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

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

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

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

La franquicia

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

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

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

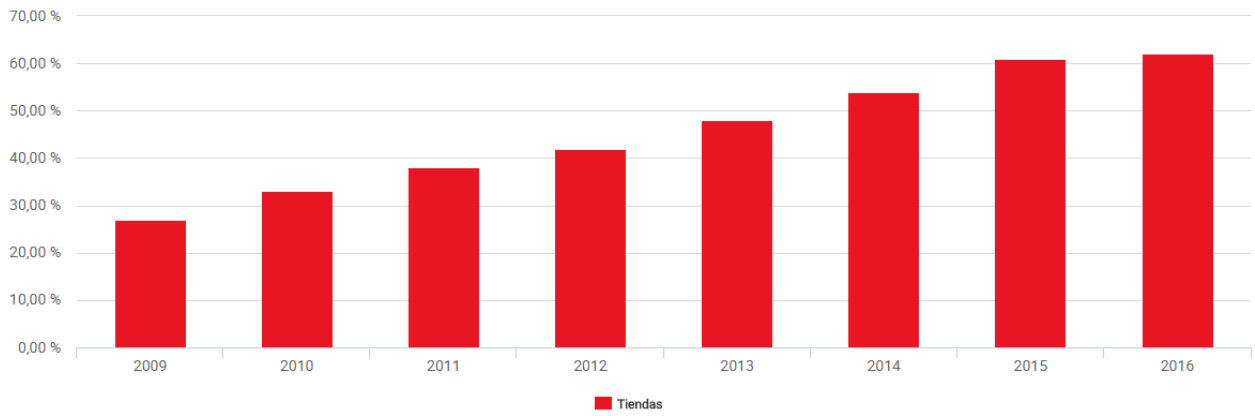
En los últimos cinco años, el crecimiento de la franquicia en la red de tiendas bajo la enseña DIA ha sido exponencial, teniendo en la actualidad más tiendas franquiciadas que propias en tres de los cinco países donde DIA opera. (**China, Brasil y Argentina**). En 2011, los establecimientos franquiciados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

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

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

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

Evolución de las franquicias bajo la enseña DIA



DIA en bolsa

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

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

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

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

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

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

622.456.513
Nº total de acciones

4.775.500
Contratación media
millones de títulos diarios negociados

5,755
Cotización máxima

4,224
Cotización mínima

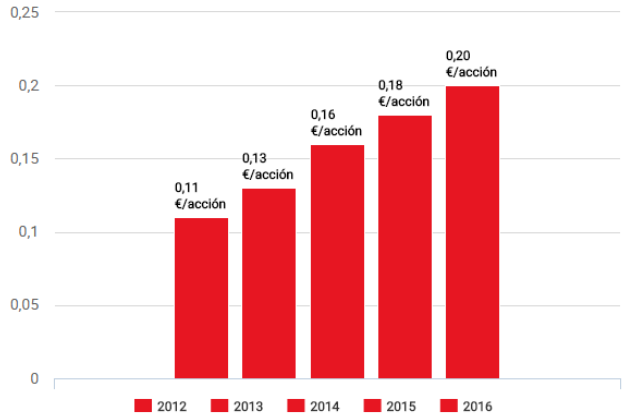
5,053
Cotización media

4,665
Cierre

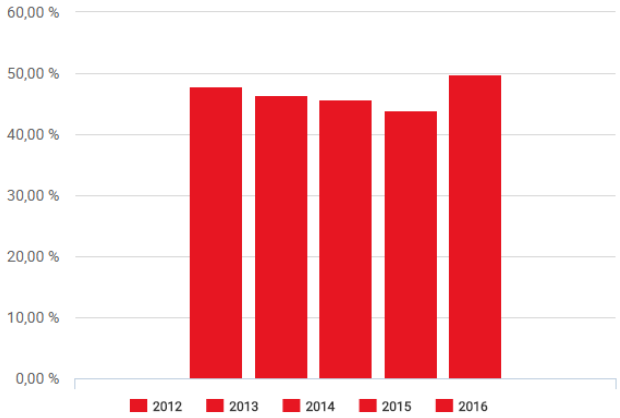
0,422
Cierre
Beneficio por acción ajustado (BPA)

0,20
Euros
Dividendo por acción

Dividendo bruto por acción abonado

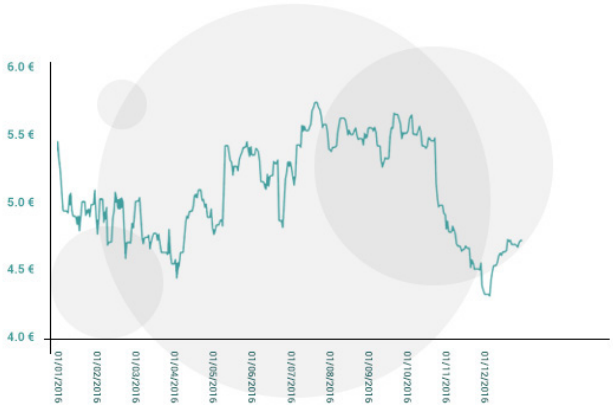


Porcentaje distribución dividendo



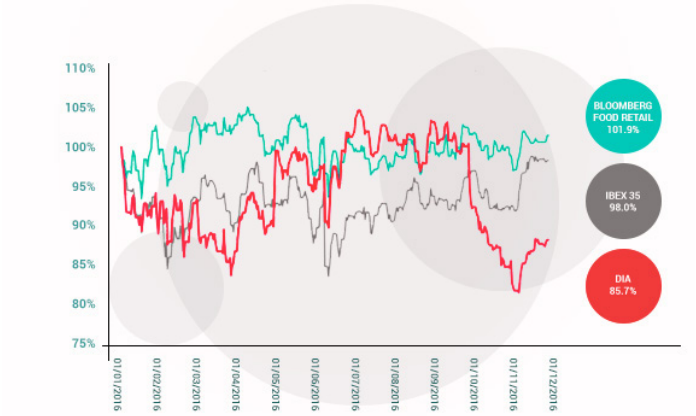
Evolución de la acción

(Desde 1 enero 2016 a 31 diciembre 2016).



Evolución de la acción y de los principales índices

(Desde 1 enero 2016 a 31 diciembre 2016).



Compromiso con el entorno

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

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

Más comunicación y más cercanía

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

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

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

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

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

Hitos del ejercicio

DIA alcanza **2.000** **franquicias en España**

DIA renueva su modelo Max Descuento en España

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

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

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

La tienda online de **DIA** llega a **19** provincias de toda **España.**

Emisión de **Bonos** por valor de **300** **millones de euros**

Las entregas a **BANCO DE ALIMENTOS** alcanzan el récord de **4,5 millones** de kilos en todos los países

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

DIA alcanza las **1000** **establecimientos en Brasil**

DIA Brasil abre un nuevo almacén en **MAÚA**

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

Cambios en el **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL GRUPO** con la salida y entrada **de nuevos consejeros.**

DIA Argentina inaugura el servicio de OPORTUNIDADES DIA

para vender **tecnología y electrodomésticos.**

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

DIA China firma un acuerdo con Netease para potenciar el comercio online