

2017

**memoria**  
**anual**

<b>Presentación</b>	<b>2</b>
Carta de la Presidenta	3
Carta del Consejero Delegado	5
Sobre este informe	7
<b>Información general y gobierno corporativo</b>	<b>9</b>
DIA de un vistazo	10
Principales hitos del ejercicio	16
Origen y razón de ser de la Compañía	17
Gobierno Corporativo Grupo DIA	21
<b>Negocio y resultados del ejercicio</b>	<b>40</b>
Modelo de negocio y estrategia	41
Transformación digital al servicio de la eficiencia	43
Evolución y resultado del negocio en 2017	49
<b>Los Grupos de Interés de Grupo DIA</b>	<b>60</b>
La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	61
El cliente	69
La comunidad inversora	84
Los franquiciados	89
Los empleados	95
Los proveedores y la cadena de suministro	113
El medio ambiente	119
Administraciones Públicas y Organismos reguladores	126
Otras partes interesadas	128
<b>Índice GRI</b>	<b>137</b>
<b>Informe del Auditor</b>	<b>144</b>

# Informe de Negocio y Sostenibilidad

Presentación



# Carta de la Presidenta

(102-14)

Queridos amigos,

Un año más me dirijo a ustedes para aportar algunas reflexiones acerca de la evolución de nuestra gestión. Este ha sido un ejercicio de gran complejidad por el número de proyectos que hemos acometido y por ello les invito a leer nuestro informe de negocio y sostenibilidad donde encontraran el detalle de todo lo acontecido.

Durante el año 2017 hemos avanzado en nuestras obligaciones de Buen Gobierno y transparencia que persiguen proteger los intereses de todos nuestros grupos de interés, adaptándonos a las exigencias de Ley de Sociedades de Capital y siguiendo todas y cada una de las recomendaciones de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Desde el Consejo de Administración trabajamos día a día en crear y difundir entre los empleados una cultura profesional y ética en la que los valores de la empresa estén alineados con la manera de actuar en los mismos. Nuestro Código Ético, abierto también a franquiciados y proveedores, o nuestro programa antifraude, implementado ya en todos los territorios en las que operamos, nos sirven de guía para asegurar que la actividad de DIA se ajusta conforme a una actuación de respeto y responsabilidad.

Ha surgido también la necesidad de revisar y adecuar en 2017 nuestra misión y visión con el objetivo de reflejar de forma más certera la razón de ser de la compañía, su esencia, así como la aspiración de nuestros objetivos para los próximos años. Como parte de nuestra reflexión hemos considerado nuestros valores, nuestras fortalezas, los pilares estratégicos y nuestras grandes iniciativas, con la finalidad de mostrar el compromiso público de DIA con los clientes, empleados, franquiciados, accionistas y proveedores. Un compromiso del que nos podemos sentir orgullosos y del que todos somos responsables.

Somos conscientes de que la responsabilidad corporativa no es un concepto meramente finalista, sino que se trata más bien de una palanca para garantizar una escucha activa del contexto empresarial en el que nos movemos y posibilita poder tomar decisiones que nos permitan seguir creando valor de forma continuada. Por eso, hemos afrontado el año 2017 como un momento de reflexión y análisis sobre cuál es la mejor manera de trabajar para alcanzar este objetivo y cómo implicar en ello a toda la compañía. El análisis sobre qué aspectos no financieros son clave para seguir creando ese valor y sobre cómo cuantificar el desempeño de la empresa a este respecto, son ejemplos de ese proceso de revisión interna al que hemos dedicado parte de este año y que finalizará en 2018.

A su vez, creo que la propia integración de la memoria de actividades y la memoria de sostenibilidad en un único informe, el Informe de Negocio y Sostenibilidad, ilustra bien este esfuerzo por **mostrar la responsabilidad empresarial como un eje transversal del negocio y no como una función separada de éste.**

Si avanzan en su lectura descubrirán la importancia y la transversalidad de todos nuestros proyectos. Como ejemplo está la digitalización, que ha llegado tanto a nuestros empleados como a nuestros clientes, sin olvidar de cómo está transformando la operativa de la compañía.

No quiero dejar de mencionar aquí con especial cariño nuestros avances en la colaboración social y el apoyo a causas tan importantes como lo es la igualdad de género. Este año hemos estrenado un nuevo proyecto con la Federación Española de Baloncesto que nos ha llevado a convertirnos en el patrocinador de la liga femenina profesional, la Liga Día. Detrás de este apoyo está nuestro deseo de conseguir que esta competición tenga un seguimiento y la visibilidad equiparable a la que ya tiene la liga masculina y que se apoya también en el éxito de las jugadoras y equipo técnico de la selección femenina absoluta de baloncesto. Desde aquí, felicidades por vuestra profesionalidad, ejemplo y desempeño. Queda aún mucho recorrido y muchas cosas por hacer, pero sin duda, hemos avanzado.

A través también de este deporte llevamos hábitos saludables y valores a más de 2.000 niños de diferentes Comunidades Autónomas, así como incorporamos a también a los más mayores, porque llevar una vida saludable y compartir los valores de equipo es algo que no tiene edad.

Continuamos también con otros proyectos vinculados en la mayoría de los casos al desarrollo saludable de la infancia y a la mejora de la calidad de vida de las personas con dificultades. Y como ejemplo menciono aquí nuestra colaboración con Cruz Roja y Save the Children en España, las campañas de apoyo en Argentina para niños con riesgos de exclusión o el 'Fútbol de la Rúa' en Portugal entre otras iniciativas.

Por supuesto nada de ellos sería posible sin la colaboración de todos nuestros grupos de interés. Ninguno de los más 42.000 empleados de la compañía puede quedar fuera de mi agradecimiento, como tampoco pueden quedar fuera nuestros emprendedores, los franquiciados, los proveedores, nuestros clientes y todos aquellos terceros que nos ayudan a ser mejores. Y por supuesto, gracias a ustedes, los accionistas, porque sólo con su confianza y apoyo podremos seguir avanzando.

**Ana María Llopis Rivas**  
Presidenta no ejecutiva

(102-23)

# Carta del Consejero Delegado



Queridos accionistas,

El año 2017 ha sido un año de transformación para la compañía, pero siempre manteniendo una constante nuestro compromiso con vosotros. Desde nuestro estreno bursátil en 2011 hemos repartido más de 1.000 millones de euros en dividendos, devolviendo así la confianza que la comunidad inversora deposita en nuestra compañía. Para el ejercicio 2018, la Junta General propondrá a los accionistas la distribución de un dividendo de 0,18 euros brutos la acción con cargo a los resultados de 2017.

Durante este año hemos continuado realizando operaciones de conversión en la red, con la remodelación y mejora de 613 tiendas, el doble que las 307 realizadas en 2016. Este plan de actuaciones, además de mejorar la experiencia de compra del cliente, sirve para reforzar la oferta de DIA con la inclusión de nuevas categorías de productos y más oferta. En este trabajo de remodelaciones en el parque de tiendas estamos yendo de la mano de los consumidores. No en vano, realizamos más de 30.000 encuestas mensuales para conocer de primera mano sus principales demandas y actuar en consecuencia. Esta línea de trabajo ya ha comenzado a dar sus primeros frutos, mejorando ostensiblemente el índice de satisfacción de nuestros clientes en más de esas 500 tiendas remodeladas.

La digitalización continúa siendo para nosotros una prioridad, con el objetivo de alcanzar tanto una mejora de la eficiencia operativa como la suma de nuevas soluciones que nos permitan adaptarnos con mayor celeridad a los cambios de hábitos del consumidor actual. El desarrollo exponencial de nuestro e-commerce, la firma de acuerdos con terceros especialistas en el segmento de venta online, la puesta en marcha de aplicaciones tecnológicas desarrolladas internamente para agilizar los procesos, la creación de una plataforma digital para la búsqueda de talento o la digitalización de los servicios comerciales han supuesto todo un cambio en la gestión corporativa, permitiéndonos avanzar en los objetivos de rentabilidad y eficiencia.

Nuestras más de 7.000 referencias de marcas propias siguen siendo un pilar fundamental en la estrategia de DIA. El trabajo conjunto con nuestros más de 4.500 proveedores, de los que cerca del 90% son locales, nos permite profundizar en nuestra propuesta de proximidad aportando inmediatez y una rápida adaptación a las

necesidades propias de los consumidores. Durante 2017 hemos continuado impulsando la innovación, introduciendo 200 nuevas referencias siempre en línea con los trabajos de escucha y compartición de la información que venimos realizando con nuestros clientes. Destaco aquí el nacimiento de una nueva marca propia, Vital, enfocada a productos orientados a la dieta equilibrada y saludable.

Las alianzas con terceros nos están permitiendo avanzar en nuestros objetivos de eficiencia y rentabilidad. A las que ya contábamos se han sumado este año la creación de la sociedad Red Libra junto a Eroski en España para la negociación conjunta con los proveedores de marca propia y CD Supply Innovation con Casino que se encarga de la gestión de los servicios financieros y logísticos para proveedores de marca propia.

Las más de 3.700 franquicias DIA se han convertido ya en una referencia internacional gracias a la labor de estos emprendedores que con su esfuerzo y dedicación, que aportan un conocimiento muy valioso del entorno y la cercanía al cliente contribuyendo de forma significativa al crecimiento de la compañía y de la economía local. Cada vez somos más en la familia de las franquicias DIA y se merecen todo nuestro apoyo y respeto.

No me olvido de nuestros más de 42.000 empleados en todo el mundo. Este ha sido un año complicado, hemos acometido muchos proyectos que seguro que muy pronto comenzarán a dar sus frutos. Tengo una enorme confianza en nuestros equipos. Son ellos los que con su trabajo y esfuerzo, harán posibles los objetivos marcados.

Si hablamos ahora de resultados, el ejercicio fiscal concluyó con unas ventas de 10.334 millones de euros, lo que supone un ligero avance del 0,2% con respecto al año anterior. Por su parte, el EBITDA ajustado descendió un 9,4% en 2017 hasta los 568,6 millones, una caída del 8,9% a divisa constante. Este descenso tuvo su reflejo en una erosión de 65 puntos básicos en el margen EBITDA ajustado, que fue del 6,6% en el año como resultado de la política de fuerte inversión en precios realizada.

Quiero resaltar en este punto, que a pesar de la política de precios llevada a cabo, nuestra enseña Dia ha conseguido unos márgenes de EBITDA ajustado de más del 8% en España mientras que La Plaza y Clarel continúan incrementando sus márgenes operativos.

En el resto de países donde operamos, Brasil, Argentina y Portugal, hemos alcanzado los objetivos marcados para el año. Me gustaría destacar el fuerte rendimiento de nuestro negocio en América Latina, donde el acusado descenso de la inflación y la baja confianza de los consumidores han frenado el crecimiento de las ventas. A pesar de ello, estos desafiantes escenarios no han impedido que DIA gane una significativa cuota de mercado tanto en Argentina como en Brasil, al mismo tiempo que han mejorado sus tasas de rentabilidad.

Estoy convencido de que estamos ahora mismo en un muy buen punto de partida. Hemos recuperado tanto competitividad como buenos precios y contamos con una oportunidad única para reinventar la proximidad. Las nuevas propuestas comerciales en España y Portugal, así como el incremento del ritmo expansionista en Argentina y Brasil nos van a permitir profundizar en un modelo cada vez más centrado en el cliente, ágil y eficiente.

**Ricardo Currás de Don Pablos**  
Consejero Delegado Grupo DIA

## Sobre este informe

---

El Informe de Negocio y Sostenibilidad de Grupo DÍA tiene el objetivo de comunicar a todos sus grupos de interés cómo la empresa gestiona sus expectativas actuales y cómo éstas son tenidas en cuenta para determinar la estrategia a futuro.

---

En este informe se integra la información tradicionalmente contenida en el Informe de Actividades y en la Memoria de Sostenibilidad. El objetivo no es otro que el de facilitar en un solo documento la información necesaria para conocer y evaluar cómo la estrategia de la Compañía contribuye a la creación de valor en el corto, medio y largo plazo. La información incluida en el presente informe se complementa además con las Cuentas Anuales, el Informe de Gestión y el Informe de Gobierno Corporativo, disponibles en [www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com).

---

Este informe posee carácter anual (102-52) y hace referencia a datos consolidados procedentes del conjunto de la Compañía<sup>1</sup> para la totalidad de 2017<sup>2</sup> (102-50) (aunque en ocasiones se alude también a cifras y hechos acontecidos en años anteriores si esto proporciona una perspectiva de análisis más amplia).

Los primeros capítulos del informe son los encargados de aportar una visión general de la empresa, haciendo hincapié en su sistema de gobierno corporativo, su modelo de negocio y su estrategia, y su resultado económico para el presente ejercicio. En cumplimiento del Real Decreto 18/2017, se facilita información sobre qué políticas corporativas gobiernan cada uno de los principales aspectos no financieros contemplados por el mismo (capítulo II), los riesgos asociados a éstos (capítulo II) y los asuntos clave sobre los cuales la empresa trabaja, teniendo en cuenta toda su cadena de valor (capítulo

IV). El resto el capítulo IV, que se estructura en torno a la relación de la Compañía con sus principales grupos de interés, aporta información sobre el desempeño de la empresa en relación a los asuntos clave o materiales identificados.

Como novedad este año, este documento se ha elaborado de acuerdo con la opción 'core' de Global Reporting Standards (102-54). Como consecuencia de ello, el reporte no sigue exactamente la misma estructura que en el informe de sostenibilidad del año pasado (102-51), aunque sí se ha hecho especial hincapié en utilizar indicadores concisos y mostrar la evolución del desempeño de la empresa. En el índice GRI se facilita información sobre dónde encontrar los indicadores clave a lo largo del texto.

---

## Informe elaborado de acuerdo con la opción **GRI Standards Core**

---

El grado de cumplimiento de este informe con los estándares de Global Reporting Initiative (GRI) ha sido verificado externamente por PriceWaterhouseCoopers (102-56).

Para cuestiones de tipo general sobre este informe, los distintos grupos de interés pueden dirigirse a la Dirección de Relaciones Externas y RSC en Jacinto Benavente 2A, 28232 las Rozas de Madrid o a comunicacion@diagroup.com y rsc@diagroup.com (102-53).

-----

1. A diferencia de la Memoria de Sostenibilidad de 2016, el presente informe no incluye en sus datos consolidados la actividad procedente de su filial en China. La filial suiza DIA World Trade, que cuenta con menos de 5 empleados, consolida como 'España'; la sociedad DIA Paraguay S.A, con un empleado, consolida como 'Argentina' (102-48).

2. Los indicadores que reportan información sobre año móvil y no sobre año natural lo indican de forma oportuna.

# Informe de Negocio y Sostenibilidad

Información general y gobierno corporativo

## DIA de un Vistazo

Distribuidora Internacional de Alimentación S.A., DIA, es una compañía de distribución multienseña, multicanal y multimarca que comercializa productos de alimentación y productos de hogar, belleza y salud a más de 40 millones de clientes en todo el mundo. Con establecimientos en España, Portugal, Argentina y Brasil (102-6), la empresa, que cotiza en la Bolsa de Madrid y en el selectivo IBEX 35, presenta una facturación media de más de 10.000 millones de euros.

### 01.Principales Magnitudes (102-7)

**10.334**

millones  
de facturación

**7.388**

**Tiendas**  
3.603 tiendas propias  
3.785 franquicias

**+7.000**

**Referencias  
de marcas propias**  
Producto de gran consumo  
3.785 franquicias

**+42.600**

**Empleados**

**+24.000**

**Empleos**  
generados en franquicias

**40**

millones  
de clientes

**40**

millones  
de tarjetas de fidelización  
emitidas

**+1.000**

millones  
de retribución  
al accionista desde 2011

**17,83**

(millones de euros)  
de inversión en mejoras  
medioambientales en 2017

**7.786,88**

toneladas de emisiones  
CO2

ahorradas en 2017

**Consumo relativo de  
electricidad:**

**310,102**

Kwh/m2

## 02. Mapa de negocio



	Tiendas		Empleados		Ventas brutas (millones de euros)	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
España	4.875	4.713	26.602	26.035	5.966,6	5.736,9
Portugal	623	630	3.899	3.646	848	852,8
Argentina	872	930	4.755	4.539	1.642,6	1.747,6
Brasil	1.050	1.115	7.947	8.393	1.856,5	1.977,1

## 03. Enseñas y marcas

### Enseñas



#### Formato de proximidad

Superficie entre 400 y 700 m<sup>2</sup>  
Expansión de la oferta en perecederos

#### Especialistas en hogar, belleza y salud

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



#### Supermercado de familia de proximidad

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

#### Formato de atracción

Superficie entre 700 y 1000 m<sup>2</sup> en zonas suburbanas  
Aparcamiento para clientes  
Más de 3.500 referencias.



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

Gestionadas por franquiciados.



**max**  
descuento

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

Surtido superior a las 4.000 referencias.

**Engloba dos tipos de tiendas en el mercado portugués:**

Minipreço Market: de proximidad en centros urbanos: Superficie de 250-400 m<sup>2</sup> y surtido de 3.000 referencias.

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



**mais**  
**-perto-**

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

Están regentadas por franquiciados

## Marcas Propias

**DIA**

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.



**DIA** %

**Bonté**

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



**bonté**



### **Delicious**

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

### **Basic Cosmetics**

La marca propia dedicada al maquillaje y cosmética decorativa. Más de 550 referencias en la actualidad.



### **BabySmile y JuniorSmile**

La enseña para el cuidado del bebé y los más pequeños. A finales de 2017 sumaban más de 230 referencias.

### **As**

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



### **Vital**

La última marca propia desarrollada por Grupo DIA, enfocada hacia productos relacionados con una dieta equilibrada y saludable.

## 04. Principales indicadores financieros

### Indicadores financieros 1

	2016	2017
Ventas brutas bajo enseña	10.550	10.334,4
Ventas netas	8.867,6	8.620,6
EBITDA ajustado	625,1	568,6
Inversión	345,4	302,6
Deuda neta	878,3	891,3
Resultado neto ajustado	258,6	217,0

1. Los estados financieros corresponden a estados financieros consolidados de todas las entidades del grupo (102-45).

### Valor económico generado, distribuido y retenido (201-1)

	31/12/2016(*)	31/12/2017
Valor económico generado	8.807.204	8.781.328
Importe neto de la cifra de negocios	8.669.257	8.620.550
Otros ingresos (**)	126.198	155.660
Ingresos financieros	11.656	4.830
Resultados de sociedades por el método de la participación	93	288
Valor económico distribuido	8.505.284	8.511.742
Consumo de mercaderías y otros consumibles	6.767.370	6.808.596
Gastos de personal	833.643	808.943
Gastos de explotación	633.513	645.071
Pérdidas por bajas de activos (**)	10.811	17.728
Gastos financieros	62.293	65.868
Impuestos sobre beneficios	69.119	55.350
Dividendos (***)	128.535	110.186
Valor económico retenido	301.920	269.586

(\*) Con actividades de China re-expresadas como interrumpidas.

(\*\*) Reexpresada por los beneficios obtenidos en la venta de inmuebles a terceros.

(\*\*\*) Los dividendos a 31/12/2017 corresponden a la propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2017 que se presentará para su aprobación, mientras que los dividendos a 31/12/2016 corresponden a los pagados en el ejercicio 2017 sobre los resultados del ejercicio anterior.

# Principales hitos del ejercicio

 <p><b>Nacimiento de Red Libra</b></p>	<p>Acuerdo con Casino para la creación de</p>  <p><b>CD Supply Innovation</b></p>	<p>Ampliación del acuerdo con</p>  <p><b>Amazon en Barcelona</b> para Clarel y para la colocación de Lockers en La Plaza</p>
 <p><b>Liga DIA %</b></p> <p><b>Acuerdo de patrocinio</b> Con la Federación Española de Baloncesto</p>	<p><b>20 años</b> de historia en <b>Argentina</b></p> 	 <p><b>III Market Capital Day</b> Madrid y Londres</p>
<p>Lanzamiento del programa en España</p>  <p><b>NeXUS BY DIA</b> powering ideas</p>	<p><b>WfMC Global Awards</b></p>  <p><b>El Modelo Digital Comercial de Grupo DIA ganador de los premios internacionales</b></p>	<p>Lanzamiento</p>  <p><b>APP Móvil</b></p> <p>Nueva App de compra online en España</p>

# Origen y razón de ser de la Compañía

## 01. Historia

Grupo DIA es una multinacional española que encuentra su origen en 1979 con la inauguración de su primer establecimiento en el popular barrio de Saconia, en Madrid. La Compañía presentaba por entonces un concepto novedoso, tiendas de 'hard discount' en las que se prioriza, ante todo, la mejor relación calidad precio de su oferta.

Tan solo cinco años después, en 1984, la empresa sorprende al mercado con uno de los hitos que marcarán su imagen de marca y su desarrollo futuro: la comercialización de productos con su propia marca, un modelo completamente desconocido hasta la fecha en el mercado español, con un diseño absolutamente blanco en el que ya aparece por primera vez la banda roja DIA que ha caracterizado el packaging durante toda su historia. A finales de esta década, el negocio de la distribuidora madrileña sufre un fuerte crecimiento gracias también a la decisión de ofrecer a emprendedores individuales la posibilidad de convertirse en empresarios de una marca, comenzando así al desarrollar el modelo franquiciador bajo el que opera casi la mitad de la red de establecimientos en la actualidad.

---

Es en 1.993 cuando la Compañía inicia su proceso de internacionalización con la apertura de las primeras tiendas en Portugal, donde se opera bajo la enseña Minipreço. Más tarde le seguirán otros países, hasta consolidar su importante representación actual en Lationamérica a través de Brasil y Argentina.



Al mismo tiempo que avanza en su expansión, Grupo DIA suma en el desarrollo de su oferta comercial el lanzamiento del Club DIA en España en 1998. Se trata del primer programa de fidelización del sector de la gran distribución en el mercado español con el que se tiene la oportunidad de obtener descuentos y precios más bajos de forma inmediata desde la primera compra a través de una tarjeta asociada. En la actualidad, el Club DIA suma más de 40 millones de clientes y las compras asociadas a esta tarjeta representan el 70% del total de las compras que se realizan en DIA.

En 1999 se produce la integración en el grupo francés Carrefour. Esta operación unió a ambas Compañías hasta que en el año 2011 se produjo la escisión definitiva de DIA mediante spin off. El 5 de julio de 2011, DIA echaba a rodar en la Bolsa madrileña a un precio de 3,5 euros por título y a fecha de 2 de enero de 2012 la Compañía entró a formar parte del IBEX 35.

