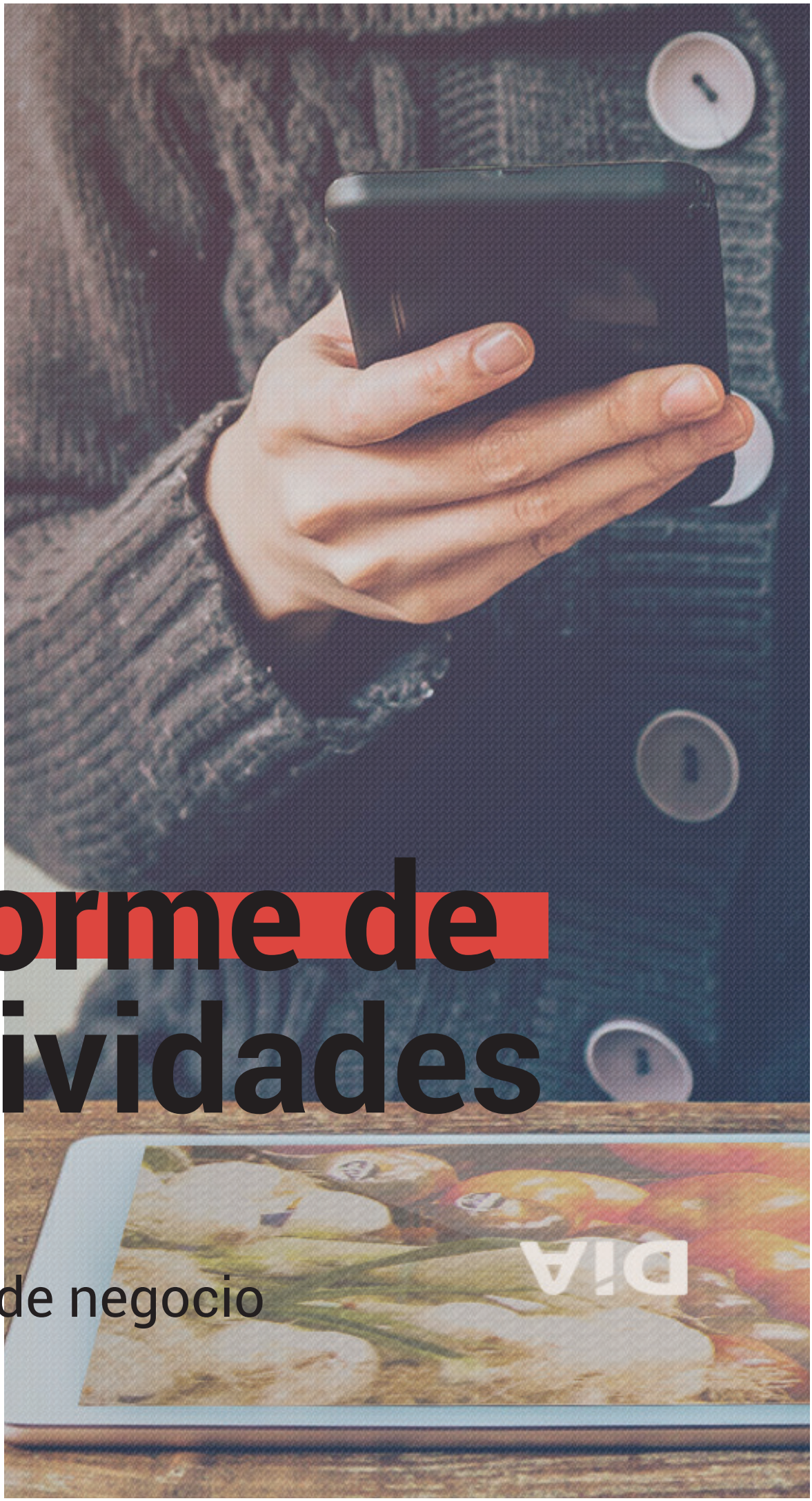


Informe de actividades

Modelo de negocio

Caminando hacia la digitalización

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

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

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

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

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

Aplicaciones

Aplicaciones para la gestión tienda que favorecen la eficiencia

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

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

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

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

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

Aplicaciones que mejoran la experiencia y comunicación con el cliente

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

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

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

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

Aplicaciones para mejorar los procesos de la cadena logística

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

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

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

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

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

Devolver información en forma de acción: Proyecto Vela

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

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

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

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

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

Aplicaciones móviles desarrolladas y aplicadas por Grupo DIA

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

Avanzando en la omnicanalidad

Comercio online en DIA

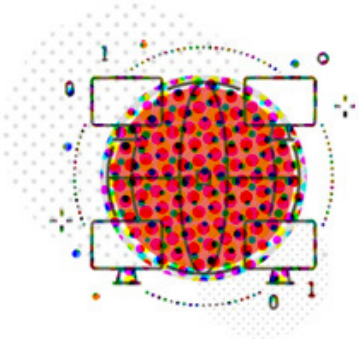
ENSEÑAS

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

PAÍSES CON
PRESENCIA ONLINE

España
Argentina*
China

*Comienzo en octubre 2016



PLATAFORMAS

T-Mall
Netease
Amazon Prime Now

e-commerce

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

España: Crecimiento exponencial del ecommerce

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Argentina: nuevos canales de venta online en no alimentación

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

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

tiendas físicas a precios muy competitivos.

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

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

Brasil: más diálogo y conversación con el cliente online

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

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

China: apertura de nuevos modelos de venta

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

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

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

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

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

El cliente en el centro del negocio

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

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

Nuevos sistemas de escucha activa

España: Encuestas al cliente offline y online

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

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

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

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

