



Informe de actividades

Gestión de riesgos

Descripción del sistema de Riesgos



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

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

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

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

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

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

Organización y responsabilidades

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

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

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

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

Tipología de riesgos

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



Riesgos operativos

Riesgo por responsabilidad por productos defectuosos

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

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

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

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

Riesgos asociados a la producción, aprovisionamiento y distribución

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

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

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

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

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

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

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

Riesgo regulatorio

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

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

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

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

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

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

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

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

Riesgos reputacionales

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

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

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

Riesgos políticos

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

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

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

A cierre de 2016 esta situación quedaba pendiente de resolución.

Riesgos financieros

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

Riesgo de mercado

Riesgo de tipo de interés

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

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

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

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

Riesgo de tipo de cambio

Operacional: flujos de efectivo

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

Filiales

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

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

Riesgo sobre los instrumentos financieros

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

Riesgo de crédito

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

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

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

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

El Grupo no tiene concentración significativa de riesgo de crédito

Riesgo de liquidez

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

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