Con la adquisición de la cadena alemana Schleckler en España y Portugal (que finalmente darán origen a Clarel) DIA inicia su giro hacia una Compañía multimarca y multiformato, que se reforzará con la compra de El Árbol en 2014 y de 144 establecimientos del Grupo Eroski en 2015. Estas últimas adquisiciones dieron lugar al desarrollo de un nuevo modelo de tienda, La Plaza de DIA, un supermercado de cercanía que como gran diferencia cuenta con espacio de carnicería, charcutería y pescadería gestionada por personal especializado, así como por una oferta más amplia de fruta, verdura y pan.

El crecimiento orgánico e inorgánico de la Compañía en los últimos años ha estado acompañado también de un proceso progresivo de transformación digital y apertura de nuevos canales de venta online, iniciado a finales de 2012. Esta apuesta ha permitido a DIA ampliar sus servicios, hacer aún más completa su oferta de proximidad mezclando su extensa red de tiendas físicas con el canal online y, en definitiva, posicionarse como un actor principal en lo que será la compra del futuro.

---

Además de la expansión y el giro de modelo, la Compañía ha desarrollado en los últimos años una política de alianzas con terceros con el objetivo de ofrecer más y mejores servicios a sus clientes. Prueba de ellos son las alianzas con Amazon, ING o Samsung. En lo concerniente a la relación con los proveedores y buscando siempre la mejor competitividad, DIA ha firmado acuerdos comerciales con otros operadores del mercado, como Eroski en España, Intermarché en Portugal, o la reciente firma de Casino en Francia.

---

El proceso de transformación digital y la apertura de nuevos canales de venta online hacen de DIA un actor principal en la compra del futuro

---

## 02. Misión, visión y valores

(102-16)

Como se ha descrito, durante los últimos años, Grupo DIA ha llevado a cabo un proceso de adaptación de su modelo operacional en el que ha protagonizado importantes operaciones de adquisición y alianzas comerciales, dando lugar a nuevos formatos de tienda y nuevos servicios que mejoran la experiencia de compra de sus clientes.

Para acompañar a estos cambios, Grupo DIA ha decidido actualizar durante 2017 su misión y visión con el objetivo de reflejar de forma más certera la razón de ser de la compañía, su esencia, así como la aspiración de sus objetivos para los próximos años. Tras un proceso de reflexión que implicó directamente al Consejo de Administración, al Comité Ejecutivo, al Comité de Dirección de los diferentes países y a los departamentos de Recursos Humanos, se definieron una misión y una visión utilizando como base los valores de la Compañía, las fortalezas, los objetivos y las iniciativas puestas en marcha. De este grupo de trabajo surgió la definición de unas renovadas misión y visión.

### Misión

cada día y en cada ocasión, más cerca de nuestros clientes con calidad al mejor precio.

### Visión

empleados y asociados ponemos al cliente en el centro de nuestra acción para ser la opción preferida.

## Valores



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

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



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

Conseguir la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo.

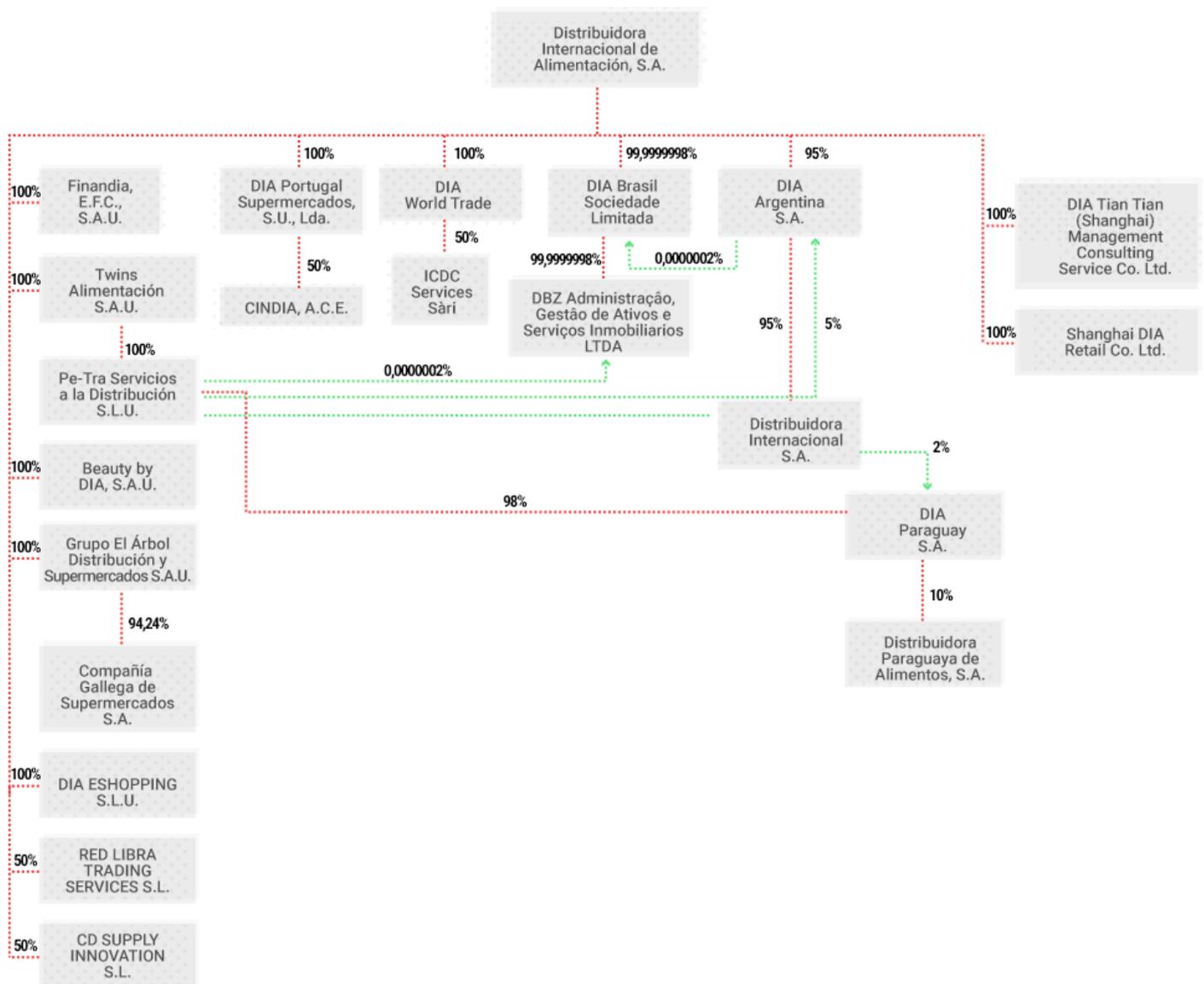


Estamos atentos a los cambios que se producen en los mercados en los que desarrollamos nuestra actividad y nos anticipamos con soluciones creativas e innovadoras.

# Gobierno Corporativo Grupo DIA

## 01. Estructura societaria y accionarial

(a 31 de diciembre de 2017) (102-4; 102-5)



**Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (102-1)**, con sede en Madrid (102-3), es propietaria, directa o indirectamente, del 100% de todas sus sociedades dependientes, excepto de **Compañía Gallega de Supermercados, S.A.** de la que posee un 94,24%, de **ICDC Services Sarl**, de **CINDIA, A.C.E.**, de **Red Libra Trading Services, S.L.** y de **CD Supply Innovation, S.L.** de las que posee el 50% y de **Distribuidora Paraguaya de Alimentos, S.A.** de la que posee un 10%.

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

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

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

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

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

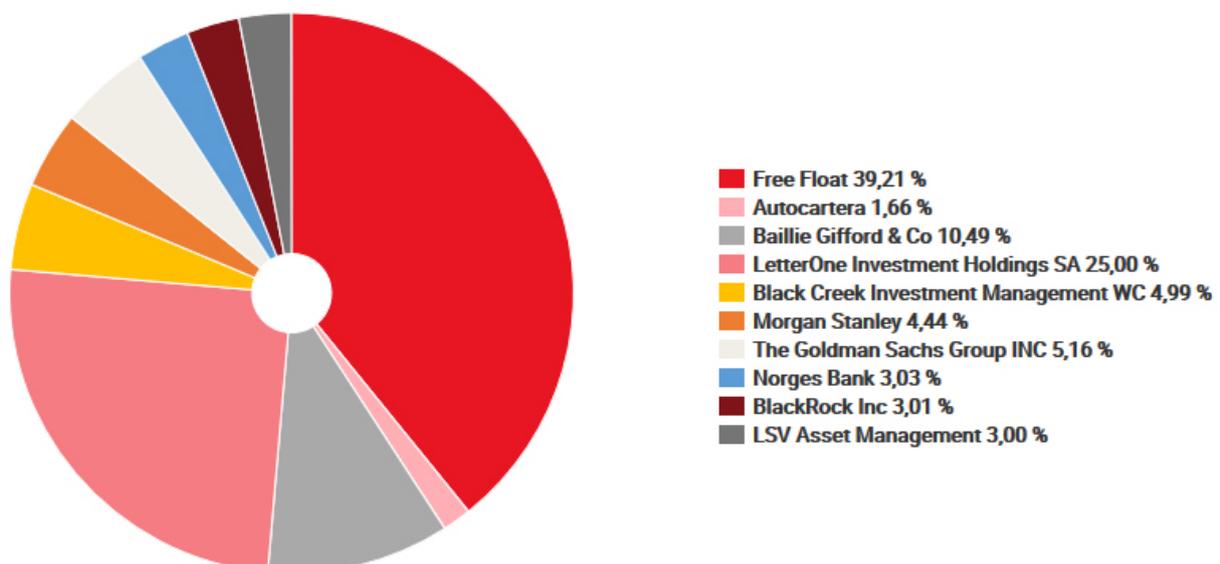
**DIA E-Shopping** se dedica al negocio de creación, mantenimientos y explotación de páginas y portales en internet para la venta de productos y servicios.

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

La sociedad Red Libra Trading Services, S.L. se ha creado conjuntamente con el Grupo Eroski para negociación con proveedores de marcas de distribuidor para ambas compañías, así como la adquisición de otros materiales y suministros necesarios para su actividad.

La sociedad CD Supply Innovation, S.L. se ha constituido conjuntamente con el Grupo Casino para la gestión de servicios financieros, logísticos y de innovación.

## Estructura accionarial Grupo DIA



## 02. Principales órganos de gobierno y políticas corporativas

(102-18)

Grupo DIA cuenta con un sistema de Gobierno Corporativo y de compliance que asegura un entorno adecuado de control y de cumplimiento de la normativa tanto externa como interna. Este sistema normativo, que ha sido diseñado para proteger los intereses de todos los grupos de interés de la empresa, se adapta a las exigencias de Ley de Sociedades de Capital y sigue todas las recomendaciones de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)<sup>1</sup>.

Los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo, el Reglamento Interno de Conducta, el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Código Ético de Grupo DIA son los instrumentos que vertebran este sistema corporativo. Este conjunto de normas define los principios básicos de actuación y las responsabilidades de todos los colaboradores de Grupo DIA, cómo debe ser la relación entre los principales órganos de gobierno y las reglas básicas de funcionamiento para una toma de decisiones eficaz.

### Políticas corporativas

De forma adicional, y siguiendo las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno de la CNMV, la relación de DIA con sus principales grupos de interés se articula a través de las diferentes políticas corporativas con las que cuenta la empresa, todas ellas aprobadas por el Consejo de Administración:

#### Política Corporativa de Responsabilidad Social Corporativa

Con el objetivo de generar un marco común y bien definido de actuación con los diferentes grupos de interés de la Compañía, Grupo DIA cuenta con una Política de RSC basada en los valores que la definen, velando por el respeto de las leyes, el cumplimiento de la buena fe en sus obligaciones y contratos, y el respeto de los usos y buenas prácticas de los sectores donde ejerce su actividad.

#### Política Corporativa de Relación con los Inversores

La política de Relación con los Inversores establece las líneas de actuación del departamento encargado de la gestión con los mercados bursátiles, basadas en la transparencia, veracidad, agilidad y comunicación permanente. Todo ello de conformidad con lo previsto en la Ley, en el Reglamento Interno de Conducta y en el resto de la normativa interna de la Compañía. Los responsables de la relación con los inversores basan sus actuaciones atendiendo a estos principios, llevando a cabo los contactos necesarios para que los accionistas, inversores institucionales y asesores de voto dispongan de interlocutores identificados y de los medios para acceder de una forma regular y sencilla a la información de la Compañía.

#### Política Corporativa Fiscal

La política fiscal de Grupo DIA establece el marco de actuación necesario para el cumplimiento responsable de la normativa tributaria atendiendo al interés social y apoyando siempre la estrategia empresarial de la Compañía. Con ella DIA aspira a crear un clima de buena fe, transparencia, colaboración, y reciprocidad en sus relaciones con las autoridades tributarias, de acuerdo con la ley y sin perjuicio de la defensa de sus intereses legítimos.

### **Política Corporativa de Gestión de Riesgos**

La política de Gestión de Riesgos de la Compañía fija las líneas de actuación sobre un modelo integral que aspira a mejorar la capacidad de organización para gestionar los escenarios de incertidumbre. Este enfoque permite a la organización identificar eventos, evaluar, priorizar y responder a los riesgos asociados a sus principales objetivos, proyectos y operaciones. Toda la organización juega un rol importante en la consecución de los objetivos de este sistema de gestión de riesgos.

### **Política Corporativa de Medio Ambiente**

La política Corporativa de Medio Ambiente establece los principios generales que deben regir en la planificación de la actividad de la empresa, integrando siempre criterios de eficiencia y sostenibilidad. El objetivo es marcar las líneas de actuación para prevenir los impactos que la actividad de DIA pueda generar en aspectos como la gestión de residuos, la emisión de gases efecto invernadero o el eco-diseño, entre otros. En definitiva, promover el uso responsable de los recursos.

### **Política Corporativa de Relaciones Externas**

El objetivo de la política de Relaciones Externas es promover de forma transparente, accesible y respetuosa las relaciones informativas con los medios de comunicación, los organismos reguladores y el tejido asociativo. Esta política se orienta a la consecución de los objetivos de la Compañía señalados en el plan estratégico y hacia el mejor posicionamiento de la Compañía en el mercado.

### **Política Corporativa de Calidad y Seguridad Alimentaria**

La política Corporativa de Calidad y Seguridad Alimentaria aspira a generar una relación de confianza entre sus consumidores a través de un sistema que garantiza de forma escrupulosa la correcta fabricación, tratamiento y gestión de todos los productos que la Compañía oferta. De esta forma mantiene la calidad y seguridad del producto a lo largo de la cadena de suministro, monitorizando los procesos de almacenamiento, transporte y venta.

### **Política Corporativa de Prevención de Delitos y Anticorrupción**

El objetivo de esta política es definir y promocionar una cultura de cumplimiento a través de un modelo de ética e integridad y de lucha contra la corrupción y otras conductas ilícitas. Con la política corporativa de Prevención de Delitos y Anticorrupción se pretende lograr que cada una de las sociedades que componen el Grupo, sus administradores y empleados ejerzan sus funciones con responsabilidad, diligencia y transparencia, asegurando un adecuado sistema de control que permita prevenir y detectar riesgos de cumplimiento, evitando tanto la aplicación de penas y sanciones como el deterioro de la imagen del Grupo DIA, mejorando, en definitiva, la percepción del Grupo DIA por parte de sus principales grupos de interés.

### **Política Corporativa de Franquicias**

La política Corporativa de Franquicias establece las líneas de actuación en relación a los franquiciados asegurando el respeto a la legislación de cada país, la veracidad de la información difundida y el cumplimiento de los acuerdos suscritos con los emprendedores que deciden gestionar un establecimiento de DIA a través del régimen de franquicias.

### **Política Corporativa de Recursos Humanos**

Esta política se constituye como el marco de referencia a nivel corporativo para la gestión de personas, conteniendo los ámbitos de actuación que dan respuesta al compromiso de Grupo DIA con la generación de empleo y sus profesionales, siempre bajo el paraguas de los valores corporativos que definen a la Compañía. A través de esta política se persigue a su vez el fomento del compromiso a largo plazo con un orgullo de pertenencia, adecuándose a las diferentes realidades culturales, laborales y de negocio de todos los países donde la Compañía opera.

### **Política Corporativa de Marketing y Comunicación con el cliente**

La política Corporativa de Marketing y Comunicación con el cliente basa sus líneas de actuación en el respeto a los compromisos que se adquieren con los mismos y en la honestidad en las relaciones tanto verbales como escritas, así como la integridad en todas las actuaciones profesionales en este ámbito. De esta manera se marcan las directrices a seguir en relación a la comunicación con los clientes, basando sus principios generales en la transparencia, cercanía, igualdad y calidad.

Todos estos instrumentos normativos están a disposición del público general en [www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com)

## Consejo de Administración

### Principales funciones y responsabilidades

La función principal del Consejo es supervisar y someter a consideración todos aquellos asuntos del negocio de especial transcendencia para el Grupo. En concreto, es responsabilidad del Consejo de DIA la aprobación de las políticas y estrategias generales de la Sociedad así como de las herramientas que se precisan para su puesta en práctica, entre las que destacan el plan estratégico, el presupuesto anual, la política de inversiones y financiación, la estrategia fiscal de la Sociedad, la política de retribuciones o evaluación del desempeño del equipo directivo, entre otras. Durante 2017 el consejo de Administración de DIA se reunió en ocho ocasiones.

### Nombramiento y composición del Consejo de Administración

Para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, Grupo DIA cuenta con un Consejo de Administración compuesto por un total de diez miembros de los cuales seis son independientes, uno ejecutivo y tres con la calificación de 'otros consejeros externos'.

De forma acorde a lo requerido por su Reglamento, el Consejo de Administración de DIA, a través de su Comisión de Retribución y Nombramientos, vela por que los procedimientos de selección de consejeros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos. Los nombramientos se fundamentan siempre en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración para promover el interés general, por lo que todos los miembros del Consejo de Administración son profesionales con un marcado perfil ejecutivo y una dilatada experiencia en negocios relacionados con la distribución y los bienes de consumo (102-24). Estos nombramientos son aprobados por la Junta General de Accionistas.

De forma adicional, en aplicación de las previsiones derivadas de las modificaciones a la Ley de Sociedades de Capital en materia de gobierno corporativo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha asumido la función de establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo y ha elaborado orientaciones sobre cómo alcanzar ese objetivo a través de la Política de Selección de Consejeros. En la actualidad, el Consejo de Administración de Grupo DIA cuenta con un 30% de consejeras, logrando así los objetivos recomendados por la CNMV para 2020 en materia de diversidad de género.

La composición del Consejo de Administración, a 31 de diciembre de 2017, es la siguiente (102-22):

Nombre o denominación social del Consejero	Representante	Categoría del Consejero	Cargo en el Consejo	Fecha nombramiento	Fecha último nombramiento	Procedimiento elección
Don Mariano Martín Mampaso		Independiente	Vicepresidente 2º	05/07/2011	28/04/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
Don Juan María Nin Génova		Otro externo	Consejero	15/10/2015	22/04/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
Don Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor		Independiente	Consejero	05/09/2016	28/04/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
Don Ricardo Currás de Don Pablos		Ejecutivo	Consejero Delegado	28/06/2000	22/04/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
Don Julián Díaz González		Independiente	Consejero	05/07/2011	22/04/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
Doña María Luisa Garaña Corces		Independiente	Consejera	14/12/2016	28/04/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
Doña Ana María Llopis Rivas		Otro Externo	Presidente	05/07/2011	22/04/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas
Don Antonio Urcelay Alonso		Otro Externo	Consejero	05/07/2011	28/04/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
Richard Golding		Independiente	Vicepresidente 1º	05/07/2011	28/04/2017	Acuerdo Junta General de Accionistas
Ángela Lesley Spinder		Independiente	Consejero	15/02/2016	22/04/2016	Acuerdo Junta General de Accionistas

## Comisiones del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de DIA cuenta con dos Comisiones con funciones diferenciadas, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Ambas cumplen con lo previsto en la Ley de Sociedades de Capital y con las recomendaciones de buen gobierno corporativo, que recomiendan, para garantizar la imparcialidad y objetividad de criterio, que el presidente de la Comisión sea un consejero independiente y que la mayoría de sus miembros sean consejeros independientes.

La Comisión de Auditoría tiene atribuidas la supervisión de la integridad de la información financiera, del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa, así como la función de control y gestión de los riesgos corporativos, que se describe brevemente a continuación.

#### **Comisión de Retribución y Nombramientos**

La Comisión de Retribución y Nombramientos está formada por tres miembros: un presidente de carácter independiente y otros dos vocales también independientes. En 2017 se reunió en siete ocasiones.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Mariano Martín Mampaso	Presidente	Independiente
Dña. Ángela Spindler	Vocal	Independiente
D. Antonio Urcelay Alonso	Vocal	Independiente

#### **Comisión de Auditoría y Cumplimiento**

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento está formada por cinco miembros: un presidente de carácter independiente, tres vocales independientes y uno con categoría de "otro externo". En 2017 se reunió en seis ocasiones.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Juan María Nin Génova	Vocal	Otro externo
Dña. María Garaña Corces	Vocal	Independiente
D. Richard Golding	Vocal	Independiente
D. Julián Díaz González	Vocal	Independiente
D. Borja de la Cierva	Presidente	Independiente

#### **Cambios en el Consejo de Administración y en la Dirección**

A nivel de máximo órgano de gobierno, destacan la ratificación de Doña María Garaña como consejera independiente por la Junta General de Accionistas en abril de 2017 y las recalificaciones de consejeros experimentadas por Don Juan María Nin Génova y Don Antonio Urcelay Alonso, que pasan de consejeros independientes a su catalogación como 'otros externos'. A su vez, la presidencia de la Comisión de Auditoría pasa de manos de D. Richard Golding a D. Borja de la Cierva.

Además, en diciembre de 2017, el Consejo de Administración aprueba el Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, que tiene por objeto determinar las competencias y los principios de actuación de la Comisión, las reglas básicas de su organización y favorecer la independencia de la Comisión.

En el plano más ejecutivo, en 2017 destaca la reorganización de DIA por líneas de negocio, acomodando su estructura a la diversidad de oferta actual, especialmente en España, y permitiendo además aprovechar las sinergias derivadas. Esta nueva organización garantiza las prioridades del plan estratégico, fundamentándolas en tres grandes pilares.

**Dar prioridad  
al negocio**

**Mantener y  
desarrollar  
sinergias**

**Garantizar  
las funciones  
corporativas**

De esta manera, cada línea de negocio tiene su estructura propia de operaciones, que se organizan en las regiones necesarias para su gestión, manteniendo como hasta el momento las direcciones nacionales e internacionales de Franquicias, Logística, Recursos Humanos y Expansión.

Así, el negocio de proximidad en España (país que cuenta por el momento con la totalidad de las enseñas) queda definido para las enseñas Dia (Market y Maxi), el de supermercados para la enseña de La Plaza de Dia, el negocio de droguería y cuidado personal para las tiendas Clarel y, por último, otra línea de negocio que aglutina el canal online y el Cash & Carry.