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

Argentina: Escucha a través de la fidelización

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

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

Comunidad amplia de clientes

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

España: Demos la vuelta al Día

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

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

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

Argentina: Expertas en ahorro

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

En diciembre de 2016 se celebró en Buenos Aires el VI Encuentro Nacional de Expertas en Ahorro, al que acudieron más de 3. 200 personas. Al igual que el año anterior, los participantes tenían previamente que inscribirse en la fanpage de DIA en Argentina y realizar una donación en concepto de juguete o libro que posteriormente la compañía trasladó a la Fundación Sí y Fundación Manos en Acción de Argentina.

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

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

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

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

Brasil: Especialistas en Economía

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

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

China: complementariedad entre el entorno offline y online

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

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

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

Contacto directo con el cliente: Redes Sociales

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

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

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

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

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

Crecimiento exponencial de la fidelización

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

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

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

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

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

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

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

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

(*) Media 2016

Compromiso a todos los niveles: Proyecto Cliente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Acciones de comunicación con los clientes

Nombre	Descripción	N° usuarios en 2016	País
Demos la Vuelta al DIA	Comunidad gastronómica de clientes	+ 116.000	España
Expertas en Ahorro	Comunidad de clientes	+ 3 Millones	Argentina
Expertas en Economía	Comunidad de clientes	30.000	Brasil
Revista Club DIA	Revista para clientes de carácter trimestral	770.000 ejemplares	España
Revista Expertas	Revista para clientes de carácter mensual	55.000 ejemplares	Argentina
Revista DIA	Revista para clientes de carácter mensual	10.000 ejemplares	Brasil
Club DIA Magazine	Revista para clientes de carácter bianual	200.000 ejemplares	China
Expertas TV	Canal de Televisión online	Más de 350.000 visualizaciones mensuales	Argentina
Encuestas satisfacción Cliente	Encuestas a clientes sobre experiencia	+ 9 millones enviadas	España, Argentina y China
Opinators	Encuestas a clientes sobre experiencia de compra online	90.000	España
Redes Sociales	Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, Wechat	+ 2 millones de seguidores	España, Portugal, Brasil, Argentina, China

Acuerdos con terceros

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

Acuerdo con ING para la retirada de efectivo en caja

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

A través de la aplicación móvil Twyp Cash, los usuarios pueden solicitar con su móvil la retirada de un mínimo de 20 euros y hasta un máximo de 150 euros en la línea de caja de las enseñas del Grupo DIA (DIA Market, DIA Maxi, La Plaza de DIA, Clarel y El Árbol) bajo la condición de que la operación esté ligada siempre a una compra. La implantación de este servicio se ha ido realizando desde septiembre de forma progresiva, hasta llegar a las cerca de 2.900 tiendas propias a finales de 2016. En los cuatro primeros meses de funcionamiento, han sido más de 220.00 usua-

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

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

La Plaza de DIA a través del servicio Amazon Prime Now

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

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

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

Pagos directos desde el móvil con Samsung Pay

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

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

Tiendas al servicio de la compra total

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

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

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

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

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

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

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

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

Inversiones en 2016

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

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

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

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

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

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

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

Revisión y actualización de Max Descuento

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Clarel: Más especialización y proximidad

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

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

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

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

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

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

Una red logística adaptada a la proximidad y la eficiencia

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

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

biantes de sus diferentes mercados y modularse para operar con la máxima eficiencia dentro de su modelo de proximidad.
Para acompañar el crecimiento exponencial de su negocio, Grupo DIA ha inaugurado este año dos nuevos centros logísticos en España y Brasil, que añaden más de 53.000 nuevos metros cuadrados a su actual red logística.

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

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

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

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

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

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

Número de almacenes por países

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

Superficie comercial por país a 31 diciembre 2016

(millones de metros cuadrados)

	2015	2016	Cambio
España	1,9399	1,8764	-3,3%
Portugal	0,2193	0,2204	0,5%
Iberia	**2,1592**	**2,0968**	**-2,9%**
Día	*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%**

La franquicia, un valor al alza

Grupo DIA entiende la franquicia como eje fundamental de su modelo de negocio que permite una consistente expansión de sus 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 50,9% del total de la red de tiendas.

En 2016 DIA otorgó financiación adicional a su red de franquiciados para mejorar sus condiciones de negocio, elevando el total de crédito cedido hasta los 106 millones de euros, aunque una importante porción de este crédito está cubierto con garantías. Además, este riesgo de crédito está muy diversificado ya que se encuentra totalmente repartido entre los 3,363 franquiciados que a finales de 2016 operaban el modelo de franquicia DIA.