DIA se ha convertido, en los últimos años, en una Compañía multienseña y multimarca, con un importante proceso de digitalización en curso. La nueva organización responde a esta realidad y se acerca más a las necesidades del cliente y de sus nuevas líneas de negocio.

La primera línea de dirección de Grupo DIA, encabezada por Ricardo Currás como Consejero Delegado (102-19), continúa integrada por los siguientes directivos:

- **D. Ricardo Currás de Don Pablos.** Consejero Delegado.
- **D. Amando Sánchez Falcón.** Director Ejecutivo Portugal y Corporativo Servicios.
- **D. Juan Cubillo Jordán de Urríes.** Director Ejecutivo Compras Grupo.
- **D. Ignacio Gosálbez Quintana.** Director de Organización y Sistemas Grupo DIA.
- **D. Javier La Calle Villalón.** Director Ejecutivo China y Corporativo Recursos.
- **Dña. Isabel Fernández de Córdoba Moncada.** Directora de Auditoría Interna.
- **D. Antonio Coto Gutiérrez.** Director Ejecutivo América y Partenerariado.
- **D. Diego Cavestany de Dalmases.** Director Ejecutivo España Nuevos Negocios.
- **D. Faustino Domínguez de la Torre Unceta.** Director Ejecutivo España DIA.

Todos ellos tienen una amplia experiencia en la empresa sin que hayan sido necesarias incorporaciones externas.

## La Junta General de Accionistas

DIA celebró una única JGA ordinaria en 2017, el 28 de abril en segunda convocatoria. A dicha junta acudieron, personalmente o representados, 747 accionistas, cuyos títulos suponía el 58,98% de la propiedad.

### Quorums de las últimas JGA

JGA		% Accionistas	Número de acciones	% Capital
Abril 2016	En persona	134	48.880.634	7,85%
	Representados	683	336.192.892	54,01%
	Total	817	385.073.526	61,86%
28 Abril 2017	En persona	105	27.399.370	4,40%
	Representados	642	339.787.097	54,58%
	Total	747	367.186.467	58,98%

## 03. La gestión de riesgos en Grupo DIA

(102-11)

Grupo DIA tiene establecido un modelo de gestión de riesgos (en adelante, el 'MGR') con un enfoque sistemático y detallado que permite identificar, evaluar y responder a los riesgos relacionados con la consecución de sus objetivos de negocio.

Este modelo, basado en el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), asegura la identificación de los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros, tales como los operativos, tecnológicos, sociales, medio ambientales, políticos o reputacionales.

El MGR de Grupo DIA dispone de una Política de gestión de riesgos de aplicación para la Sociedad y todas sus filiales, aprobada por el Consejo de Administración del Grupo.

En la aplicación del MGR, DIA ha considerado todas sus actividades en los diferentes niveles de la organización, desde aquellas a nivel corporativo, hasta las de unidades y procesos de negocio, siendo, por lo tanto, aplicable en los siguientes niveles: (i) ejecución de la estrategia de DIA; (ii) consecución de los objetivos de negocio; y (iii) correcta realización de las operaciones.

### Estructura organizativa

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 MGR.

### Principales Responsabilidades

#### Consejo de Administración

- Aprobación y fijación de la política de control y gestión de riesgos.
- Evaluación de la calidad y eficiencia del funcionamiento del Consejo y de las Comisiones, abordando la función de gestión y supervisión de riesgos como una sección relevante.

#### Comisión de Auditoría y Cumplimiento

- Supervisión y revisión periódica del Sistema de Gestión de Riesgos
- Seguimiento específico de los riesgos financieros del Grupo DIA.
- Supervisión de los sistemas de control interno de la información financiera.
- Supervisión y revisión periódica de la eficacia de los procedimientos de control interno de DIA y de auditoría interna.

## Comité de Dirección

- Implementación interna del MGR y establecimiento de la estrategia, cultura, personas, procesos y tecnología que constituyen el MGR.

## Comité de Riesgos Corporativo

- Análisis del entorno y de nuevos proyectos que puedan influir directa o indirectamente en los riesgos de DIA.
- Consideración de la inclusión de nuevos riesgos y/o de la desaparición de alguno de los ya existentes.
- Recomendación de desarrollo de planes de acción específicos, planificación de su seguimiento y continuidad de los planes ya existentes.
- Seguimiento permanente de los riesgos clave identificados en el mapa de riesgos, y muy especialmente de los que se encuentran estrechamente relacionados con los principales grupos de interés de DIA, como son sus clientes, franquiciados y proveedores.
- Evaluación y análisis detallado de los riesgos de DIA.

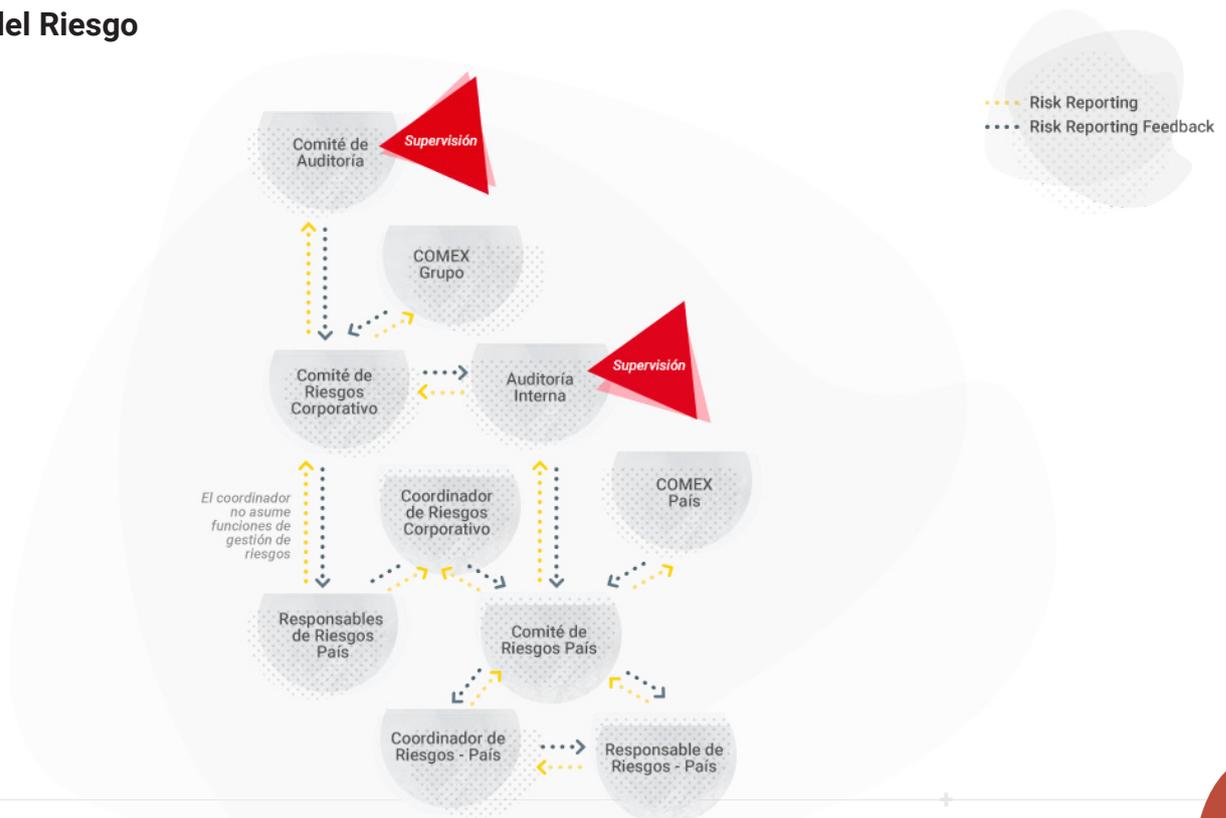
## Dirección de Auditoría Interna

- Revisión del funcionamiento del sistema de control y gestión de riesgos y de la efectividad de las actividades de control implantadas.

## Gestores de riesgo

- Seguimiento y monitorización continua de los riesgos, a través de indicadores previamente definidos.

## Gestión del Riesgo



## Nivel de tolerancia al riesgo

El Comité Ejecutivo de DIA revisa el nivel de tolerancia al riesgo de DIA, el cual se presenta al Consejo para su revisión y aprobación anual.

Las escalas de valoración de los riesgos (probabilidad e impacto) se actualizan, al menos, una vez al año, para adaptarse a la estrategia y circunstancias del negocio. Estas escalas de valoración consideran las distintas vertientes de impacto de riesgo y de probabilidad de ocurrencia, (financiera, ventas, operaciones, marco regulatorio, recursos humanos y reputación) y permiten la valoración de riesgos en cada país y en Corporativo. Estas escalas son la base para la definición del nivel de tolerancia del Grupo.

El Modelo de Gestión de Riesgos de Grupo DIA define la tolerancia como “el nivel aceptable de variación que DIA está dispuesto a aceptar en cuanto a la consecución de sus objetivos”. Es, por tanto, el riesgo máximo específico que la Organización está dispuesta a asumir.



---

### Principales riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio

Grupo DIA tiene como actividad principal la distribución de alimentación, productos de hogar, belleza y salud. En este contexto, el Grupo define el riesgo como cualquier contingencia, interna o externa que, de materializarse, impediría o dificultaría la consecución de los objetivos fijados por la organización. Por ello, considera que un riesgo surge como resultado de la pérdida de oportunidades y/o fortalezas, así como de la materialización de una amenaza y/o potenciación de una debilidad.

**Los riesgos principales se pueden agrupar en las siguientes categorías:**

Categoría	Principales fuentes de riesgo	Principales mecanismos de gestión/control
<b>Riesgos del entorno</b> Riesgos y/o cuestiones relacionadas con el entorno en el que opera el Grupo abarcando, entre otros, aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos o Legales.		
Riesgos relacionados con el mercado/competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación con necesidades del mercado</li> <li>• Concentración</li> <li>• Relación con terceros</li> <li>• Prácticas de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Corporativa de Franquicias.</li> <li>• Desarrollo de análisis y estudios periódicos de mercado / país.</li> <li>• Establecimiento de normativa interna obligatoria en materia comercial.</li> </ul>
Riesgos regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con franquiciados</li> <li>• Incumplimientos normativos, incluida normativa fiscal</li> <li>• Litigios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de control y monitorización normativa (mapa de regulación).</li> <li>• Implementación de Sistemas de Cumplimiento Normativo.</li> <li>• Constitución de la Unidad de Cumplimiento Normativo.</li> <li>• Implantación del Modelo de Prevención de Delitos ("MPD")</li> <li>• Política Corporativa fiscal.</li> <li>• Implantación de buenas prácticas en materia fiscal y tributaria.</li> </ul>
Riesgos del entorno política y social	Riesgo país	Desarrollo de análisis y estudios periódicos de mercado / país.
<b>Riesgos de Gobierno Corporativo y Ética</b> Riesgos y/o cuestiones relacionadas con el estructura corporativa, el modelo de gobierno, comportamientos no éticos o no responsables de empleados; o la responsabilidad social corporativa		

**Responsabilidad Social Corporativa**

- Incumplimientos o malas prácticas en materia de RSC
- Política Corporativa de RSC.
- Integración de valores sociales y medioambientales en todas las áreas de gestión.

**Integridad, lucha contra la corrupción y el soborno y reputación**

- Comportamientos no éticos o fraudulentos
- Corrupción y soborno
- Gestión inadecuada de la marca / patentes
- Acciones de comunicación inadecuadas
- Implantación de Código Ético y Canal Ético de Consulta e Información.
- Política Corporativa de prevención de delitos y anticorrupción.
- Programa Antifraude y de lucha contra la corrupción.
- Política Corporativa de Relaciones con Inversores.
- Política Corporativa Relaciones Externas.
- Política Corporativa en Marketing y Comunicación con Cliente.

**Riesgos del mercado de valores**

**Conductas/prácticas contrarias al mercado**

**Reglamento Interno de Conducta en materia de Mercado de Valores**

**Riesgos operacionales**

Riesgos y/o cuestiones relacionadas con el modelo de negocio del Grupo y la ejecución de las actividades clave de su cadena de valor abarcando, entre otros ámbitos, la calidad y seguridad de los productos, la cadena de aprovisionamiento, cuestiones medioambientales y de salud y seguridad, RR.HH. y cuestiones sociales o tecnologías de la información.

**Calidad y seguridad de los productos**

- Pérdida / mermas
- Alertas alimentarias
- Interrupción de procesos clave
- Gestión / valoración de stocks
- Incidentes alimentarios (intoxicaciones)
- Política Corporativa de Calidad y Seguridad Alimentaria
- Política de Responsabilidad Social Corporativa.  
- La calidad y el precio. Ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de alimentación y productos de gran consumo desde un compromiso único en el mercado con la calidad y el precio.

## Medioambiente

- Incumplimiento de requerimientos medioambientales
- Política Corporativa Medio Ambiente
- Política de Responsabilidad Social Corporativa.
  - El cuidado del medio ambiente. DÍA innova en su trabajo diario para reducir el consumo energético, disminuir la huella ambiental de sus actividades logísticas y gestionar adecuadamente sus emisiones, consumos y residuos.

## Cuestiones sociales, personas y Derechos Humanos

- Conflictividad laboral
- Prevención de Riesgos Laborales
- Pérdida de personal clave
- Formación de empleados
- Vulneración de Derechos Humanos
- Política Corporativa de Recursos Humanos
- Política de Responsabilidad Social Corporativa.
  - El compromiso con las personas y los colectivos con los que se relaciona. La generación de empleo, el desarrollo de la franquicia, los acuerdos con proveedores, la colaboración en programas de ayuda socio-humanitaria y la creación de valor para el accionista y la sociedad.

## Sistemas de información

- Riesgo de fuga de información clave
- Caída de sistemas de información clave
- Ciberseguridad
- Establecimiento de normativa interna de obligado cumplimiento en materia de Sistemas y Seguridad de la información.
- Diseño y establecimiento de medidas preventivas y detectivas en materia de seguridad de la información (Ej.: redundancia de sistemas, back-ups, etc.)
- Desarrollo de Auditorías de Sistemas.

## Riesgos financieros

Las actividades del Grupo se encuentran expuestas a los riesgos de mercado, de crédito y de liquidez. Para un mayor detalle ver apartado 24 de las Cuentas Anuales Consolidadas.

El Grupo cuenta con un sistema de seguimiento y actualización de los riesgos, que permite identificar e incorporar al mapa de riesgos de la Compañía cualquier riesgo nuevo identificado, asegurando que son revisados todos los riesgos al menos una vez al año.

## 05. Cumplimiento y gestión ética en Grupo DIA

El modelo de cumplimiento de DIA se compone de un conjunto íntimamente relacionado de normas, procedimientos y responsables en el que se pueden diferenciar tres niveles organizativos:

- Un nivel normativo exigente en materia de Buen Gobierno: los estatutos y reglamentos de los distintos órganos de gobierno de la compañía responderían a este nivel.
- Un nivel procedimental para proporcionar control interno y seguridad jurídica: el sistema de gestión de riesgos anteriormente descrito, la existencia de un mapa regulatorio que se actualiza anualmente o el sistema de control interno de la información financiera (SCIIF) constituirían este escalón.
- Un nivel cultural para la prevención y detección de conductas ilícitas o no acordes a los valores de la empresa. El Código de Ética de Grupo DIA, el modelo de prevención de delitos y el plan antifraude responderían a este objetivo de crear y difundir entre los empleados de DIA una cultura profesional y ética en la que los valores de la empresa estén alineados con la manera de actuar en los mismos.

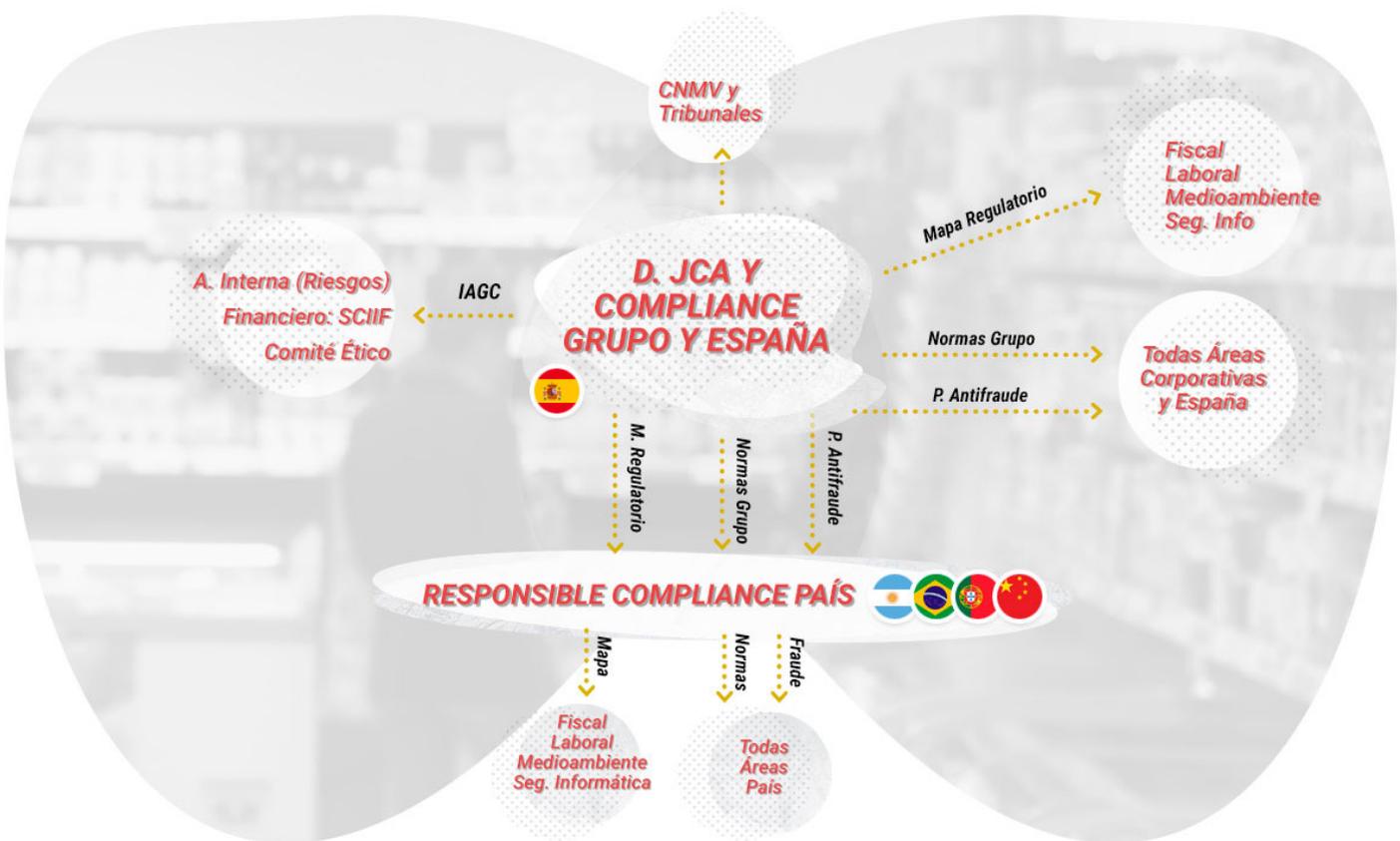
### Modelo de Compliance DIA

GOBIERNO CORPORATIVO	CONTROL INTERNO Y SEGURIDAD JURÍDICA	PREVENCIÓN Y DETECCIÓN FRAUDE
OBJETIVOS	OBJETIVOS	OBJETIVOS
<p>Disponer de un cuerpo normativo exigente en materia de Buen Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos y Reglamentos (JGA, CdA y RIC)</li> <li>• Emisión de IAGC, IAR y Hechos Relevantes</li> <li>• Control Operaciones de Valores, Autocartera e Información Privilegiada</li> </ul> <p>Adopción de acuerdos societarios conforme a Derecho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y coordinación de filiales</li> <li>• Diseño de un marco de delegación de poderes seguro (centralización facultades, firma mancomunada y limitación económica)</li> </ul>	<p>Disponer de un sistema de control interno y gestión de riesgos que asegure un adecuado entorno de control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Control y Gestión de Riesgos</li> <li>• Implantación Normas</li> <li>• Control Interno (SCNF + Operaciones)</li> <li>• Programas Seguros Corporativos y Locales</li> </ul> <p>Dotar de la seguridad jurídica a la compañía en el tráfico de los negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa Regulatorio</li> <li>• Control Contractual (modelos estándar)</li> <li>• Protección de Datos (Ofiana de Consulta)</li> </ul>	<p>Plasmar una cultura de compliance a través de un modelo ético para empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Ético</li> <li>• Modelo de Prevención de Delitos (España)</li> <li>• Programa Antifraude y Anticorrupción</li> </ul> <p>Disponer de canales de detección de malas conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal Ético</li> <li>• Acciones Forensic (DD de compliance en M&amp;A)</li> </ul>

ÁREAS RESPONSABLES DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

- Secretaría Consejo
- Dirección Asesoría Jurídica y Compliance
- Auditoría Interna
- Dirección Financiera
- Dirección Asesoría Jurídica y Compliance
- Comités Éticos
- Dirección Asesoría Jurídica y Compliance

Estructura de Compliance DIA



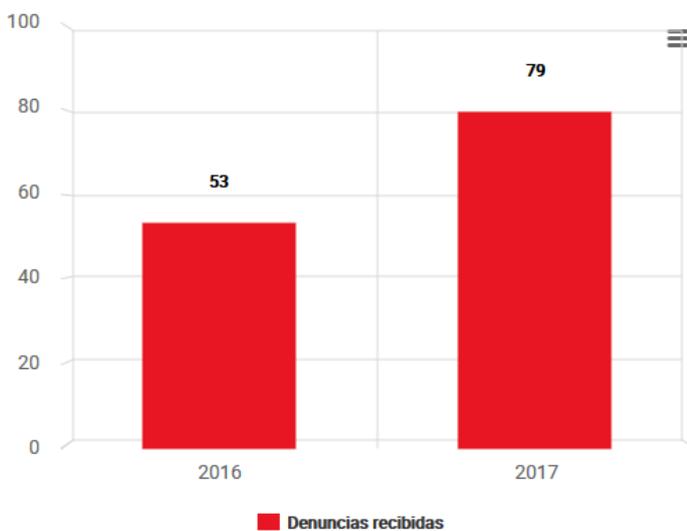
Sirviéndose como base de sus valores corporativos -Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente- el Código Ético de Grupo DIA (102-16) es uno de los instrumentos principales para promover esa cultura ética, ya que formaliza las pautas de comportamiento que las personas que participan de la actividad de la Compañía deben seguir. Como el resto de normas definidas por la Sociedad, el Código es de obligado cumplimiento en todos los países y para todos los empleados.

Un Comité Ético Corporativo y un Comité Ético en cada país acompañan la gestión de este Código Ético, ostentando las siguientes responsabilidades:

- Difundir los valores contenidos en el Código y facilitar su comprensión.
- Velar por el buen funcionamiento del Canal Ético creado al servicio de la implementación del Código.
- Analizar y dar respuesta a todas las comunicaciones recibidas a través del Canal Ético, ya sean éstas dudas de interpretación o denuncias, de conformidad con la normativa interna y externa aplicable.
- Elaborar informes trimestrales de cumplimiento y desempeño, que se elevan de forma consolidada y con carácter anual a la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración.

El 100% de los empleados de DIA han sido instruidos en el contenido el Código (205-2). El Canal Ético habilitado (vía correo electrónico y dirección postal) permite la consulta y denuncia anónimas, aunque quien se identifique seguirá contando con las máximas garantías de confidencialidad y de no represalia. Proveedores, franquiciados y contratistas, que han sido proactivamente informados de la existencia del Código de Ética, tienen también a su disposición este canal de comunicación con el Comité de Ética y pueden hacer uso del mismo con las mismas garantías que cualquier otro empleado (102-17).

## Denuncias y consultas recibidas



---

Durante el ejercicio 2017, el Canal Ético ha recibido un total de 109 comunicaciones, de las cuales 79 eran denuncias y 30 consultas.

---

De las 79 denuncias, 68 han sido interpuestas por empleados (86%), 3 por proveedores (4%) y las 8 (10%) restantes han sido anónimas. A 31 de diciembre, 57 de las denuncias se han resuelto y 22 siguen en curso de investigación.

De las denuncias resueltas, 36 se han archivado por falta de pruebas (63%); 13 se han resuelto con acciones de formación a los denunciados (23%); en 5 se han aplicado medidas disciplinarias de despido (9%); y en las 3 últimas se han aplicado medidas disciplinarias de suspensión temporal del denunciado (5%).

En relación a las consultas, 28 han sido planteadas por empleados (93%), 1 por un proveedor (3%) y 1 por un franquiciado (3%). A 31 de diciembre, 24 consultas se han resuelto y 6 siguen analizándose.

De las consultas resueltas, en 14 de ellas se han resuelto las dudas del remitente directamente por el Comité Ético (59%); 8 se han trasladado al departamento de Recursos Humanos para que resuelva directamente la duda al empleado (33%); y 2 de ellas se han trasladado al departamento gestor y se ha aclarado o solucionado la cuestión planteada por el remitente (8%).

Como refuerzo al Código de Ético, Grupo DIA tiene desarrollado e implementado un modelo de prevención de delitos con el objetivo de establecer los procedimientos y políticas internas de control más adecuadas para prevenir la comisión de actos contrarios a la legalidad. Este modelo se cimienta a su vez en el "mapa de regulación", en el que se identifica y detalla toda la normativa de aplicación a DIA, con especial atención a la legislación clave en los principales procesos de la cadena de suministro. El riesgo de comisión de delitos es entonces evaluado para cada una de las áreas y cada región dispone de un responsable de prevención que reporta al Comité Ético y al director de Cumplimiento Normativo de Grupo DIA.

La Compañía dispone a su vez de un programa antifraude específico, que ha sido implementado en todos las jurisdicciones en los que la Compañía opera de acuerdo con una matriz de riesgo desarrollada para cada geografía. En este sentido, cada país tiene designado un encargado de prevención antifraude, que, a su vez, es el responsable de prevención de delitos.

Durante el presente ejercicio, un caso de corrupción fue detectado en el Grupo, lo que desencadenó el despido del trabajador. En total, para el presente periodo de reporte, hay dos litigios de esta naturaleza abiertos (205-3).



# Informe de Negocio y Sostenibilidad

Negocio y resultados del ejercicio

## Modelo de negocio y estrategia

Proximidad, precio y franquicia son los tres factores que, combinados, conforman la columna vertebral del modelo de éxito de Grupo DIA.

(102-2)

Grupo DIA es líder en **proximidad**, ya que permite el acceso a los productos de consumo diario cerca del hogar, con rapidez, comodidad y ahorro en desplazamientos. Para lograrlo, **la empresa ha ampliado su red de tiendas hasta superar las 7.300 en todo el mundo**.

Otro de los atributos diferenciadores de Grupo DIA es su precio. La Compañía tiene una imagen de precio imbatible gracias a una fuerte cultura de eficiencia en costes y dos pilares fundamentales: la **marca propia** y el **programa de fidelización Club DIA**.

Como se ha visto, la empresa fue la primera Compañía distribuidora española en lanzar una marca propia en 1984, modelo que se ha visto reforzado a partir de 2013 cuando se empezaron a desarrollar nuevas marcas para responder a las diferentes necesidades de los clientes, como Bonté, Baby Smile y Junior, Basic Cosmetics, As y Delicious. Por otra parte, a través del **programa de fidelización Club DIA**, los socios tienen acceso a más de 250 productos a precios exclusivos, a cupones de descuento e incluso a la posibilidad de aplazar el pago en las compras. Se trata de un exitoso programa de fidelización que supera ya los 40 millones de clientes (2 millones de nuevos fidelizados cada año), y que otorga a Grupo DIA un conocimiento único del comportamiento del cliente, fomentando y trabajando sobre la imagen de precios a través de promociones específicas y una estrecha colaboración con los proveedores.

**La franquicia es el tercer pilar estratégico de DIA** y una herramienta fundamental de su crecimiento rentable. La empresa ha potenciado la franquicia desde hace décadas por considerarlo un modelo operacional inmejorable para gestionar eficientemente el comercio de proximidad. Fruto de esta apuesta, la Compañía es hoy la primera franquiciadora en España y Argentina, la tercera de Europa en el sector de la distribución y la tercera por facturación en Brasil. A cierre de 2017, las franquicias representan el 47,9% de la red total de establecimientos de la Compañía y el 61,1% de la enseña DIA.



Red superior a las **7.300** tiendas en todo el mundo

Además de la franquicia, Grupo DIA explota en modelo de masterfranquicia en países como Paraguay y mantiene acuerdos de cesión de marca con socios locales en África y Oriente Medio, que le ha llevado a ya sumar 22 tiendas bajo el formato City DIA en Nigeria (6), Costa de Marfil (9), Guinea Conakry (3) y Ghana (4).

Teniendo muy presente sus fortalezas, Grupo DIA mantienen para los próximos años cinco prioridades que involucran a todas y cada una de las partes de su negocio: en marcha de aplicaciones tecnológicas desarrolladas internamente para agilizar los procesos, la creación de una plataforma digital para la búsqueda externa de talento o la digitalización de los servicios comerciales suponen todo un cambio en la gestión corporativa, permitiendo avanzar en los objetivos de rentabilidad y eficiencia marcados por la Compañía.

- **1. Mantener al cliente en el centro del negocio** resulta prioritario para la Compañía, por lo que los proyectos y las líneas de actuación acometidas por Grupo DIA tienen siempre una clara orientación hacia completar las necesidades y cambiantes hábitos de un cliente cada vez más exigente y especializado.
- **2. Apuesta por el modelo multienseña y multipaís**, abriendo diferentes tipos de establecimientos tanto en centros urbanos (DIA Market, La Plaza de DIA, El Arbol, Minipreço Market) como en zonas rurales (Cada DIA y Mais Perto), supermercados de atracción como DIA Maxi (Minipreço Family), establecimientos con nuevas gamas de productos de cuidado personal, salud y belleza (Clarel) o nuevos canales de comercialización como el cash&carry (Max Descuento). Este modelo le permite a la Compañía acceder a un número no homogéneo de consumidores adaptando su oferta a la idiosincrasia local o regional con una única premisa que se mantiene invariable: calidad al mejor precio del mercado.
- **3. Maximizar el valor para sus accionistas** a través de una gestión que prioriza la eficiencia y la gestión responsable de sus recursos le ha llevado a repartir desde su salida a Bolsa 1.045 millones de euros en dividendos. Más de 300 millones de euros invertidos en aperturas e innovación y un nivel de deuda sostenido de 891,3 millones a final de año, hacen de DIA una Compañía atractiva para el inversor.
- **4. Apuesta por la transformación digital.** El desarrollo de su e-commerce, la firma de acuerdos con terceros especialistas en el segmento de venta online, la puesta en marcha de aplicaciones tecnológicas desarrolladas internamente para agilizar los procesos, la creación de una plataforma digital para la búsqueda externa de talento o la digitalización de los servicios comerciales suponen todo un cambio en la gestión corporativa, permitiendo avanzar en los objetivos de rentabilidad y eficiencia marcados por la Compañía.
- **5. Desarrollar el mejor talento profesional** también resulta una prioridad en el desarrollo del negocio, por lo que ya hay puestos en marcha diferentes programas de formación y búsqueda de talento en los diferentes países donde la Compañía opera para adaptar los perfiles profesionales de sus trabajadores a las necesidades de los nuevos tiempos y de sus clientes.

# Transformación digital al servicio de la Eficiencia

Grupo DIA viene implementando en los últimos años un proceso de transformación digital que implica a todos los niveles de la organización, con un doble objetivo: por un lado, mejorar la eficiencia operativa de la empresa; por otro, explotar uno de los más valiosos capitales de la empresa, el gran conocimiento de su cliente, ofreciendo soluciones que se adapten a los nuevos hábitos de compra del consumidor. Con este horizonte, en el año 2017 destacan los proyectos que se detallan a continuación.

## Reforzada apuesta por la venta online

El concepto de omnicanalidad desarrollado en los últimos años sitúa a la empresa en una posición inmejorable en el segmento de compra online. Los servicios cada vez más digitalizados en tienda, la venta online de productos de no alimentación y, en definitiva, las sinergias entre la amplia red de tiendas físicas y el canal online, hacen que Grupo DIA se sitúe a la vanguardia de la digitalización de los servicios en el sector de la gran distribución.

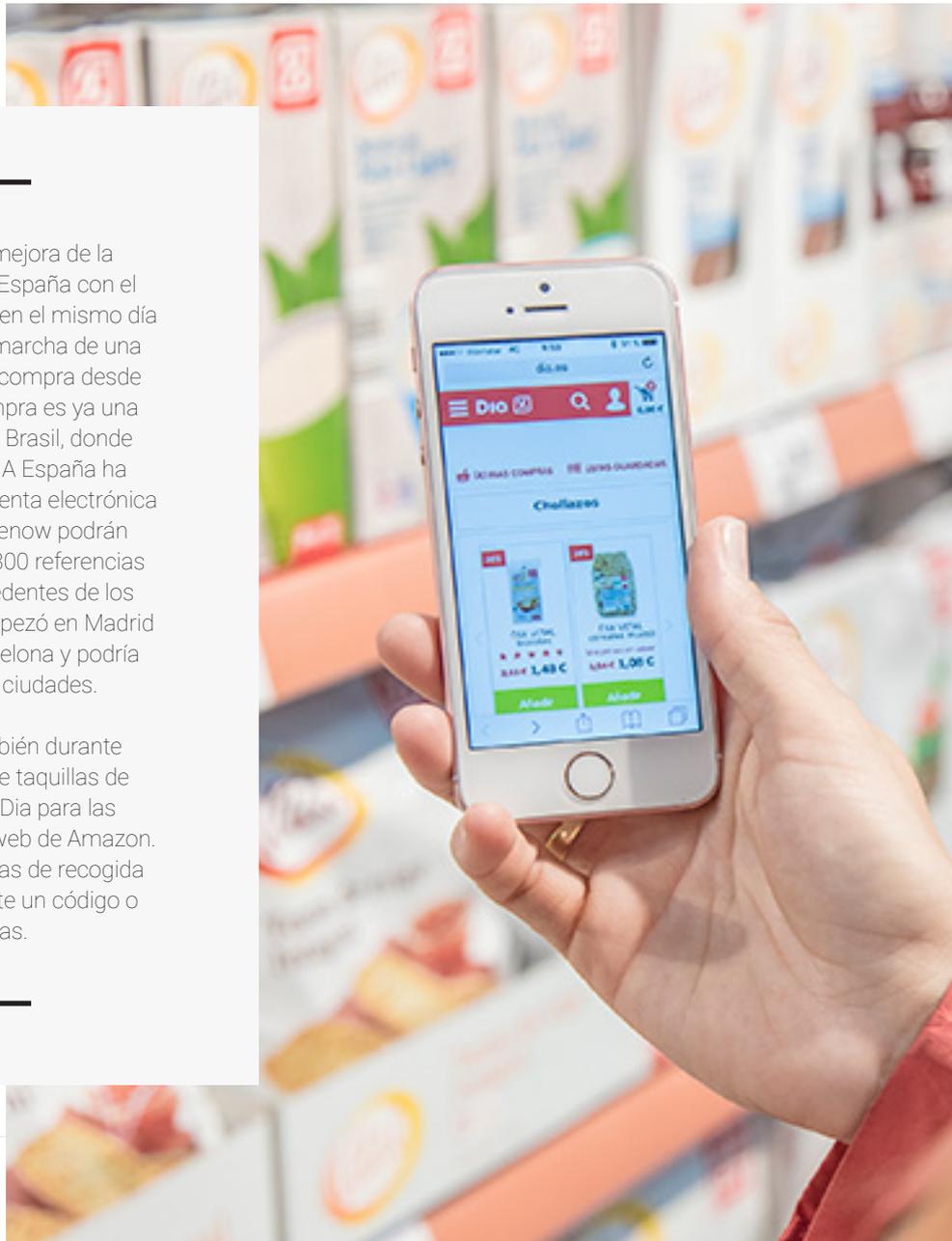
---

Durante 2017, DIA ha trabajado en la mejora de la propuesta de valor de la venta online en España con el aumento de las franjas de entrega incluso en el mismo día del pedido, además de con la puesta en marcha de una nueva aplicación que permite y agiliza la compra desde el móvil. Además, esta aplicación de compra es ya una realidad en los mercados de Argentina y Brasil, donde todavía no estaba presente. A su vez, DIA España ha

llegado a un acuerdo con el gigante de la venta electrónica Amazon por el cual los clientes de PrimerNow podrán recibir en una hora en su casa más de 5.300 referencias de alimentos frescos y envasados procedentes de los supermercados DIA. Este servicio, que empezó en Madrid en 2016 está también disponible en Barcelona y podría ser próximamente extendido a otras ciudades.

El acuerdo con Amazon se amplió también durante el presente ejercicio con la instalación de taquillas de recogida en 13 tiendas de La Plaza de Día para las compras realizadas a través de la página web de Amazon. Los pedidos, se depositan en unas taquillas de recogida fácil y segura introduciendo manualmente un código o escaneando el código de barras.

---



## Mejora del time to market

Desde el pasado año, Grupo DIA viene desarrollando un ambicioso proyecto que supone la reingeniería y digitalización de los principales procesos del área comercial de la Compañía. Como resultado del proyecto, se están obteniendo beneficios, tales como la optimización y estandarización de procesos, digitalización completa de la información, trazabilidad de la misma y la reducción del time to market. La solución elegida para la digitalización de los procesos es la herramienta AuraPortal, uno de los software BPM (Business Process Management) líderes en el sector, que permite modelar, implementar y ejecutar procesos de forma automática.

Fruto de esta implantación, Grupo DIA fue premiado en diciembre de 2017 con el galardón internacional Workflow Management Coalition (WfMC), valorando la capacidad de Grupo DIA para desarrollar exitosamente un proyecto innovador y de gran envergadura. Los premios Workflow Management Coalition reconocen a las organizaciones que se han destacado notablemente en la implementación de soluciones innovadoras de procesos de negocio con el objetivo de cumplir con los objetivos comerciales estratégicos.

Paralelamente a estos proyectos, DIA mantiene en marcha un proyecto encaminado a la digitalización de las TPVs de los establecimientos en España. 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. Durante 2017 se ha desarrollado este sistema en más de 110 tiendas propias y franquicias, que están sirviendo como banco de pruebas para el despliegue a todas la red de tiendas previsto para 2018. En paralelo se están desarrollando ya los contenidos necesarios para la aplicación en el resto de países.



## Proyecto de gestión de stocks

En línea con el programa de escucha constante que Grupo DIA mantiene con sus clientes, se puso en marcha durante 2017 un proyecto transversal y de aplicación a todos los países enfocado a gestionar y mejorar el nivel de stocks de productos puntuales en tienda y que constituye una de las principales demandas de los clientes que DIA ha identificado.

Para ello se ha creado un grupo de trabajo internacional que está operando en dos líneas de actuación:

- 1. Sobre la mejora en la parametrización de los pedidos automáticos.
- 2. Sobre la gestión del stocks en tienda.

Se han revisado todos los procesos de llenado de los establecimientos, desde el pedido y la logística hasta la gestión de la tienda.

## Búsqueda de talento y formación en el ámbito digital

Para hacer la vida de sus clientes más sencilla y mejorar su modelo de negocio al mismo tiempo, Grupo DIA lanza en 2017 su programa Nexus by DIA. El objetivo del programa es favorecer un ecosistema de innovación digital a través del cual emprendedores y jóvenes empresas de todo el mundo tienen la oportunidad de acceder a la base de datos de más de 40 millones de clientes de DIA, testar sus soluciones en tiendas localizadas en España y acceder a la expertise que los profesionales de Grupo DIA han acumulado durante más de tres décadas. En su primera edición, cuatro proyectos que buscan definir la compra del futuro han sido seleccionados entre más de 120 propuestas recibidas procedentes de más de 25 países distintos:

### Wasteless (Israel)

Permite vender más y generar menos residuos asignando precios cambiantes que permiten al consumidor elegir cuánto quiere pagar por un producto en función de su fecha de caducidad.

### Plant Jammer (Dinamarca)

Compañía especializada en cocina vegetariana, utiliza inteligencia artificial para comparar los ingredientes de los que dispone el usuario en su cocina y recomienda la mejor manera de maridarlos para la elaboración de recetas.

### Talking Circles (Reino Unido)

Facilita una manera eficiente de colaborar y compartir el conocimiento organizacional a escala, permitiendo a las empresas impulsar el compromiso, crear capacidades y retener su mejor talento.

### Neuromobile (España)

Proporciona información sobre los hábitos y preferencias individuales de los clientes, con el fin de que los gerentes de marca puedan desarrollar acciones de marketing eficaces y eficientes, y al mismo tiempo medir los resultados en tiempo real.

Se puede consultar más sobre la iniciativa en la web creada exclusivamente para el programa ([www.nexusbydia.com](http://www.nexusbydia.com)).

La facilitación de las capacidades para la transformación digital entre los empleados también supone una prioridad para DIA. Para ello se creó en 2017 la Escuela de Transformación Digital de la que se benefician por el momento más de 1.000 empleados de la Sede central del Grupo. El objetivo es disponer de un espacio en donde abordar la digitalización a través del cambio cultural en la Compañía, así como dotar de herramientas y conceptos para llevarlo a cabo. Con este proyecto se pretende así desarrollar prioridades formativas previamente detectadas, contar con una red de formadores de prestigio, dotar de recursos didácticos suficientes y de calidad, así como medir el cambio de éxito: del mundo Analógico al Digital.

## **Inversión en aplicaciones facilitadoras enfocadas al cliente y la gestión en tienda**

Durante el pasado año, Grupo DIA activó un grupo de trabajo, transversal y con participación de todos los países que tiene el objetivo de desarrollar internamente nuevas aplicaciones digitales enfocadas a mejorar la experiencia tanto de sus clientes como de sus franquiciados y empleados. Fruto de este trabajo se han ido implementando algunas de estas aplicaciones en todos los países donde la Compañía opera.

### **Aplicación de gestión de tienda**

Una vez desarrollada y aplicada en las tiendas propias y franquiciadas de España, esta aplicación permite obtener una mayor agilidad en las tareas, 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 preguntas 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. país en el que se añadió 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.

### **Aplicación de inventario en tienda**

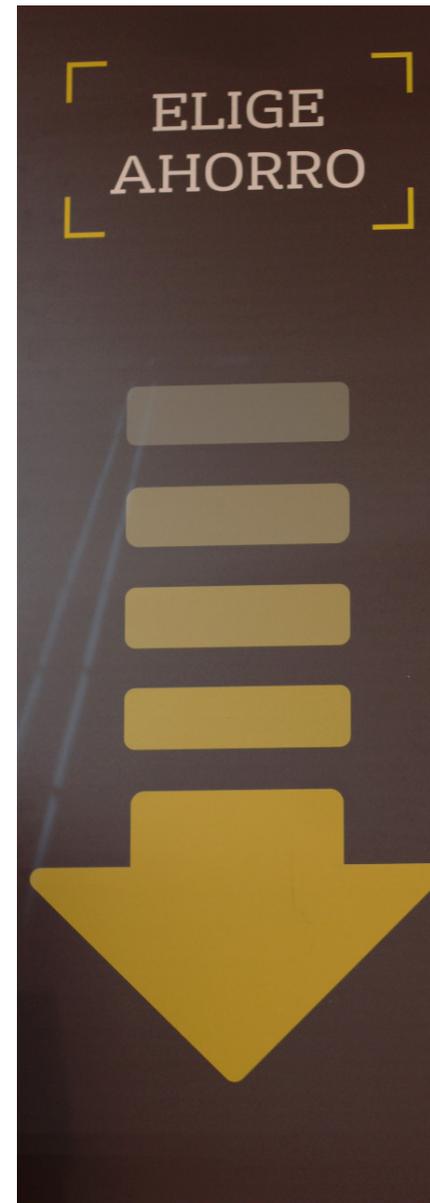
Desarrollada durante el pasado año con el objetivo de hacer más eficiente la gestión diaria de empleados y franquiciados. Con esta aplicación se realiza ya de forma digital el conteo de los artículos del establecimiento y el volcado de ficheros a través de esta app sencilla e intuitiva. La actualización del inventario casi al minuto permite una visión más fidedigna y ajustada de la situación financiera de la tienda, un mayor control del stock y mejor conocimiento de las necesidades inmediatas de los clientes.

### **Aplicación de gestión de la compra**

Los clientes también disponen desde hace ya varios años en España de otra aplicación gratuita desarrollada para IOS y Android con la que se puede gestionar la compra a través de cualquier dispositivo móvil y que cuenta ya con más de un millón de descargas en España. El usuario puede crear su propia lista de la compra en su tienda habitual, consultar la localización de otros establecimientos, relacionar la tarjeta de fidelización para obtener los cupones descuento en versión digital, acceder a las últimas noticias relacionadas con las nuevas aperturas, disponer a tiempo real de toda la información sobre la compra y el ahorro conseguido con la misma o tener un listado con las promociones entre otras muchas funciones. Durante 2017 esta aplicación ha llegado a los mercados portugués, brasileño y argentino.