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

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

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

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

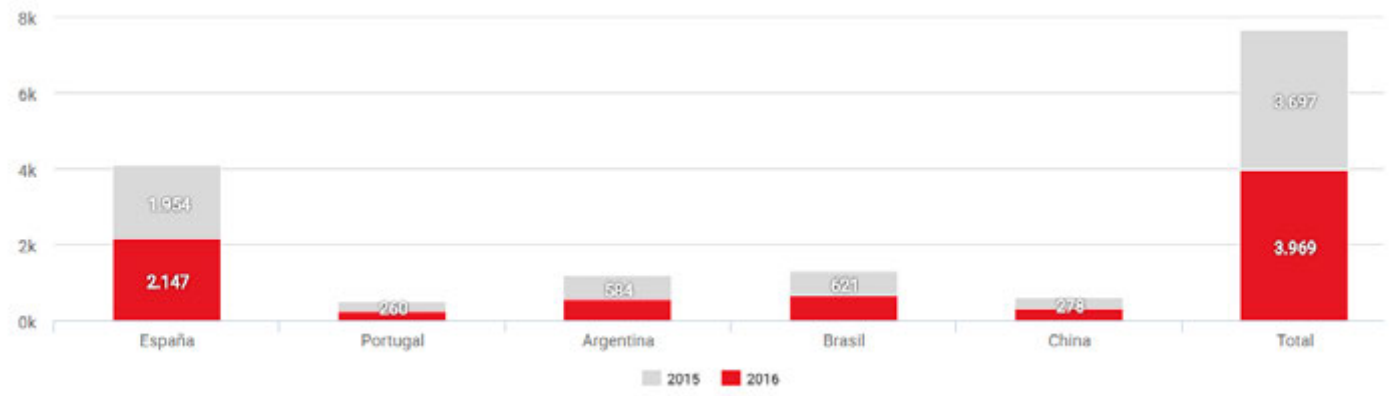
Más número de franquicias cada año

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

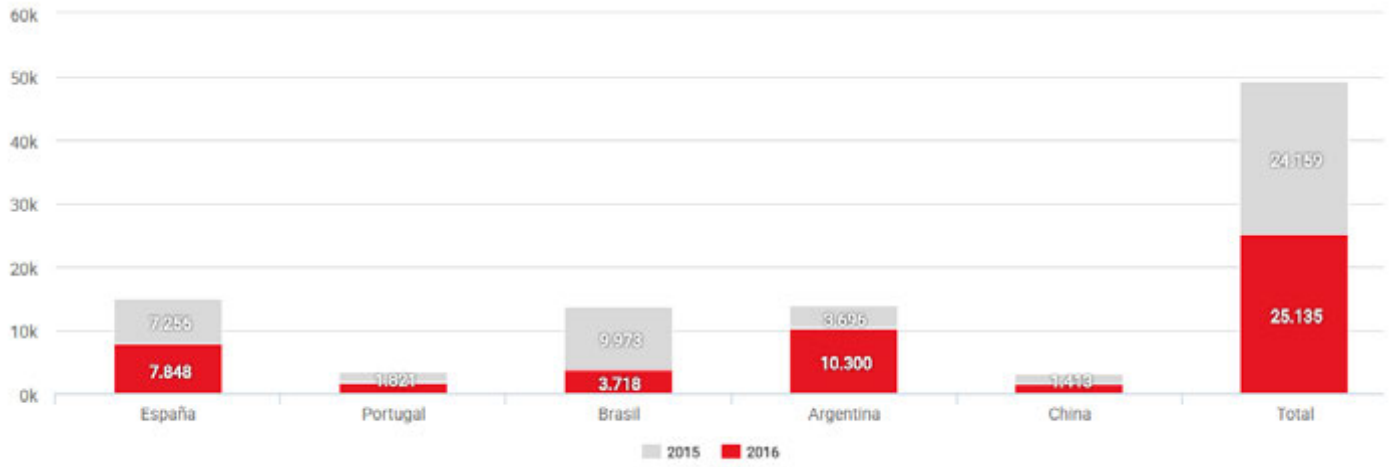
Por zonas geográficas, la franquicia alcanzó durante 2016 el 43% de las tiendas en Iberia (España y Portugal) y el 68,1% en los países Emergentes (Argentina, Brasil y China).

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

Número de franquicias



Empleados generados por las franquicias



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

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

Digitalización también para la franquicia

Para Grupo DIA, la franquicia se enmarca dentro de la estrategia de crecimiento orgánico, por lo que la relación y comunicación continua con sus franquiciados resulta capital para alcanzar la excelencia en el modelo. La compañía entiende a los franquiciados como los mejores embajadores de su marca, que aportan un conocimiento muy valioso y eficiente para gestionar el modelo de tiendas de proximidad que propone.
Los franquiciados DIA disponen de un total apoyo y seguimiento desde los inicios de la relación comercial con la compañía. Grupo DIA analiza cada proyecto que se le presenta, colabora estrechamente en la búsqueda del mejor local para los emprendedores y realza un plan de viabilidad del negocio a cada tienda. La compañía pone a disposición del franquiciado un equipo de supervisores y especialistas que le asesoran y ofrecen asistencia en el día a día.