### **Aplicación de compra directa**

Siguiendo con el objetivo de continuar con ese proceso de mejora de la experiencia online, DIA lanzó durante este 2017 en España una nueva aplicación móvil exclusiva que agiliza todo el proceso y aporta nuevas funcionalidades que ayudan al cliente a simplificar la operativa.



Esta nueva aplicación permite al usuario añadir rápidamente los productos que busca a su carrito de la compra virtual a través de un potente buscador. Entre las principales novedades que aporta la tecnología de esta App destaca que el cliente puede utilizar el micrófono de su teléfono móvil para añadir referencias por sistema de voz, además de la introducción manual clásica de los productos. Del mismo modo, el sistema permite escanear códigos de barra de referencias a través de la cámara para cargarlos a la cesta, e incorpora un novedoso sistema que ofrece alternativas en el caso de que el producto no esté dentro disponible en ese momento en el catálogo de referencias de [www.dia.es](http://www.dia.es). Esta App cuenta además con una tecnología que permite recuperar pedidos antiguos o listas guardadas para hacer la compra en un tiempo más reducido.

#### **Aplicación comercial de franquicias**

Durante 2017 se ha puesto en marcha una nueva aplicación que incide en el apoyo a la gestión diaria de los franquiciados. Se trata de una nueva App donde los franquiciados pueden consultar toda la información sobre acciones comerciales dirigidas particularmente a ellos, además de información relevante relacionada con márgenes de la tienda, consulta de catálogo y precios de compra entre otros. Durante el presente ejercicio se ha desarrollado esta aplicación en España y se prevé que durante los próximos ejercicios se amplíe al resto de países donde la Compañía tiene presencia.

#### **Aplicación de seguimiento de la cadena logística**

Grupo DIA cuenta también con 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. Esta aplicación comenzó a desarrollarse durante el pasado en Argentina y durante 2017 se ha implantado en España.

---

En total, el importe activado correspondiente a la capitalización de los **desarrollos informáticos en España durante el ejercicio 2017 es de 11,2 millones de euros**, un 57,7% más que la inversión realizada en 2016 (7,1 millones de euros).

---



## Principales Apps desarrolladas 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
	Inventario	Consulta de precios, stocks y ofertas		
	Gestión comercial para el franquiciado	Realización de conteo de los artículos y control de stocks	Mayor agilidad en la gestión e información para los franquiciados	
		Volcado de ficheros	Consulta de precios de compra	
Clientes	Gestión de compra	Lista de la compra con surtido real	Optimizar la experiencia de compra y favorecer sinergias con el negocio online	España, Brasil, Portugal y Argentina
		Acceso a los cupones de descuento digitalizados		
		Consulta de localizaciones		
	Control del gasto mensual			
Compra directa	Tarjeta digital de fidelización	Añadir referencias a la cesta por sistema de voz	Impulsar las ventas de e-commerce con una herramienta ágil y sencilla	España
Buscador de referencias				
Escaneado de códigos de barras para añadir a la cesta				
Logística	Servicio de transporte	Recuperación de pedidos anteriores	Controlar la operación en tiempo real y optimizar los niveles de servicio	Argentina y España
		Monitoreo diario de la frecuencia de servicio y flota		
		Captura de fotos en el momento de recepción del pedido		



# Evolución y resultado del negocio en 2017

## 01. Evolución de Ventas

En 2017 las ventas brutas bajo enseña crecieron un 0,2% hasta los EUR10.334m. En moneda local el crecimiento fue del 1,5% afectado por un impacto negativo de la divisa del 1,3%. En el cuarto trimestre, las ventas brutas bajo enseña descendieron un 3,4% hasta EUR2.601m, con un efecto divisa negativo del 5,2% (un crecimiento del 1,8% en moneda local).

Excluido el efecto calendario el crecimiento de ventas comparables registrado fue del 3,4% en 2017 y del 3,9% en 4T 2017. Tanto en el cuarto trimestre, como en el año 2017 completo, **todos los países del Grupo DIA registraron tasas de crecimiento positivas en sus ventas comparables.**

### Iberia

En 2017 las ventas brutas bajo enseña descendieron un 3,3% hasta los EUR6.590m, con una mejora de las ventas comparables del 0,3% y una contribución negativa de espacio a ventas del 3,0% debido tanto a los cierres permanentes realizados como a los temporales derivados de los planes de remodelación llevados a cabo.

Esta contribución negativa de espacio se circunscribe por completo a España, donde las ventas brutas bajo enseña descendieron un 3,8% en 2017, en línea con la reducción de superficie comercial. En Portugal, las ventas brutas bajo enseña mejoraron un 0,6% hasta los EUR853m.

En 4T 2017, las ventas brutas bajo enseña descendieron un 2,9% hasta EUR1.661m. Este descenso se debió a la reducción de espacio, ya que las ventas comparables, excluido efecto calendario, mejoraron un 1,1% en el trimestre.

En 2017, DIA continuó realizando operaciones de conversión en la red, con la remodelación y mejora de 613 tiendas, el doble que las 307 realizadas en 2016.

Este plan de actuaciones, además de mejorar la experiencia de compra del cliente, sirve para reforzar la oferta de DIA con la inclusión de nuevas categorías. Las ventas brutas bajo enseña de Clarel en Iberia aumentaron un 2,6% hasta EUR358m en 2017, con un final de año más débil en Cataluña, donde el formato opera más de 650 tiendas.

Por su parte, las ventas brutas bajo enseña de La Plaza descendieron un 6,2% hasta EUR813m en 2017, debido a la reducción del 11,6% registrada en la superficie comercial.



## Mercados Emergentes

En 2017, las ventas brutas bajo enseña crecieron un 7,0% en euros hasta los EUR3.745m, mientras que en moneda local la mejora fue del 10,8%, lo que implica un impacto divisa negativo del 3,8% en el año.

En 4T 17 las ventas brutas bajo enseña en euros descendieron un 4,2% hasta EUR939m, con un impacto negativo en la divisa del 14,2% debido a la depreciación del peso argentino y del real brasileño durante el trimestre.

En 2017 el crecimiento registrado en ventas comparables alcanzó el 8,6% (excluido un efecto calendario del -0,2%), mientras que en el último trimestre este crecimiento fue del 8,3%.

La tasa de crecimiento de las ventas comparables en 2017 se ralentizó respecto a 2016 debido a la significativa caída de la inflación registrada tanto en Argentina como en Brasil durante el año 2017. De hecho la inflación en alimentación continuó descendiendo durante el último trimestre tanto en Brasil como Argentina, alcanzando una tasa del -5,1% en Brasil en el 4T 2017.

A pesar de ello, las ventas comparables mejoraron notablemente en Brasil durante este periodo alcanzando un crecimiento de dígito simple medio en el trimestre.

### Sumario de ventas comparables 2017

	1T 2017	2T 2017	3T 2017	4T 2017	2017
<b>Ventas comparables</b>					
Iberia	0,7%	-0,5%	-1,3%	-0,1%	-0,3%
Emergentes	10,0%	10,4%	6,5%	7,3%	8,4%
<b>TOTAL DIA</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Efecto Calendario</b>					
Iberia	-0,1%	-1,7%	0,2%	-1,2%	0,6%
Emergentes	-0,1%	-0,3%	0,4%	-1,0%	-0,2%
<b>TOTAL DIA</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>0,3%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-0,5%</b>
<b>Ventas comparables (ex-calendario)</b>					
Iberia	0,8%	1,2%	-1,5%	1,1%	0,3%
Emergentes	10,1%	10,7%	6,1%	8,3%	8,6%
<b>TOTAL DIA</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,6%</b>	<b>1,3%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,4%</b>

### Ventas de las ventas Brutas Bajo Enseña (€m)

	2016	%	2017	%	Cambio	Efecto divisa	Cambio (ex-FX)
España	5.966,6	57,9%	5.736,9	55,5%	-3,8%	0,0%	-3,8%
Portugal	848,0	8,2%	852,8	8,3%	0,6%	0,0%	0,6%
IBERIA	6.814,6	66,1%	6.589,7	63,8%	-3,3%	0,0%	-3,3%
Argentina	1.642,6	15,9%	1.747,6	16,9%	6,4%	-15,1%	21,5%
Brasil	1.856,5	18,0%	1.997,1	19,3%	7,6%	6,2%	1,4%
EMERGENTES	3.499,1	33,9%	3.744,7	36,2%	7,0%	-3,8%	10,8%
TOTAL DIA	10.313,6	100,0%	10.334,4	100,0%	0,2%	-1,3%	1,5%

## 02. Ventas netas

### Evolución de Ventas netas (€m)

	2016	%	2017	%	Cambio	Efecto divisa	Cambio (ex-FX)
España	5.064,5	58,4%	4.827,4	56,0%	-4,7%	0,0%	-4,7%
Portugal	681,9	7,9%	678,3	7,9%	-0,5%	0,0%	-0,5%
IBERIA	5.746,5	66,3%	5.505,6	63,9%	-4,2%	0,0%	-4,2%
Argentina	1.310,9	15,1%	1.391,6	16,1%	6,2%	-15,0%	21,2%
Brasil	1.611,9	18,6%	1.723,3	20,0%	6,9%	6,1%	0,8%
EMERGENTES	2.922,8	33,7%	3.114,9	36,1%	6,6%	-3,4%	10,0%
TOTAL DIA	8.669,3	100,0%	8.620,6	100,0%	-0,6%	-1,2%	0,6%

Las ventas netas descendieron un 0,6% en euros hasta EUR8.621m, mientras que a divisa constante mejoraron un 0,6% respecto al año anterior. Además del impacto negativo derivado de la depreciación de las divisas en Latinoamérica y la mayor presencia de la franquicia en el total de la red, el descenso en las ventas netas se debe sobre todo a la caída del 3,9% en la superficie comercial registrado en España.

La depreciación de las divisas en el año representó un impacto negativo del 1,2% sobre el crecimiento de la cifra de ventas y fue el resultado de la depreciación media del 12,2% en el peso argentino y la apreciación del 6,5% registrada en el real brasileño durante el año.

## 03. Resultados Operativos

El EBITDA ajustado descendió un 9,4% en 2017 hasta EUR568.6m, una caída del 8,9% a divisa constante. Este descenso tuvo su reflejo en una erosión de 65 puntos básicos en el margen EBITDA ajustado, que fue del 6,6% en el año como resultado de la política de precios implementada en España en la segunda mitad del año.

La amortización se incrementó un 2,3% hasta EUR232m, un 2,3% más a divisa constante, ligeramente por encima del crecimiento de ventas registrado a divisa constante debido al proceso de remodelación realizado en los últimos años.

El EBIT ajustado descendió un 16,1% en euros hasta los EUR336.6m, un 15,2% menos a divisa constante. Otros elementos excluidos del cálculo del EBIT ajustado descendieron un 2,3% en el año hasta EUR89,5m. Otros elementos de caja aumentaron un 14,4% hasta EUR59,8m en el año, impactados por los mayores costes respecto al pasado año registrados en los procesos de cierre de tiendas. La periodificación de costes derivados del programa de incentivos del equipo directivo tuvo un impacto positivo de EUR4,9m en el año, debido a la menor probabilidad de consecución de los resultados operativos mínimos recogidos en el plan. Respecto a los otros elementos sin impacto en caja se observó un incremento del 40% hasta EUR34,5m debido a la mayor pérdida registrada por baja de activos por cierres de tiendas y remodelaciones.

El EBIT descendió un 20,2% hasta EUR247,1m (un 19,5% menos a divisa constante) Los costes financieros del grupo aumentaron un 20,6% en 2017 hasta los EUR61.0m, con un crecimiento en los intereses pagados de EUR10,4m procedentes mayoritariamente de Emergentes, mientras que en euros el coste medio de la deuda descendió 12 puntos básicos hasta situarse en el 1,26% en 2017. Los costes financieros totales derivados de las actividades de factoring realizadas por la Compañía en 2017 ascendieron a EUR0,2m.



## 04. Beneficios

En 2017 los impuestos alcanzaron los EUR55,4m, sustancialmente por encima de los EUR25,8m, pagados por la Compañía durante el año. La tasa fiscal efectiva de la Compañía se situó en el año en el 29,7%.

El resultado neto de las operaciones continuadas descendió un 31,0% hasta EUR131,0m, un 31,8% menos a divisa constante. El resultado neto atribuido descendió un 37,0% hasta EUR109,6m, afectado por las mayores pérdidas registradas en las actividades discontinuadas de China durante 2017.

Una vez ajustado por todos los costes e ingresos excluidos para evaluar el rendimiento de la evolución operativa de negocio durante el año, el resultado neto ajustado alcanzó los EUR217,0m en 2017, lo que supuso un descenso, tanto en euros, como en divisa constante, del 19,2%.

### Resultados 2017 (€m)

	2016	%	2017	%	Cambio	Efecto divisa	Cambio (ex-FX)
<b>Ventas netas</b>	<b>8.669,2</b>	<b>100%</b>	<b>8.620,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>0,6%</b>
Coste de ventas y otros ingresos	(6.660,7)	-76,8%	(6.692,7)	-77,6%	0,5%	-1,2%	1,7%
<b>Margen bruto</b>	<b>2.008,5</b>	<b>23,2%</b>	<b>1.927,9</b>	<b>22,4%</b>	<b>-4,0%</b>	<b>-1,0%</b>	<b>-3,0%</b>
Costes personal	(759,0)	-8,8%	(744,8)	-8,6%	-1,9%	-1,2%	-0,6%
Otros costes de explotación	(326,1)	-3,8%	(312,7)	-3,6%	-4,1%	-2,1%	-2,1%
Alquileres inmobiliarios	(295,5)	-3,4%	(301,7)	-3,5%	2,1%	-0,1%	2,2%
<b>EBITDA ajustado</b>	<b>627,9</b>	<b>7,2%</b>	<b>568,6</b>	<b>6,6%</b>	<b>-9,4%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-8,9%</b>
Amortización	(226,7)	-2,6%	(232,0)	-2,7%	2,3%	0,0%	2,3%
<b>EBIT ajustado</b>	<b>401,2</b>	<b>4,6%</b>	<b>336,6</b>	<b>3,9%</b>	<b>-16,1%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-15,2%</b>
Otros elementos excluidos del EBIT ajustado	(91,6)	-1,1%	(89,5)	-1,0%	-2,3%	-1,6%	-0,7%
<i>Otros elementos de cajas</i>	(52,3)	-0,6%	(59,8)	-0,7%	14,4%		
<i>Planes de incentivos</i>	(14,6)	-0,2%	4,9	0,1%	-133,2%		
<i>Otros elementos de no caja</i>	(24,6)	-0,3%	(34,5)	-0,4%	40,1%		
<b>EBIT</b>	<b>309,5</b>	<b>3,6%</b>	<b>247,1</b>	<b>2,9%</b>	<b>-20,2%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-19,5%</b>
Resultado financiero	(50,6)	-0,6%	(61,0)	-0,7%	20,6%	-7,4%	28,0%
<b>BAI</b>	<b>259,0</b>	<b>3,0%</b>	<b>186,3</b>	<b>2,2%</b>	<b>-28,1%</b>	<b>0,6%</b>	<b>-28,7%</b>
Impuestos	(69,1)	-0,8%	(55,4)	-0,6%	-19,9%	0,2%	-20,2%
<b>Resultado consolidado</b>	<b>189,9</b>	<b>2,2%</b>	<b>131,0</b>	<b>1,5%</b>	<b>-31,0%</b>	<b>0,8%</b>	<b>-31,8%</b>
Minoritarios y actividades discontinuadas	(15,9)	-0,2%	(21,5)	-0,2%		0,0%	
<b>Resultado neto atribuido</b>	<b>174,0</b>	<b>2,0%</b>	<b>109,6</b>	<b>1,3%</b>	<b>-37,0%</b>	<b>1,3%</b>	<b>38,3%</b>
<b>Resultado neto ajustado</b>	<b>268,5</b>	<b>3,1%</b>	<b>217,0</b>	<b>2,5%</b>	<b>-19,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-19,2%</b>

(1) Ajustado por otros elementos excluidos del EBIT ajustado.

## 05. Evolución por segmento

### Iberia

Las ventas netas descendieron un 4,2% en 2017 hasta los EUR5.506m, mientras que en el cuarto trimestre el descenso fue del 3,7% hasta EUR1.386m. Esta caída se debió principalmente al cierre definitivo de algunas tiendas El Arbol y Día con rentabilidad inferior a la deseada en España y que tuvo su reflejo en una reducción de la superficie comercial del 3,9%. Adicionalmente, el plan de mejoras, especialmente intenso en 2017, supuso la actuación en 613 tiendas durante el ejercicio frente a las 307 realizadas en 2016.

Por formatos, Día no evolucionó de acuerdo a nuestras expectativas, mientras que La Plaza tuvo un muy buen año y Clarel también evolucionó positivamente hasta verano, cuando el formato se vio afectado por su elevada exposición a la región de Cataluña, donde se operan más de 650 tiendas.

El EBITDA ajustado descendió un 16% en 2017 hasta EUR426,3m, de los cuales EUR85,3m fueron generados en el último trimestre del año. El descenso del EBITDA ajustado registrado en los últimos dos trimestres se debió al exigente entorno competitivo del mercado español y a las negociaciones con los proveedores más complicadas de lo esperado. El margen EBITDA ajustado descendió 109 puntos básicos en 2017 hasta el 7,7% con una caída de 406 puntos básicos en el último trimestre del año hasta el 6,2%.

La amortización descendió en Iberia por segundo año consecutivo. El descenso registrado fue del 4,4% en 2017 hasta EUR170,5m. Durante el 4T 2017 el descenso fue del 1,0% hasta EUR42,1m. Por su parte, el EBIT ajustado descendió un 22,3% en 2017 hasta EUR255,8m con un descenso en el margen sobre ventas de 108 puntos básicos hasta el 4,6%. En el 4T 2017, el EBIT ajustado descendió un 58,6% hasta EUR43,2m, lo que supuso una reducción del margen EBIT ajustado de 414 puntos básicos hasta el 3,1%.



	2016	2017	Cambio
Ventas netas	5.746,5	5.505,6	-4,2%
EBITDA ajustado	507,7	426,3	-16,0%
Margen EBITDA ajustado	8,8%	7,7%	-109 bps
Amortización	-178,3	-170,5	-4,4%
EBIT ajustado;	329,3	255,8	-22,3%
Margen EBIT ajustado	5,7%	4,6%	-108 bps

(1) Ajustado por otros elementos excluidos del EBIT ajustado.

## Emergentes

En 2017, las ventas netas en Emergentes aumentaron un 6,6% hasta EU-R3.115m, un 10,0% en moneda local, con un efecto divisa negativo registrado en el año del 3,4% sobre ventas.

Durante 4T 2017, las ventas netas descendieron un 5,0% en euros hasta EUR775m, mientras que a divisa constante registraron una mejora del 8,8%.

El EBITDA ajustado, mejoró un 18,4% respecto a 2016, hasta alcanzar los EUR142,3m (+21,4% a divisa constante), mientras que en el 4T 2017 la mejora del EBITDA ajustado fue del 4,9% hasta EUR51,6m, un +15,9% a divisa constante. Así, durante 2017 el margen EBITDA ajustado mejoró 45 puntos básicos hasta el 4,6%.

La amortización aumentó un 27,1% en el año, aunque solo un 12,2% en 4T 2017 hasta los EUR 15,4m. Sin embargo, a divisa constante las tasas de crecimiento fueron muy similares tanto en el trimestre (+25,3%) como en el año completo (+27,2%). Estos crecimientos se explican por completo por la mayor cantidad de inversión realizada en estos mercados durante los últimos años.

En 2017, el EBIT ajustado creció un 12,5% hasta EUR80,8m (un 17,4% a divisa constante). El margen EBIT ajustado mejoró 14 puntos básicos hasta 2,6% en el año y 33 puntos básicos, hasta 4,7%, en 4T 2017.

El año pasado fue de nuevo complicado para los distribuidores de alimentación en estos países, especialmente en Brasil. A pesar de estas desafiantes condiciones, DIA continuó aumentando su red en ambos países, ganando cuota de Mercado de manera rápida (+40 puntos básicos hasta el 14,1% en Argentina y 60 puntos básicos hasta el 7,8% en Brasil).

En 2017, DIA celebró su vigésimo aniversario en Argentina, un hito que fue celebrado con una campaña promocional más intensa que de costumbre y un mayor desarrollo de los productos de marca propia. En Brasil, el programa de fidelización está ya implementado por completo y funcionando en todas las regiones, recogiendo ya a través suyo el 84% de la venta y contando con más de 7 millones de miembros.



	2016	2017	Cambio	Cambio (ex-FX)
Ventas netas	2.922,8	3.114,9	6,6%	10,0%
EBITDA ajustado	120,2	142,3	18,4%	21,4%
Margen EBITDA ajustado	4,1%	4,6%	45 bps	
Amortización	-48,4	-61,5	27,1%	27,2%
EBIT ajustado	71,8	80,8	12,5%	17,4%
Margen EBIT ajustado	2,5%	2,6%	14 bps	

(1) Ajustado por otros elementos excluidos del EBIT ajustado.

## 06. Evolución y resultado del negocio en 2017

### Capital circulante, inversión y deuda

#### Capital Circulante

En 2017 la cifra de capital circulante operativa de DIA se redujo en un 7,3% hasta EUR919m, un 2,1% inferior a la de 2016 en términos de divisa constante.

El valor de las existencias se redujo un 13,4% en 2017, con una bajada de EUR88,4m hasta EUR569,6m (una caída del 6,1% a divisa constante). Esta significativa reducción de existencias es parcialmente atribuible al Proyecto Double-E en España, pero también a otras iniciativas similares implementadas en el resto de países DIA y a la depreciación de las divisas. La cifra de clientes y otros deudores aumentó un 34,5% en 2017, un 43,8% a divisa constante.

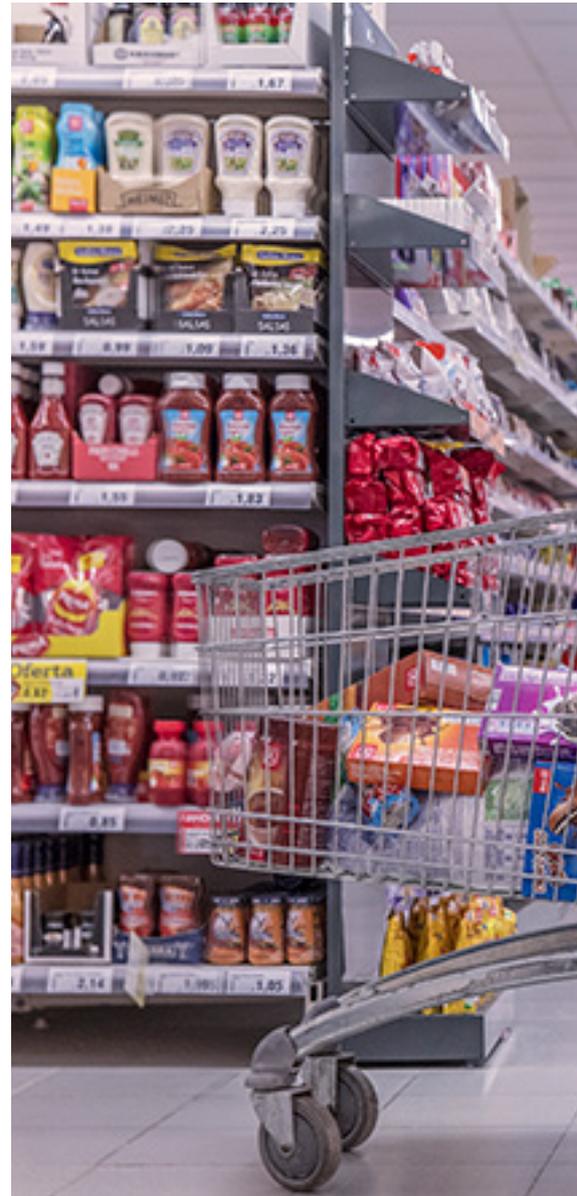
El aumento de EUR56,9m en la cifra de deudores hasta EUR221,8m se explica tanto por el aumento de la cifra de deuda de proveedores (EUR35,4m) como por la expansión del negocio franquiciado (EUR21,5m).

En 2017, DIA continuó con la política de financiación a la red de franquiciados. La exposición total neta de crédito cedido a franquiciados fue de EUR127m a finales de 2017 (lo que compara con EUR106m a finales del pasado año) teniendo en cuenta la parte del riesgo que está cubierta con garantías y avales. Hay que tener en cuenta en cualquier caso que este riesgo de crédito está muy diversificado ya que se encuentra repartido entre los 3,197 franquiciados que a finales de 2017 operaban las 3.785 tiendas franquiciadas de DIA.

El valor del importe de acreedores comerciales decreció un 5,7% en 2017 hasta EUR1.711m, un 0,6% más a divisa constante. Este descenso se justifica por el bajo crecimiento de las ventas durante el ejercicio, la alta base de comparación de 2016 y la fuerte depreciación de las divisas observado a finales del año 2017.

El importe de factoring sin recurso de proveedores registrado a Diciembre de 2017 fue de EUR99,6m, que compara con EUR88,4m publicada a finales de 2016.

El número de días de capital circulante operativo negativo (calculado sobre coste de ventas) se redujo en 4,2 días desde 53,5 en 2016 (ajustado por la discontinuación de DIA China) hasta 49,3 días en 2017.



	31 Dic 2016 <sup>(2)</sup>	31 Dic 2017	Cambio	Cambio (ex-FX)
Existencias (A)	658,0	569,6	-13,4%	-6,1%
Cliente y otros deudores (B)	164,9	221,8	34,5%	43,8%
<i>Deudas a cobrar con franquiciados</i>	101,2	122,7	21,2%	
<i>Deudas a cobrar con proveedores y otros</i>	63,7	99,1	55,6%	
Acreedores comerciales y otros (C)	1.815,1	1.710,8	-5,7%	0,6%
Capital circulante operativa <sup>(1)</sup>	-992,2	-919,3	-7,3%	-2,1%

(1) Capital circulante definido como (A+B-C),

(2) Datos ajustados por la discontinuación de China

## Inversión

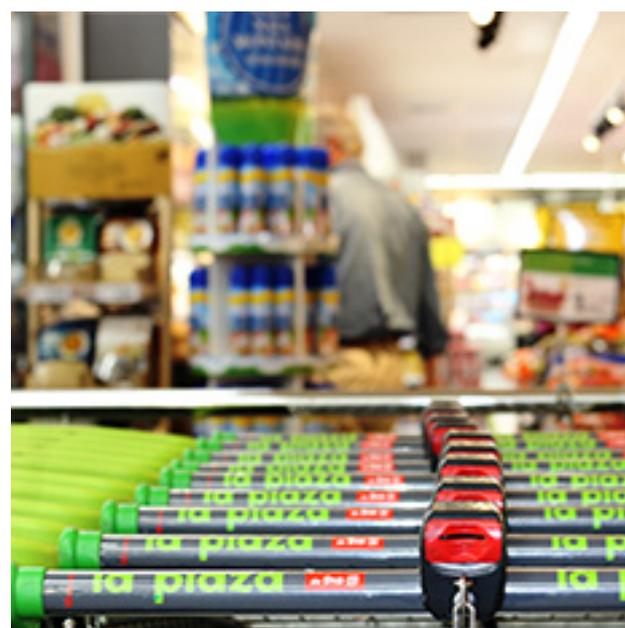
DIA invirtió EUR302.6m en 2017, un 12,4% menos que en el mismo periodo del año pasado. Esta cantidad estuvo completamente en línea con la guía de inversión inicialmente establecida en febrero de 2017 ("El nivel de inversión continuará disminuyendo en 2017") y en octubre de 2017 ("alrededor de EUR300m").

En Iberia, la inversión disminuyó un 26,9% hasta los EUR165m, dado que los esfuerzos en remodelaciones de las transformaciones más caras en La Plaza y Dia Maxi en España fueron significativamente menores y la inversión en aperturas se redujo más que a la mitad durante el año. En Portugal, la inversión de 2017 fue ligeramente inferior al de 2016.

En Mercados Emergentes, la inversión aumentó en un 15% en euros (17,4% en moneda local) hasta los EUR137,6m, lo que representa un 45,5% del total de las inversiones de la compañía en 2017. La inversión en inmovilizado creció significativamente en 2017 en ambos países. El aumento de la inversión en Argentina estuvo relacionado con los programas de mejora de tiendas, mientras en Brasil estuvo casi enteramente relacionado con las nuevas aperturas y IT.

Para 2018, la Compañía planea invertir entre EUR320-350m, con un equilibrio entre aperturas y proyectos de remodelación. Para 2018 y por tercer año consecutivo, la inversión en IT crecerá significativamente.

	2016	%	2017	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
Iberia	225,8	65,4%	165,0	54,5%	-26,9%	-26,9%
Emergentes	119,6	34,6%	137,6	45,5%	15,0%	17,4%
TOTAL Inversión	345,4	100%	302,6	100,0%	-12,4%	-11,5%



## Deuda Neta

La deuda neta a final de diciembre de 2017 alcanzó los EUR891,3m, EUR13m mayor que en el mismo periodo del año pasado.

Durante 2017, el número medio de acciones propias mantenidas en balance apenas varió (10.6m de acciones en 2017 frente a 9.3m de acciones en 2016). Respecto al dividendo, en julio de 2017.

DIA pagó EUR128.5m a sus accionistas, EUR6.3m más que en 2016. A diciembre de 2017, el ratio deuda neta sobre el EBITDA ajustado de los últimos doce meses fue de 1.6 veces, mientras que la estimación de DIA para los ratios de apalancamiento ajustados calculados siguiendo la metodología de S&P y de Moody's son 2.2 y 3.6 veces respectivamente.

Estos ratios suponen un margen significativo para un potencial apalancamiento adicional sin poner en peligro el rating corporativo de grado de inversión.

En 2017, DIA registró EUR68,2m por la enajenación de activos, procedentes principalmente de un grupo de tiendas vendidas en el último trimestre del año.



	31 Dic 2015	31 Dic 2016	31 Dic 2017
Deuda neta / EBITDA ajustado	1,8x	1,4x	1,6x
Deuda neta ajustada / EBITDA ajustada (S&P)	2,5x	2,0x	2,2x <sup>(1)</sup>
Deuda neta ajustada / EBITDA ajustado (Moody's)	3,5x	3,4x	3,6x <sup>(1)</sup>
Dueda neta	1.132,4	878,3	891,3

(1) Estimación de la Compañía.



## 07. Definición de Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR)

En la elaboración de la información financiera, tanto interna como externamente, el Consejo de Administración de DIA ha adoptado una serie de Medidas Alternativas de Rendimiento (MAR) con el objetivo de conseguir un mayor entendimiento de la evolución del negocio. Estas MAR han sido seleccionadas atendiendo a la naturaleza del negocio y a las utilizadas por las empresas cotizadas del sector a nivel internacional. No obstante, estas MAR pueden ser o no ser totalmente comparables con las de otras empresas del sector. En todos los casos estas MAR deben ser consideradas como magnitudes que no pretenden reemplazar, o ser más importantes, a las medidas presentadas bajo normativa NIIF.

El propósito de estas MAR es ayudar a entender mejor el rendimiento del negocio a través de información de interés sobre la evolución subyacente del negocio y de la situación financiera de la compañía.

Las MAR se utilizan también para mejorar la comparabilidad de la información entre periodos y ámbitos geográficos distintos ajustando las medidas NIIF por otros costes e ingresos o factores incontrolables que impactan en ellas. Las MAR son, por tanto, utilizadas por los miembros del Consejo de Administración y de la Alta Dirección para propósitos de análisis, planificación, reporte e incentivos.



### Cambios en las medidas alternativas de rendimiento

Durante el periodo, la Compañía ha realizado cambios en la denominación de algunas MAR para adaptarlas a las recomendaciones de ESMA (European Securities and Markets Authorities). De acuerdo con ello, la anterior expresión “Elementos no recurrentes” ha pasado a ser sustituida por “Otros elementos excluidos del EBIT Ajustado”. De acuerdo con este cambio, la anterior expresión “Elementos no recurrentes de caja” y “Otros elementos no recurrentes” pasan a ser denominadas como “Otro elementos de caja” y “Otros elementos de no caja” respectivamente.

En 2017, el cálculo de “Otros elementos de caja” incluye los beneficios por la enajenación de inmovilizado debido a la contabilización de este concepto como “otros ingresos” en la cuenta de resultados consolidada. Esta modificación introducida siguiendo las normas NIIF, refleja mejor el impacto en caja de “Otros elementos excluidos del EBIT ajustado”.

# Informe de Negocio y Sostenibilidad

Los Grupos de Interés de Grupo DIA

# La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA

De forma inherente a la actividad diaria de la Compañía, Grupo DIA identifica y se relaciona con sus grupos de interés tradicionales (clientes, comunidad inversora, empleados, franquiciados y proveedores) en un proceso que involucra a diversas áreas especializadas a lo largo de la cadena de valor de la empresa (102-46).

## 01. Grupos de Interés de Grupo DIA

(102-40; 102-44)

Además, el Departamento de Relaciones Externas desde su modelo de gestión de grupos de interés, identifica, consulta y responde a otras partes interesadas importantes también para el negocio (reguladores y administraciones públicas, industria y asociaciones profesionales, medios de comunicación, ONG y miembros de la comunidad local). Este departamento, responsable a nivel ejecutivo de la RSC, reporta tanto al Comité de Dirección como al Consejo, a través de la Comisión de Auditoría, asegurándose así de que los asuntos materiales identificados son conocidos por los principales órganos de gobierno de la empresa (102-20; 102-21; 102-33; 102-42; 102-43). El objetivo no es otro que el de **contar con un modelo de gestión que facilite a Grupo DIA un buen conocimiento de su entorno competitivo y así ofrecer una respuesta rápida a aquellos asuntos que puedan incidir en el éxito de su modelo de negocio.**



### Temas y preocupaciones mencionados:

Ahorro  
Variedad y disponibilidad de surtido  
Compras ágiles  
Etiquetado claro de los alimentos (origen, ingredientes)

### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política Corporativa de marketing y Comunicación con nuestros clientes  
Política de Calidad y Seguridad Alimentaria  
Política General de Responsabilidad Social Corporativa

### Principales canales de comunicación:

Encuestas de satisfacción al cliente a través de campañas específicas.  
Encuestas de satisfacción disponibles tanto en tienda como a través de la web.  
Revista Club DIA, DIA y Expertas.  
Aplicación de compra Club Día y compra online.  
Redes sociales (Facebook, twitter, instagram).  
Encuentros con comunidades de Expertas en España, Brasil y Argentina.  
Servicio de Atención al Cliente.  
Servicio de calidad y seguridad alimentaria.

### Compromiso principal:

Ofrecer productos de calidad al mejor precio.  
Mejorar los canales de escucha al cliente.  
Evaluación constante de sus expectativas actuales y futuras e integración en todo el modelo de negocio.



## Comunidad Inversora

### Principales canales de comunicación:

#### Página Web corporativa

Página Web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y de otras entidades reguladoras  
Webcast trimestrales  
Memorias corporativas  
Notificaciones periódicas (bajo suscripción)

#### Buzón del inversor

Investor's Day  
Roadshows  
Prensa general

### Temas y preocupaciones mencionados:

Rentabilidad  
Cumplimiento regulatorio  
Gestión eficaz de riesgos  
Transparencia informativa  
Gestión Ética y Plan de Prevención de Delitos  
Sistema de toma de decisiones eficaz

### Compromiso principal:

Máximo cuidado de la transparencia informativa  
Evitar situaciones de abuso de mercado  
Sistemas para garantizar el cumplimiento regulatorio

### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política de Relación con los Inversores  
Política de Gestión de Riesgos  
Código Ético  
Política para la prevención de delitos y anticorrupción



## Empleados y Organizaciones Sindicales

### Principales canales de comunicación:

Portal del empleado  
Newsletters RRHH, RSC...  
Canal Ético  
Encuestas de clima

### Temas y preocupaciones mencionados:

Oportunidades de carrera  
Formación y desarrollo  
Comunicación interna  
Prácticas laborales justas (igualdad de género)  
Seguridad y salud laboral

### Compromiso principal:

La selección, formación y desarrollo de los mejores profesionales  
La garantía de un empleo de calidad, estable y seguro  
El diseño de una oferta de valor al empleado durante toda su vida laboral  
La concienciación respecto del valor del cliente  
El desarrollo de Planes de gestión del talento alineados con los objetivos de negocio

### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política de Relación con los Inversores  
Política de Gestión de Riesgos  
Código Ético  
Política para la prevención de delitos y anticorrupción



## Franquiciados

### Principales canales de comunicación:

Portal del franquiciado  
Newsletter del Franquiciado  
Encuesta Internacional de Satisfacción del Franquiciado, realizada por Nielsen  
Servicios regionales de atención al franquiciado (Servicio de Atención al Socio Estratégico en Argentina, 'Dia te escuta' en Brasil).  
Canal Ético

### Temas y preocupaciones mencionados:

Rentabilidad  
Proceso abierto y transparente de transacciones  
Transmisión de know how para mejora de la venta  
Buen servicio logístico  
Soporte para el cumplimiento regulatorio  
Soporte técnico para la mejora de la eficiencia energética  
Acceso a los recursos de formación de la empresa

### Compromiso principal:

Veracidad de la información difundida, y cumplimiento de los acuerdos suscritos  
Modelo de negocio eficaz previamente experimentado  
La formación, el apoyo, la asistencia y el asesoramiento continuos  
Resolución de posibles discrepancias está basada en la buena voluntad y el diálogo.

### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política de Relación con las Franquicia



## Proveedores

### Principales canales de comunicación:

Portal del proveedor  
Canal Ético  
Equipo comercial y de sostenibilidad

### Temas y preocupaciones mencionados:

Libre competencia  
Buena relación contractual

### Compromiso principal:

Trabajar por mantener la calidad-precio de los productos  
incluir criterios sociales y ambientales en el concepto de calidad

### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política de Calidad y Seguridad Alimentaria  
Política de Medio Ambiente  
Política General de RSC

## Reguladores y Administración

### Principales canales de comunicación:

ASEDAS  
Participación en jornadas  
Participación en consultas formales  
Newsletter institucional  
Memorias corporativas  
Equipo de relaciones externas

### Temas y preocupaciones mencionados:

Cumplimiento regulatorio  
Empleo  
Pago de tributos  
Salud pública  
Apoyo al sector primario

### Compromiso principal:

Máximo cuidado de la transparencia informativa  
Sistemas para garantizar el cumplimiento regulatorio

### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política Fiscal  
Política de Calidad y Seguridad Alimentaria  
Política de Medio Ambiente  
Política de Relaciones Externas

## Industria y Asociaciones Profesionales

### Principales canales de comunicación:

Participación en ASEDAS, ECOEMBES, AECOC, Pacto Mundial  
Participación en jornadas y proyectos concretos  
Departamento de Relaciones Externas

### Temas y preocupaciones mencionados:

Libre competencia  
Mejora de la competitividad e innovación en el sector  
Desarrollo regulatorio  
Ecodiseño de envases

### Compromiso principal:

Transparencia, accesibilidad, libertad de expresión, igualdad de trato y respeto mutuo en las relaciones

### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política de Relaciones Externas



## Medios de Comunicación Generales y Especializados

### Principales canales de comunicación:

Web corporativa  
Memorias corporativas  
Notas de prensa  
Ruedas de prensa y entrevistas

### Temas y preocupaciones mencionados:

Transparencia informativa  
Acceso a directivos

### Compromiso principal:

Transparencia, accesibilidad, libertad de expresión, igualdad de trato y respeto mutuo en las relaciones

### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política de Relaciones Externas



## ONGs y otras asociaciones

### Principales canales de comunicación:

Memorias corporativas  
Proyectos de colaboración  
Buzón de RSC  
Equipo de relaciones externas y de sostenibilidad

### Temas y preocupaciones mencionados:

Prescripción de iniciativas  
Información y protección al consumidor  
Aprovisionamiento responsable  
Eco-eficiencia  
Donación de recursos monetarios y en especie (alimentos)

### Compromiso principal:

Participar como un miembro más de la comunidad apoyando causas sociales

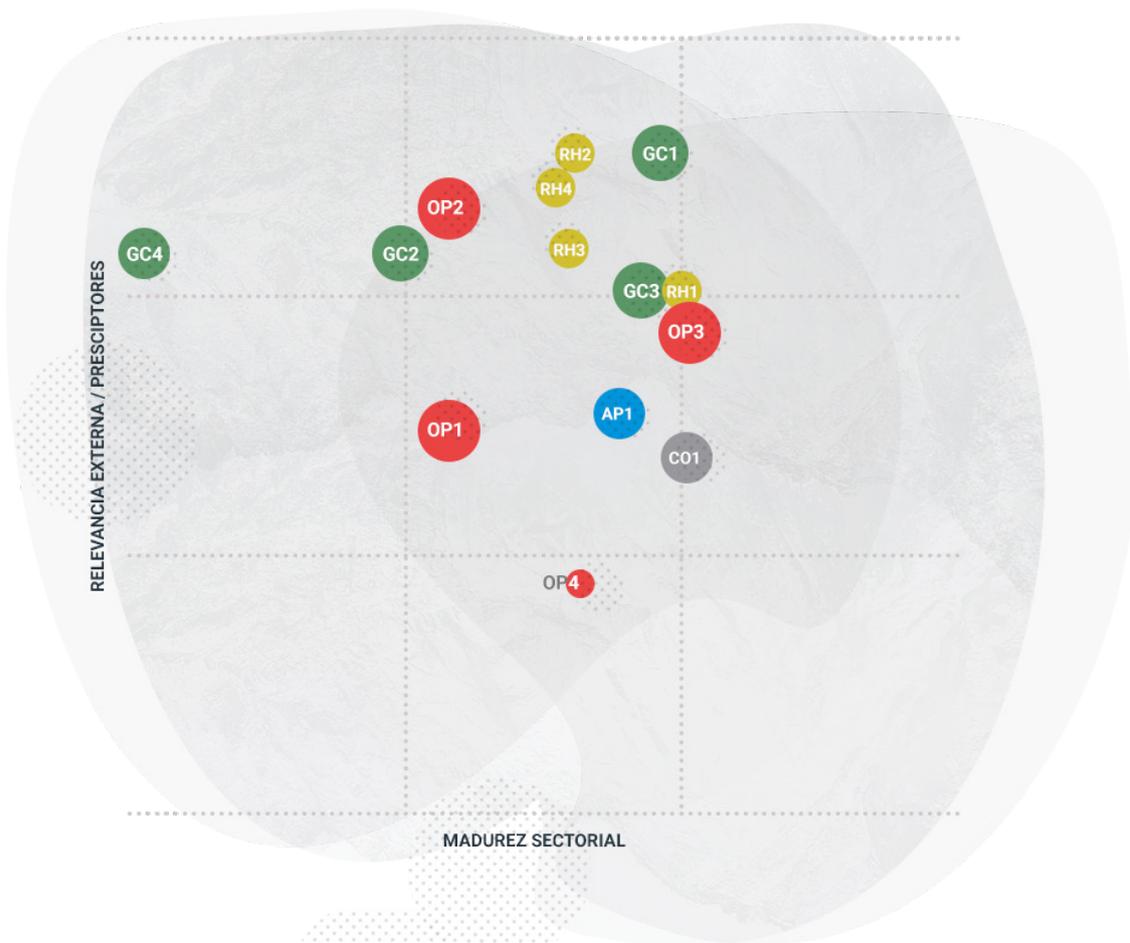
### Principal instrumento de gestión en Grupo DIA:

Política de Relaciones Externas

En 2016, Grupo DIA desarrolló un **análisis de materialidad** en el que se examinaron los asuntos que más preocupan a sus grupos de interés y que más repercuten en el buen funcionamiento de la Compañía. Para ello, la dirección de Grupo DIA estudió tanto la relevancia de los distintos asuntos planteados (a través de su representatividad para los principales prescriptores en RSC, como Dow Jones Sustainability Index, informe sectorial de Global Reporting Initiative, Vigeo, Sustainability, Carbon Disclosure Project, Comisión Nacional Mercado de Valores, análisis de prensa o el informe Behind the Brands) como la madurez sectorial de los mismos a nivel nacional e internacional (para lo que se invirtió en un estudio individualizado de las empresas del sector). Este análisis se complementó con la inclusión de una dimensión de relevancia interna de cada uno de los asuntos, que tuvo en cuenta, entre otras cosas, el mapa de riesgos confeccionado por el Comité de Riesgos de la empresa (102-46). El resultado, que fue nuevamente revisado y validado internamente en 2017<sup>1</sup>, ha dado como resultado una matriz de materialidad que permite posicionar los asuntos en función de su madurez y relevancia para los grupos de interés de Grupo DIA, y que servirá como base tanto para la definición de un Plan Director de RSC (actualmente en revisión) como para la elaboración de este informe.