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

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

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

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

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

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

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

Estrecha comunicación

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

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

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

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

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

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

Nuevas figuras de apoyo al franquiciado

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

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

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

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

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

Contacto directo

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

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

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

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

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

Captación de nuevos franquiciados

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

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

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

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

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

Reconocer la labor del franquiciado

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

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

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

La masterfranquicia: la punta de lanza hacia nuevos mercados

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

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

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

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

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

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

La marca DIA, cada vez más internacional

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

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

Marcas propias: más surtido y más innovación

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

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

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

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

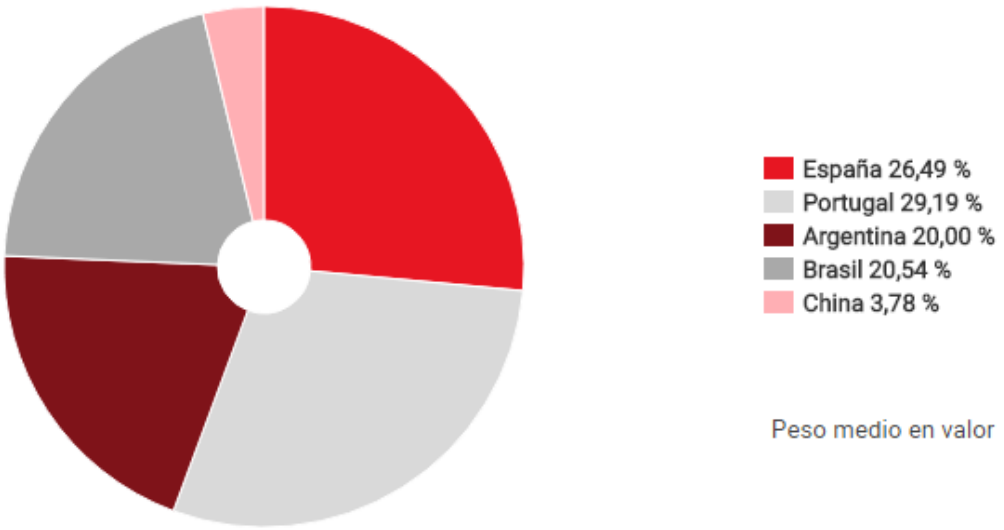
Se trata de la enseña Premium y de mayor valor añadido del Grupo. Cuenta con más de 250 referen-cias.

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

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

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

Marcas propias por mercados



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

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

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

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

Un cliente cada vez más satisfecho

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

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

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

Alianzas que repercuten en el cliente

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

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

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

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

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

DIA World Trade

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

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

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

La calidad, principal compromiso

DESARROLLO

100%
Proveedores auditados

2.979
Catas de producto

ASESORAMIENTO DE LA CALIDAD

764.981
Análisis realizados

2.594
Auditorías a almacenes y tiendas

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

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

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

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

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

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

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

Además, el Grupo 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.

Por otro lado, 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.