## Matriz de materialidad

(102-47)



**Legenda:**

- GC1 Sistema de gobierno
- GC2 Ética y cumplimiento
- GC3 Transparencia y relación con los inversores
- GC4 Practicas fiscales
- RH1 Desarrollo de capital humano
- RH2 Prácticas laborales
- RH3 Igualdad de género
- RH4 Seguridad y salud
- AP1 Calidad y seguridad alimentaria
- OP1 Relación con franquiciados
- OP2 Transformación digital
- OP3 Eco-eficiencia
- OP4 Desperdicio alimentario
- C01 Información y protección al consumidor

El tamaño del círculo representa la relevancia del asunto para DIA

Tema material análisis materialidad DIA	Tema material según GRI a reportar en el Informe Anual 2017
GC1. Sistema de gobierno	Gobernanza
	Ética e integridad
GC2. Ética y cumplimiento	Anticorrupción
	Política Pública
GC3. Transparencia y relación con los inversores	Participación de los grupos de interés
GC4. Prácticas fiscales	Desempeño económico
RH1. Desarrollo de capital humano	Formación y enseñanza
RH2. Prácticas laborales	Empleo
	Diversidad e igualdad de oportunidades
RH3. Igualdad de género	No discriminación
RH4. Seguridad y salud	Salud y seguridad en el trabajo
AP1. Calidad y seguridad alimentaria	Salud y seguridad de los clientes
OPI. Relación con franquiciados	Participación de los grupos de interés
OP2. Transformación digital	Formación y enseñanza
	Materiales
	Energía
OP3. Eco-eficiencia	Emisiones
OP4. Desperdicio alimentario	Residuos
CO1. Información y protección al consumidor	Marketing y etiquetado

Es importante hacer notar que la matriz de materialidad identifica no solo asuntos para los cuales la actividad de Grupo DIA puede suponer un impacto negativo y constituyen, por lo tanto, un riesgo que debe ser gestionado (tales como la seguridad alimentaria o la repercusión de la actividad en el medio ambiente), sino también aquellas oportunidades de creación de valor para las que Grupo DIA se encuentra mejor posicionada y que constituyen, por lo tanto, una ventaja competitiva para la empresa (como el buen gobierno corporativo y la transparencia en la gestión) (102-15).

## Plan Director de RSC

En 2016, Grupo DIA comenzó a trabajar en un Plan Director de RSC en base a las conclusiones del análisis de materialidad realizado. Este Plan, que tiene como objetivo trabajar tanto la dimensión interna de la RSC (creación de una visión común y mejora de la gestión) como la externa (alineación de la Compañía con las expectativas de sus grupos de interés prioritarios), se encuentra en fase de revisión en la actualidad, con el objetivo de presentar una versión definitiva al Consejo en 2018, junto con su cuadro de mando. A pesar de ello, en 2017 se ha trabajado en varios proyectos según las líneas estratégicas marcadas en este plan, tal y como se expone a continuación.

Líneas estratégicas de acción

Proyectos ejecutados o en marcha

Gestionar el posicionamiento de Grupo DIA en relación a las demandas de sus grupos de interés	Plan de comunicación interna de RRHH
	Plan de comunicación con franquiciados
	Evaluación de la accesibilidad en la red de tiendas
Impulsar la mejora de la gestión de Grupo DIA en los aspectos de RSC	Disminución del desperdicio alimentario por la mejora de la gestión de stocks en tienda
	Revisión de los asuntos no financieros clave para la empresa
	Redefinición de los indicadores materiales y simplificación del sistema de reporte de indicadores
Implicar a la organización en una visión común sobre la RSC	Identificación de indicadores de desempeño no financiero a reportar de forma periódica al Consejo
	Lanzamiento de una Newsletter de RSC

## Gobierno de la RSC en DIA



El máximo responsable en materia de RSC es el Consejo de Administración a través de la Comisión de Auditoría. Esta Comisión, es la encargada de asegurar que la estrategia y las prácticas en RSC dan respuesta a los riesgos no financieros y a las expectativas de los grupos de interés de la empresa, así como de aprobar y evaluar el grado de cumplimiento de la política y el Plan Director de RSC. Adicionalmente, es el Consejo de Administración, a través de esta Comisión, quien coordina y aprueba el proceso de reporte no financiero y sobre diversidad, conforme a la normativa más reciente aplicable. A nivel ejecutivo, los responsables corporativos de las áreas materiales para la RSC de DIA son los responsables de proponer la estrategia de sostenibilidad y de definir los indicadores de desempeño asociados. A su vez, el departamento de Relaciones Externas y RSC, reportando directamente al Director de Recursos, coordina y facilita todo este proceso. Finalmente, existe también un Comité Ético integrado por directivos de distintos departamentos que reporta directamente a la Comisión de Auditoría.

En 2016, el Consejo de Administración de Grupo DIA aprueba la última versión de la Política General de Responsabilidad Social Corporativa, que resulta transversal a todas las actuaciones de la Compañía y al resto de sus políticas e incluye los principios asumidos voluntariamente por DIA en relación a sus grupos de interés.

La estrategia e implementación de la estrategia de RSC en nuestra Compañía cuenta con el reconocimiento de los índices y analistas de sostenibilidad globales, como Carbon Disclosure Project (CDP), FTSE4Good o el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

*1 (102-49) Cambios en materialidad de la matriz de 2016 a 2017: a pesar de que la distribución es responsable de tan solo el 5% de todo el desperdicio alimentario que se produce en la cadena de alimentación, se decide aumentar la importancia de este asunto debido a la probabilidad de que se incremente la regulación al respecto. Por el contrario, se decide rebajar la importancia de la 'contribución de la empresa a la comunidad local' y del 'aprovisionamiento sostenible' por no considerar prioritario un cambio de rumbo en el enfoque actualmente aplicado a este respecto. 'Discapacidad', 'accesibilidad', 'productos para clientes diferentes' y 'estrategia de marca' desaparecen de la matriz, aunque son mencionados a lo largo del texto de la memoria. El asunto 'innovación' se concreta en 'transformación digital'. Otros asuntos, como 'lucha contra la corrupción' y 'transparencia' pasan a fusionarse con otros ('ética y cumplimiento' en el primer caso; 'transparencia y relación con los inversores' en el segundo).*

## El cliente

### 01. Escucha activa y a tiempo real del cliente

En línea con la estrategia de la Compañía, que sitúa al cliente en el centro del negocio, Grupo DIA ha seguido trabajando durante 2017 en la introducción de nuevas funcionalidades en sus sistemas de escucha, logrando así un conocimiento más exacto de las necesidades de los consumidores y una respuesta más rápida y ágil por parte de las diferentes áreas de la corporación.

El acercamiento a los clientes se realiza a través de dos canales. Por un lado el **canal solicitado**, al que se le pide al cliente fidelizado a través del Club DIA que rellene una rápida encuesta sobre su experiencia de compra y por otro, el **canal voluntario**, por el que el cliente que lo desee puede contestar a la encuesta a través de la web comercial y la aplicación móvil.

Los asuntos tratados en estas encuestas pivotan principalmente sobre la experiencia de compra, con asuntos como la atención, evaluación de las fases del **'Customer journey'**, el surtido o el mantenimiento de la tienda. Por su parte, el área de **e-commerce** también cuenta con sus encuestas personalizadas, en las que se les pregunta principalmente acerca de la experiencia durante la realización del pedido y la fase de recepción.



#### Principales demandas del cliente

#### Proyectos iniciados

<b>Mejora de la disponibilidad del surtido</b>	Proyecto para la ampliación de surtido en tienda. Se ha logrado aumentar la disponibilidad de producto en un 20%
	200 referencias nuevas en marca propia
<b>Precios competitivos</b>	Campañas de día sin IVA en España y Portugal
	Apuesta continuada por el programa de fidelización (con cupones descuento y el doble precio asociado a la tarjeta)
<b>Soluciones para hacer la compra más fácil. Nuevos hábitos de compra</b>	Potenciación del e-commerce
<b>Modernización de las tiendas</b>	Renovación de 500 tiendas en 2017
<b>Línea de productos saludables</b>	Apuesta continuada por la Línea Vital. Corner BIO/ECO + Salud en La Plaza de DIA
<b>Más facilidad para identificar productos aptos para celíacos</b>	Incremento de las referencias del surtido aprobado por la Federación Española de Celíacos de España y utilizando pictograma asociado

La mejora del conocimiento del cliente se ha visto favorecida en 2017 con el proyecto '**Experiencia Cliente**', que tiene como objetivo una escucha rápida y una mayor inmediatez de respuesta a las demandas tanto del cliente general como del cliente fidelizado. A través de los conocidos como programas de voz, la Compañía es ya capaz de obtener a tiempo real el feedback de sus clientes en España. En el presente ejercicio se han ampliado los sistemas de escucha desarrollados en España a las tiendas de Portugal, Argentina y Brasil, aprovechando la potencialidad de las nuevas herramientas digitales, que permiten profundizar en la relación bidireccional con los consumidores. En total, durante 2017, se han enviado más de **9 millones de encuestas de satisfacción** tanto a los clientes de las tiendas físicas como a los del e-commerce, con una tasa de respuesta que supera el 5%.

A estos sistemas de escucha, se le suma la información aportada por las denominadas '**Comunidades de clientes**' desarrolladas hace años para que aporten su visión particular del negocio y puntos de mejora.

## España

### Puesta en valor de las marcas propias y la revista para fidelizados

DIA España mantiene desde hace ya cuatro años una comunidad conocida como '**Demos la vuelta al DIA**', en la que a través del marketing relacional se comparten trucos de cocina, noticias y demás información interesante para los amantes de la gastronomía en sus diferentes perfiles de Redes Sociales. Durante 2017, '**Demos la Vuelta al DIA**' se ha centrado en la promoción y puesta en valor de las marcas propias de la Compañía, realizando acciones de catas y degustaciones de producto en tienda para dar a conocerlas a los clientes. A cierre del ejercicio se habían realizado más de 400 acciones enfocadas a la puesta en valor de las referencias de marcas propias.

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 y Brasil

### La comunidad de Expertas

La creación de una comunidad de habituales clientes de DIA con la que se pudiera intercambiar información sobre su experiencia y necesidades nació en Argentina hace ahora cuatro años. Bajo el nombre de '**Expertas en Ahorro**', comenzó entonces un proyecto que a día de hoy constituye todo un acontecimiento en el país, con más de tres millones de adscritos a la iniciativa a cierre de 2017, su propio canal de televisión en youtube y un encuentro anual de Expertas que se ha convertido en todo un evento al que acuden artistas y rostros conocidos de la sociedad argentina.

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.

Además del hilo directo con la Compañía, que es aprovechado para implementar acciones de mejora relacionadas principalmente con el área comercial, las '**Expertas**' se pueden beneficiar de diferentes ofertas, asistir a eventos, talleres de cocina o estar informados de las últimas novedades en relación a la Compañía.



Durante 2017 se celebró el ya tradicional encuentro anual de Expertas en el teatro Gran Rex de Buenos Aires y que además, en esta edición, conmemoraba los **20 años de historia de la Compañía en Argentina**. Los más de 3.000 asistentes tenían como única condición aportar una pequeña donación en concepto de juguete o material escolar y que fueron posteriormente **donados a una ONG**. Como resultado de esta acción se obtuvieron un total de casi 3.000 libros y juguetes, sumados a las más de 5.000 unidades de alimentos no perecederos y productos de limpieza donados por la propia Compañía y que se entregaron a la Fundación Sí y Manos en Acción.

**Brasil** también cuenta con su propia comunidad de cliente fidelizados, con el nombre de **'Especialistas en Economía'** y que cumple en 2017 su segundo año de actividad. En línea con Argentina, se realizan también cursos, talleres, catas y demás actividades enfocadas al ahorro y a dar a conocer los productos y el modelo DIA a una amplia comunidad de clientes. A cierre de 2017, la comunidad de 'Expertas en Economía' cuenta con más de 40.000 clientes fidelizados, con los que se realizaron 44 encuentros en los que participaron cerca de 1.000 personas. Así mismo cuenta con una revista de fidelización, 'Revista DIA', con una tirada de 10.000 ejemplares en la que se informa de las diferentes ofertas de los productos DIA y las novedades en torno a la Compañía.

## Club DIA: en contacto con más de 40 millones de clientes fidelizados

El instrumento más eficaz para identificar las necesidades de consumo de sus clientes y acomodar sus establecimientos, productos y descuentos a sus expectativas es la Tarjeta Club DIA. Este sistema de fidelización, pionero en el sector de la distribución, otorga ventajas exclusivas al usuario de la tarjeta, al tiempo que permite a DIA estudiar su comportamiento y elaborar, en consecuencia, planes de venta personalizados. Al igual que un importante número de acciones puestas en marcha en la Compañía, el programa de fidelización fue desarrollado internamente desde la Compañía hace ahora 19 años y es una herramienta fundamental para la imagen de precio. Permite, además, elaborar con los proveedores planes de ventas más eficientes y beneficiosos para las dos partes.

---

Más de 250 productos con precios más  
bajos y cupones descuento de hasta el 50%

---

Entre las ventajas con las que DIA recompensa la fidelidad de sus clientes, cabe destacar el acceso a más de 250 productos con precios más bajos, las promociones quincenales y los cupones descuento con ofertas que pueden llegar al 50%. En España, los socios pueden pagar con su tarjeta y aplazar el pago de sus compras, semanal o mensualmente, a través de la sociedad financiera de la Compañía, FinanDIA, firma que está sujeta a la supervisión del Banco de España, inscrita en el Registro de Entidades de Crédito y asociada a la Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito (ASNEF).

Pese a las diferencias y las particularidades en los hábitos de consumo en los diferentes países, la tarjeta de cliente Club DIA sigue demostrando ser un modelo válido y exportable que suma nuevos socios cada año en los mercados en los que está presente. Desde la creación del programa de fidelización en 1998, DIA ha emitido ya 41 millones de tarjetas. Su excelente acogida en los diferentes países volvió a quedar de manifiesto durante 2017: el 77% de las ventas del grupo se realizó empleando la tarjeta de fidelización y se emitieron 1.675 millones de cupones en papel y 143 millones en online.



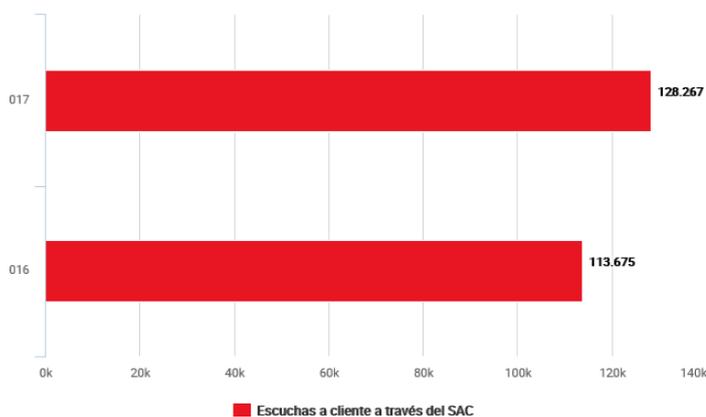
	Año de lanzamiento del programa de fidelización	Hogares con tarjeta (millones)	Porcentaje de ventas
España	1998	20,63	68,8%
Portugal	2000	4,35	64,6%
Argentina	2006	8,34	91,2%
Brasil (Sao Paulo)	2015	7,95	83,7%
<b>Total</b>		<b>41,27</b>	<b>77,1%</b>

## Las Redes Sociales, como complemento al servicio de atención al cliente (SAC)

Para una comunicación directa y ágil con los clientes resulta también imprescindible el papel de las Redes Sociales, que apoyan tanto al canal comercial como al canal corporativo. Todos los países donde la Compañía opera cuentan con presencia en las plataformas de comunicación más utilizadas como Facebook, Twitter, Instagram o Youtube entre otras. Cuestiones relacionadas con las ofertas, atención al cliente o novedades del producto ayudan a mantener activa una comunidad que suma entre todos los países más de 3,5 millones de usuarios.

El ciclo de relación con el cliente se cierra poniendo a su disposición sistemas formales de reclamación y compensación tanto a nivel local como corporativo, protegiendo así su derecho como consumidor. Durante 2017 se atendieron y analizaron 128.267 requerimientos, entre consultas, sugerencias y quejas, en los países en los que DIA está presente.

Número total de escuchas a cliente a través del SAC



Durante 2017 se ha seguido avanzando por la misma estrategia, añadiendo un nuevo perfil corporativo en Instagram y que al igual que el perfil ya existente en Twitter, sirve como una ventana más de comunicación en castellano e inglés con agentes externos como medios de comunicación, accionistas, inversores, ONGs, o instituciones gubernamentales entre otros.

## 02. La calidad, principal compromiso

Satisfacer las expectativas de un cliente cada vez más exigente es el compromiso de Grupo DIA al completo y en particular de su equipo de Control de Calidad.

Con este objetivo, los 267 integrantes del equipo de calidad trabajan para garantizar la calidad y seguridad de los productos desde su definición hasta su comercialización, y aún después, dando respuesta a las inquietudes que nos puedan plantear nuestros clientes a través del Servicio de Atención al Cliente.

Los productos de Marca Propia, y también sus proveedores, son sometidos a evaluación por parte de Grupo DIA en materia de calidad y de seguridad, como requisito previo a su validación:

- **100% proveedores homologados:** para garantizar la calidad de los productos de Marca Propia, Grupo DIA realiza sistemáticamente auditorías de calidad en los centros de producción de sus proveedores: todos los proveedores de marca propia 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.
- **3.154 paneles realizados:** la calidad de un producto es una condición indispensable para que sea incluido en el surtido de Marca Propia: como requisito para su incorporación, 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. Todas las catas de producto DIA se realizan siguiendo las normas UNE 87004:1979, UNE 87023:1995.

Por otra parte, el **Plan de Control** de la empresa permite asegurar analíticamente el cumplimiento de los requisitos de calidad definidos para los productos fabricados bajo las marcas del Grupo DIA.

- **43 laboratorios propios:** Grupo DIA cuenta con un total de 43 laboratorios internos en los que, durante este año, se han realizado un total de 934.062 análisis internos como parte de dicho plan de control.
- **23.308 análisis externos:** además, 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 2017 ascendió a 23.308 análisis (416-1).
- **4.055 auditorías a almacenes y tiendas:** 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, garantizando el cumplimiento de los estándares definidos.

### NÚMERO DE INCIDENTES

Derivados del incumplimiento respecto a la salud y seguridad de la regulación legal con resultado de multa o sanción significativa (416-2)

0  
Incidentes  
2017

0  
Incidentes  
2016

## 03. Más oferta, mejor precio

---

Durante 2017, DIA ha continuado en su estrategia de inversión en precios de las marcas propias con el objetivo de asegurar los diferenciales con los principales grupos de la competencia.

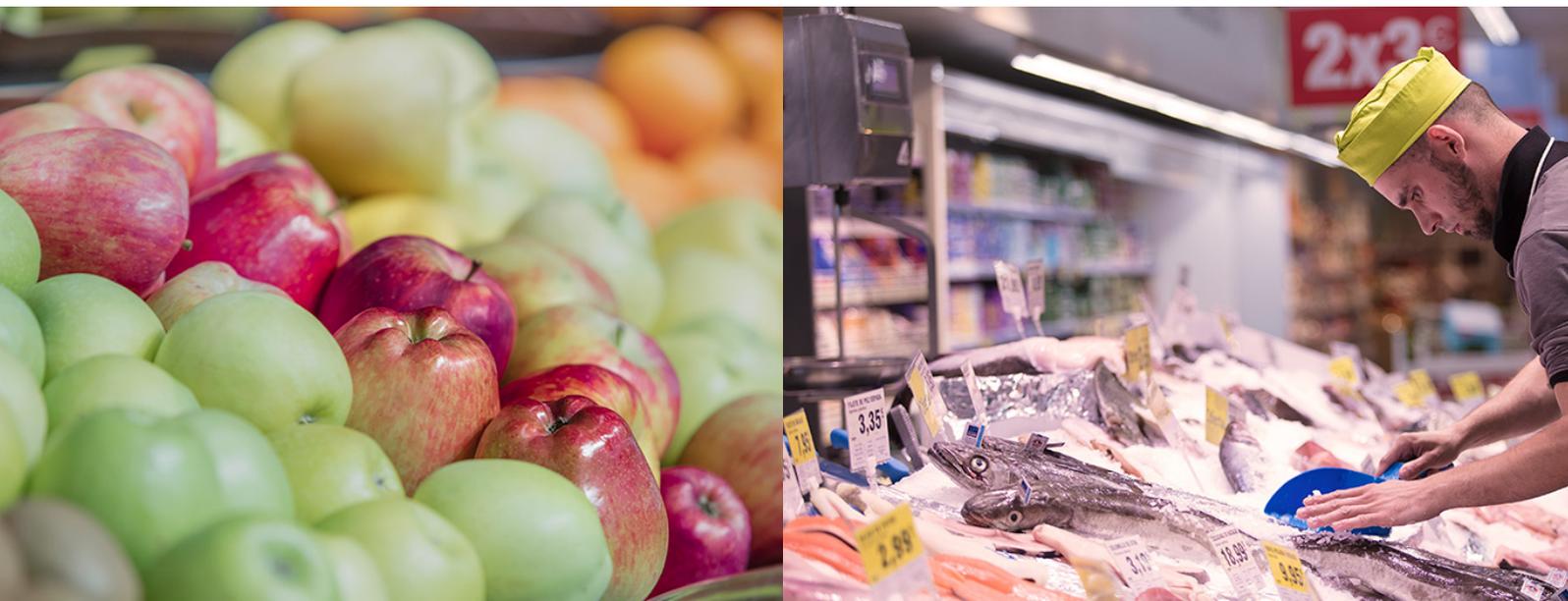
---

Durante 2017, DIA ha continuado en su estrategia de inversión en precios de las marcas propias con el objetivo de **asegurar los diferenciales con los principales grupos de la competencia**. Asimismo se han puesto en marcha campañas promocionales que se han sumado a las ya habituales, como el Día sin IVA para los mercados de España y Portugal. Durante una jornada, todos los productos que se venden en las tiendas DIA del grupo quedan exentos del porcentaje de IVA. Por su parte, en Clarel.es, también se puso en marcha la iniciativa '**28 íntimo**', por la que todos los días 28 de cada mes se eliminaba el IVA de un total de 86 productos de higiene femenina tanto de marcas de fabricante como de la marca propia Bonté.

Estas campañas promocionales han estado acompañadas a su vez de un trabajo de identificación de los productos más demandados por los clientes y de la puesta en marcha de acciones de promoción ad hoc para esos productos, tanto en tienda como en las diferentes Redes Sociales del grupo. En este sentido, se ha mantenido en línea la fuerte presión promocional a través de los cupones y el doble precio asociado a la tarjeta de fidelización.

Además, se ha continuado impulsando la innovación, introduciendo **200 nuevas referencias de marca propias** en línea con los trabajos de escucha y compartición de la información que se están realizando con los clientes. Una cifra que supone un incremento del 3,3% en relación al año anterior.

En cuanto al peso de las marcas en tienda, en 2017 también se ha trabajado en incrementar la visibilidad y presencia de marcas como Bonté, Vital o Delicious en tienda, aprovechando el proceso de transformación de los formatos más tradicionales de DIA, como el modelo Market y Maxi.