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

Proveedores: el valor de lo local

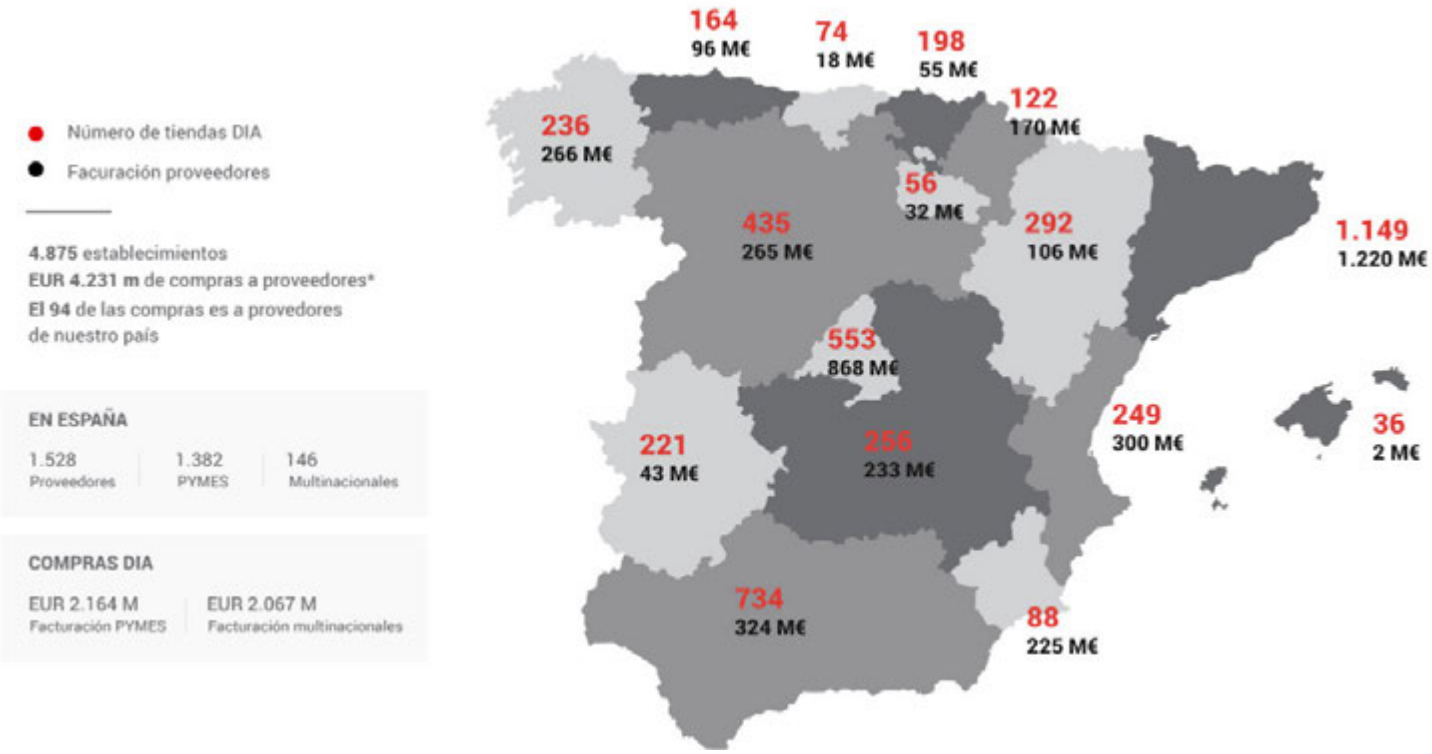
Grupo DIA mantiene con sus proveedores una relación de confianza, profesionalidad y durabilidad que permiten ofrecer a sus clientes la mejor oferta de calidad a los precios más competitivos del mercado. El modelo multicanal desarrollado por DIA ha permitido sumar con más de 4.500 proveedores tanto de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

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

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

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

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



Mayor control de los procesos

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

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

anteriores.

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

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

Relación de confianza y transparencia

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

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

Aumento de las exportaciones gracias al empuje de la marca DIA

19,1 millones de euros

Total ventas exportaciones Grupo DIA en 2016

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

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

Exportaciones realizadas desde Iberia

- Argelia
- Azores
- Benin
- Bulgaria
- Centroamérica
- Comores
- Congo RDC
- Costa de Marfil
- Chipre
- Ghana
- Senegal
- Mayotte
- Gambia
- Ghana
- Guinea Conakry
- Guinea ecuatorial
- Holanda
- Hong Kong
- Isla de la Reunión
- Angola
- Inglaterra
- Togo
- Isla Mauricio
- Nigeria
- Nueva Caledonia
- República Dominicana
- Rumania
- Saint Martin
- Senegal
- Otros: Traders export
- Costa de Marfil
- Sao Tomé
- Otros: Azores Madeira