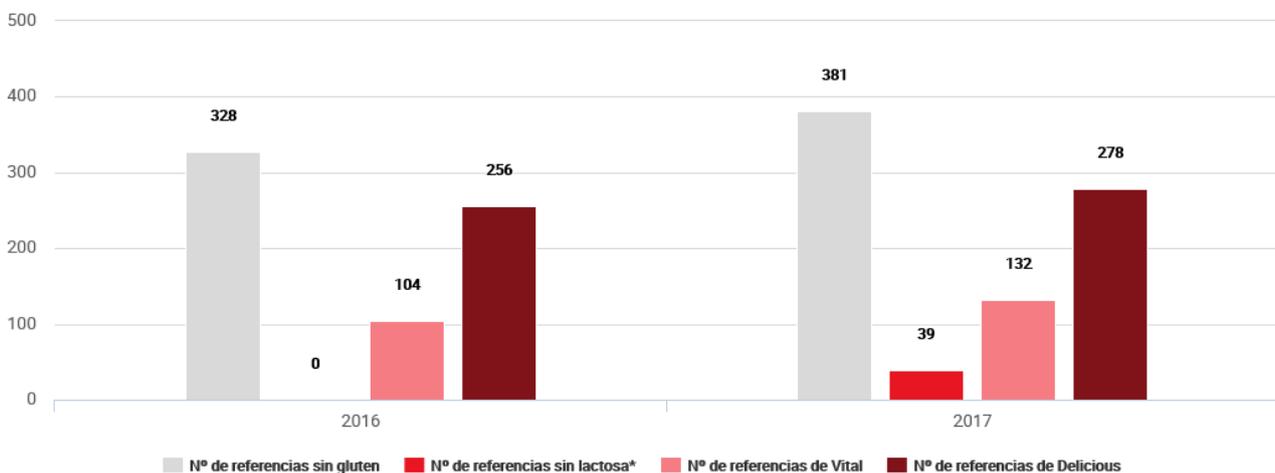


## 04. Facilitar una compra informada

El compromiso con la información transparente al consumidor es otra de las dimensiones que definen la calidad para DIA.

Así lo recoge su política de Marketing y Comunicación con el cliente, que fomenta la transparencia en la comunicación al consumidor y las decisiones de compra informadas. Así, todos los productos que requieren **información nutricional** presentan ésta no solo en relación a los 100 gramos de productos, sino también por porción, y siempre que es posible en la parte más visible. A su vez, se sigue trabajando en facilitar la identificación de los productos sin gluten, que además han incrementado su presencia en el surtido con 53 referencias adicionales, y sin lactosa.

La responsabilidad para con el cliente y la continua búsqueda su satisfacción empiezan con el compromiso con la información transparente pero no acaba aquí. Para Grupo DIA es fundamental ofrecer una **gama de productos amplia entre la que el cliente pueda escoger**, atendiendo a sus gustos, valores o necesidades. Con este objetivo, cada vez toman más protagonismo en las estanterías de nuestras tiendas tanto físicas como virtuales: productos **sin gluten, productos sin lactosa, productos BIO, productos de Comercio Justo, productos Vital** (gama orientada a facilitar una dieta equilibrada) o **productos Delicious** (para los más sibaritas).



\* Hace referencia solo a España. De estas 39 referencias, 5 muestran el sello de la Asociación de Intolerantes a la Lactosa España (ADILAC).

La oferta se completa con un amplio surtido de productos frescos (carnes, pescados, frutas y verduras) puestas a disposición de nuestros clientes tanto en libre servicio como en venta asistida.

En conclusión, el etiquetado del producto, la información en tienda y en la web y el Servicio de Atención al Cliente ofrecen al cliente de DIA las herramientas para poder elegir los mejores productos para una dieta equilibrada y acorde a sus necesidades, hábitos de consumo y forma de vida.

---

En los años 2016 y 2017 Grupo DIA ha tenido **0 incidentes** por incumplimiento sobre etiquetado de producto con resultado de multa o sanción significativa (417-2)

---

#### **Aceite de palma**

Actualmente DIA incluye este ingrediente en algunos de sus productos de marca propia, pero trabaja sobre dos líneas de actuación para asegurar su uso responsable. Por un lado, sustituyendo este ingrediente por otro tipo de aceite cuando sea posible, haciéndoselo saber a los proveedores que fabrican su marca. Por otro lado, utilizando únicamente aceite de palma con certificado de sostenibilidad si la sustitución no es deseable o pertinente de acuerdo a aspectos orgánicos, tecnológicos y medioambientales.

## **05.** Redoblada apuesta por el e-commerce: soluciones más ágiles y nuevos acuerdos

---

La apuesta firme de DIA con el comercio online nace como respuesta al compromiso de la empresa por adelantarse y adaptarse a las nuevas necesidades del cliente.

---

Las ventas e-commerce se han triplicado en 2017 y ya son más de 30 provincias en España en las que se puede hacer la compra a través de internet, lo que representa **cerca del 70% del territorio nacional** en 2017. Además, este año se ha trabajado en la mejora de la propuesta de valor de la venta online en España con el aumento de las franjas de entrega incluso en el mismo día del pedido, además de con la puesta en marcha de una nueva aplicación que permite y agiliza la compra desde el móvil. Esta nueva App, que se complementa con la aplicación de la Compañía centrada en la gestión de la compra, los cupones digitales y el buscador de tiendas, está disponible para su **descarga en dispositivos IOS y Android en Google Play y App Store**, ofreciendo así un amplio surtido de cerca de 9.000 referencias de alimentación, droguería, higiene, cosmética y belleza y atrayendo a DIA a un público marcadamente más joven que el que acude a la tienda física.

La enseña del Grupo DIA enfocada al canal hostelería, **Max Descuento**, también ha puesto en marcha su propio canal de venta online. Por el momento, el comercio online de DIA relacionado con la venta de alimentación sólo está presente en el mercado español, aunque para el próximo año está previsto su implantación tanto en Portugal como en Argentina.

Paralelamente al desarrollo del canal online dedicado a alimentación, Grupo DIA viene trabajando también en la venta electrónica de productos de no alimentación.



**Clarel.es**, 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 diferentes consejos.

La Compañía aglutina sus canales dedicados a productos que no están relacionados directamente con la alimentación y la higiene personal, como tecnología, electrónica y hogar, a través de su sociedad **DIA E-shopping**, creada en 2014. En esta sociedad se incluye la web de venta a flash Oportunidades DIA, presente tanto en España como en Argentina, donde se ofertan más de 1.000 referencias de productos como colchones, televisores, neveras o incluso viajes. Durante el pasado año, a la propuesta de oportunidades se incorporó la venta por catálogo para los establecimientos de la Compañía en España, tanto propios como franquiciados. Aprovechando precisamente esas sinergias que surgen entre el canal off y on, los clientes ya pueden realizar su pedido por catálogo en el mismo establecimiento para su recepción en casa.

Adicionalmente, durante 2017, se ha ampliado la venta por catálogo a una red potencial de más de 3.000 estancos distribuidos por toda España. Con el objetivo de abrir una nueva venta de venta, los usuarios de estos establecimientos encontrarán en sus mostradores una amplia oferta para realizar el pedido y recibirlo en casa a las pocas horas. Asimismo se han cerrado acuerdos con periódicos de tirada nacional en España para desarrollar y gestionar sus respectivos catálogos dominicales.

La oferta de e-commerce se completa en España con el **acuerdo de colaboración firmado con Amazon**, por el que los clientes pueden acceder a 5.300 referencias de la enseña La Plaza de DIA y de Clarel en la plataforma Amazon Prime Now. El acuerdo con Amazon se amplió también durante 2017 con la instalación de taquillas de recogida en 13 tiendas de La Plaza de DIA. Este acuerdo ha facilitado también que Grupo DIA haya comenzado a exportar los productos de marca propia de la enseña Clarel a los mercados de Alemania, Italia, Francia y Reino Unido.

### Estructura DIA e-shopping



## 06. Renovación de tiendas

---

Durante 2017, Grupo DIA ha trabajado en un proyecto transversal de revisión y adaptación de gran parte de su red de tiendas en los cuatro países donde la Compañía opera.

---

La implantación de nuevos servicios que hacen más fácil y cómoda la experiencia del cliente, la redoblada apuesta por los frescos, la innovación en el surtido con una adaptación a la venta y no tanto al espacio, así como el uso de las nuevas tecnologías que permitan mayores sinergias entre el entorno offline y online han marcado el desarrollo de los establecimientos de la Compañía durante el presente ejercicio.

El inicio del proyecto de remodelación de toda la red de tiendas DIA Market en España, la puesta en marcha del nuevo formato Minipreço Express en Portugal o la reapertura de las primeras tiendas Maxi renovadas en Argentina y Brasil son sólo algunos ejemplos del esfuerzo que la Compañía viene realizando por adaptar y perfilar su oferta comercial a los cambiantes hábitos del consumidor. La Compañía **transformó 613 tiendas** en nuevas versiones durante el año 2017 (150 en tiendas franquiciadas), lo que supone doblar las 307 transformaciones completadas el año anterior. Este proceso tuvo un impacto temporal en el volumen de ventas, toda vez que las tiendas permanecen cerradas durante las semanas en que se realizan los procesos de transformación a los nuevos formatos comerciales.

En este sentido, DIA invirtió 302,6 millones de euros durante 2017 tanto en remodelaciones como en nuevas aperturas. Para 2018, la Compañía planea invertir entre EUR320-350m, con un equilibrio entre aperturas y proyectos de remodelación. Para 2018 y por tercer año consecutivo, la inversión en IT crecerá significativamente.



## Tiendas por país y formato a 31 diciembre 2017

	2016			2017			Cambio
	Propia	Franquicia	Total	Propia	Franquicia	Total	
España	2.728	2.147	4.875	2.543	2.170	4.713	-162
Portugal	367	256	623	333	297	630	7
<b>IBERIA</b>	<b>3.095</b>	<b>2.403</b>	<b>5.498</b>	<b>2.876</b>	<b>2.467</b>	<b>5.343</b>	<b>-155</b>
<i>Día</i>	<i>1.614</i>	<i>2.296</i>	<i>3.910</i>	<i>1.465</i>	<i>2.321</i>	<i>3.786</i>	<i>-124</i>
<i>Clarel</i>	<i>1.126</i>	<i>107</i>	<i>1.233</i>	<i>1.105</i>	<i>146</i>	<i>1.251</i>	<i>18</i>
<i>La Plaza</i>	<i>355</i>	<i>0</i>	<i>355</i>	<i>306</i>	<i>0</i>	<i>306</i>	<i>-49</i>
Argentina	296	576	872	303	627	930	58
Brasil	379	671	1.050	424	691	1.115	65
<b>EMERGENTES</b>	<b>675</b>	<b>1.247</b>	<b>1.922</b>	<b>727</b>	<b>1.318</b>	<b>2.045</b>	<b>123</b>
<b>TOTAL DIA</b>	<b>3.770</b>	<b>3.650</b>	<b>7.420</b>	<b>3.603</b>	<b>3.785</b>	<b>7.388</b>	<b>-32</b>

Superficie comercial por país a 31 de diciembre 2017  
(Millones de metros cuadrados)

	2016	2017	Cambio
España	1,8764	1,8078	-3,7%
Portugal	0,2204	0,2249	2,0%
<b>IBERIA</b>	<b>2,0968</b>	<b>2,0327</b>	<b>-3,1%</b>
<i>Dia</i>	<i>1,6199</i>	<i>1,5785</i>	<i>-2,6%</i>
<i>Clarel</i>	<i>0,1997</i>	<i>0,2092</i>	<i>4,8%</i>
<i>El Arbol / La Plaza</i>	<i>0,2772</i>	<i>0,2450</i>	<i>-11,6%</i>
Argentina	0,2387	0,2513	5,3%
Brasil	0,4808	0,4896	1,8%
<b>EMERGENTES</b>	<b>0,7195</b>	<b>0,7409</b>	<b>3,0%</b>
<b>TOTAL DIA</b>	<b>2,8163</b>	<b>2,7736</b>	<b>-1,5%</b>

Inversión durante 2017 (€m)

	2016	%	2017	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
Iberia	225,8	65,4%	165,0	54,5%	-26,9%	-26,9%
Emergentes	119,6	34,6%	137,6	45,5%	15,0%	17,4%
<b>TOTAL Capex</b>	<b>345,4</b>	<b>100%</b>	<b>302,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>-12,4%</b>	<b>-11,5%</b>

## Implantación e impulso de nuevos modelos comerciales en Iberia

La Compañía ha iniciado durante el 2017 la **transformación y adaptación de sus tiendas de proximidad DIA Market** en España, con el objetivo de mejorar la experiencia de compra de los clientes ofreciendo una amplia gama de servicios y un surtido adaptado a las necesidades de la compra diaria. A cierre del presente ejercicio se habían remodelado ya 224 establecimientos aunque este plan de renovación alcanzará a más de 2.000 tiendas, tanto propias como franquiciadas, que operan bajo su enseña.

En estos nuevos DIA Market, las marcas propias tienen un mayor protagonismo, como es el caso de la **gama gourmet Delicious**, que dispone de un espacio propio en todos los establecimientos.

---

## Plan de renovación en más de **2.000** tiendas

---

Por último, se ha reforzado la iluminación con tecnología LED, que además de suponer un ahorro energético, crea para los clientes un ambiente más cálido y más cercano, a lo que ayuda también el hilo musical que se ha incluido por primera vez para este formato de tienda.

Por su parte, el formato de proximidad de las tiendas en **Portugal, Minipreço Market**, han continuado con el proceso de remodelación emprendido en 2016. Son ya **más de 200 establecimientos** de este formato tradicional de proximidad los que se han remodelado en estos dos años, en los que se ha dado mayor preponderancia a toda la oferta de frescos e incorporado nuevos servicios que completan la experiencia cliente con charcuterías y carnicerías al corte, cafetería, líneas de take away y stands de pollos asados al momento.

Asímismo se ha acometido la creación de un nuevo modelo de tienda bajo la enseña Minipreço Express que explotarán el concepto de **'hight convience'** y del que a finales de 2017 ya se habían abierto los primeros establecimientos piloto. Localizadas en entornos urbanos y de alta rotación, la oferta de estas nuevas tiendas, que cambian también su origen color verde por el amarillo, dispone de máquinas de zumos naturales exprimidos por el propio cliente, máquinas de café instantáneo, dispensador de sopas calientes, zona de take away y comida preparada para llevar, neveras con bebidas frías y mayor presencia de la gama de productos gourmet Delicious y productos regionales portugueses.

El formato de atracción del grupo, Maxi en España y Family en Portugal, también ha sido protagonista de un proceso de remodelación. Sirviéndose de las sinergias obtenidas de las diferentes adquisiciones y alianzas, Grupo DIA ha avanzado en el proceso iniciado el año pasado, con 257 establecimientos remodelados durante 2017. 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. Este formato cuenta con un servicio asistido de pescadería, charcutería y carnicería. 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.



### Renovación de los formatos tradicionales en Argentina y Brasil

Grupo DIA ha iniciado en este 2017 un proceso de transformación de sus formatos más históricos en estos países, Dia Market y DIA Maxi (conocido en Argentina como **Maxi Ahorro**).

En Argentina se ha comenzado a desarrollar el nuevo concepto de atracción con la renovación de los establecimientos Maxi Ahorro. Estas nuevas tiendas incorporan servicios como check-outs más largos, hilo musical, una mayor oferta de frescos o wifi gratis para sus clientes, entre otros. Con Maxi Ahorro, la Compañía busca mejorar la experiencia de compra de sus clientes y, a su vez, captar otros nuevos con el mismo compromiso de ofrecer **los mejores precios y las mejores ofertas**.

Una operación de renovación que se ha replicado en los establecimientos de Brasil, con implementación de nuevos servicios y mejoras en el formato Maxi y Market del Grupo.

En ambos casos se ha habilitado una zona promocional, se ha procurado una mayor potenciación de la marca propia y se ha realizado una optimización del surtido con la incorporación de muebles específicos de la marca gourmet 'Delicious'. También se han acometido mejoras relacionadas con la experiencia de compra, como la eliminación de la quinta balda de los estantes, que otorga una mayor visibilidad de los productos o un cambio de iluminación en la zona de los frescos para otorgarle mayor relevancia.

### La plaza de DIA incorpora novedades

El formato de supermercados de proximidad del Grupo, La Plaza de DIA, **cumple tres años de actividad**, en los que ha protagonizado un proceso de evolución constante para adaptarse a las necesidades requeridas por los clientes, llevándole a contar a final de 2017 con 306 establecimientos en España.

A cierre de 2017, se ha avanzado en el proceso de transformación y adaptación de un importante parque de tiendas con ubicaciones y localizaciones **'premium'**. Son ya más de 100 establecimientos de La Plaza de DIA a los que se han incorporado nuevos servicios y surtido que ahondan en la mejora de la oferta de proximidad y **productos frescos** que ofrece este formato. Máquinas de zumo recién exprimido, despacho de pan con una oferta más variada, nuevos espacios exclusivos para poner en valor la marca propia, más surtido de la marca gourmet Delicious, dispensador de pollos asados o iluminación más acogedora son algunos de estas mejoras acometidas durante el presente ejercicio.

A final del año, ya se había completado la **transformación total de las tiendas de El Árbol** adquiridas en 2015 hacia el formato de La Plaza de DIA principalmente.

### Max Descuento también en el canal online

La enseña de Grupo DIA enfocada al canal hostelería, Max Descuento, también ha avanzado durante 2017 tanto en su proceso de renovación y adaptación como en nuevas aperturas. El negocio de **Cash & Carry** en España se posiciona en una oferta comercial mucho más amplia y adaptada a las necesidades de sus clientes, como formatos más amplios y soluciones pensadas para el segmento profesional.

La enseña Max Descuento destaca por un formato de tienda moderna, luminosa y accesible, y con un surtido que ofrece **más de 3.800 referencias adaptadas al sector hostelero**, incorporando también productos para el pequeño ultramarino, las colectividades u otros tipos de pequeñas empresas. Asimismo, incorpora una sección de snacks y golosinas y cuenta con un refuerzo de la charcutería profesional. Por otra parte destaca también el desarrollo de una extensa gama de bazar profesional.

Durante el presente ejercicio, la enseña Max Descuento ha sumado a su red de establecimientos dos nuevas tiendas, en Málaga y Alicante. En la actualidad cuenta ya con **36 establecimientos repartidos en siete comunidades** autónomas (Andalucía, Aragón, Asturias, Castilla y León, Extremadura, Murcia y Comunidad Valenciana), con más de 35.900 metros cuadrados totales de superficie de ventas y una plantilla que se ha incrementado con la apertura en Málaga hasta superar los 250 profesionales.

Asimismo, y como consecuencia de esa política de omnicanalidad por la que apuesta la Compañía, durante este año se ha puesto en marcha el canal de **venta online**. Los clientes registrados pueden desde este año recibir su pedido en cualquier parte de España, con la excepción de las Islas Canarias.

### **Clarel: especialización de la oferta y más franquicia**

La enseña Clarel, especializada en **droguería, perfumería e higiene personal** también ha avanzado en la optimización y adecuación de su oferta. El proceso de rediseño puesto en marcha el año pasado, centrandose 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 2017, acompañado además de un plan de expansión orientado a la franquicia para este formato. En este sentido, se han inaugurado 39 nuevos establecimientos Clarel bajo el formato de franquicia, representando en la actualidad 146 establecimientos, un 11,7% del total de la red de tiendas de Clarel.

Aprovechando las sinergias derivadas de todos los formatos, este año también se han introducido en 14 establecimientos de La Plaza espacios exclusivos Clarel. Se trata de zonas habilitadas en el interior de estas tiendas que además de poner a disposición de los clientes una seleccionada oferta, la acompaña con el diseño e imagen de una tienda Clarel.

A cierre de 2017, Grupo DIA contaba con 1.251 establecimientos Clarel en España y Portugal (18 más que el año anterior) que han sido aprovechados también para establecer sinergias con el resto de formatos de la Compañía en materia de cosmética, perfumería y droguería, **introduciendo la oferta de Clarel en mercados como el argentino y el brasileño**, donde todavía no cuentan con establecimientos.



# La comunidad inversora

## 01. La comunidad inversora

Desde 2011, momento en el que Grupo DIA sale a bolsa, la comunidad inversora se ha convertido en un grupo de interés fundamental para la Compañía.

Además de trabajar para dar respuesta a sus expectativas en rentabilidad, DIA trabaja por construir una relación de confianza con los inversores a través del cumplimiento de ley, la apuesta por un sistema de gobierno sólido y una comunicación fluida y transparente más allá de lo legalmente exigido.

Grupo DIA está presente en el índice bursátil internacional FTSE-4Good, que incluye a las Compañías cotizadas de todo el mundo que ofrecen respuesta e información sobre parámetros de responsabilidad social corporativa.

Cada año, este índice se revisa por dos veces para dar cabida a nuevas empresas y dejar de seguir a aquellas que ya no hagan pública la información demandada.



FTSE4Good, que se sirve de información que provee el Ethical Investment Research Service (servicio de investigación de inversión ética, fue creado con la colaboración de UNICEF y el fondo de la ONU para la infancia) para la realización de esta tarea.

## 02. Principales resultados bursátiles y su evolución

Durante 2017, la evolución bursátil de la Compañía ha continuado mostrando las características que viene marcando desde su debut en el parqué hace ahora seis años. Solidez, eficiencia y rentabilidad son los atributos que definen desde sus inicios la cotización de DIA, en un contexto marcado por los vaivenes del consumo tanto en el Europa como en América Latina, principales áreas de negocio del grupo.

Los títulos de la Compañía, que cotizan en la Bolsa de Madrid y forma parte del IBEX 35, cerraron el año a un precio de 4,303 euros. Este precio de cierre representa una disminución del 7,8% en el total del ejercicio pero acumula una revalorización 34,3% desde su salida a Bolsa en 2011.

La evolución bursátil de DIA durante 2017 estuvo marcada a su vez por el anuncio de la **entrada de la firma de inversión británica Letterone Investment Holdings** en su accionariado, con un 3% del capital social, tras adquirir 18,7 millones de acciones ordinarias. Una adquisición a la que sumó el anuncio de un acuerdo colateralizado para la compra a plazo de 43,6 millones de acciones ordinarias, equivalentes al 7% del capital. La operación hecha pública el 28 de julio, le convertía en el nuevo accionista de referencia del Grupo.

El precio de cierre más alto durante 2017 se produjo ese 28 de julio en 6,00 euros por acción, mientras que el mínimo anual se registró el 31 de noviembre con un cierre de 3,938 euros por acción. Por su parte, el volumen medio de negociación durante el año fue de 5,1 millones de títulos diarios, lo que situó a DIA como una de las Compañías del Ibex 35 en la que más número de veces rotó su capital durante el ejercicio.

### Indicadores bursátiles

**622.456.513**

Nº total de acciones

Contratación a medida

**5,1**

millones de títulos diarios negociados

Cotización máxima

**6,00€**

Cotización mínima

**3,938€**

Cierre

**4,303**

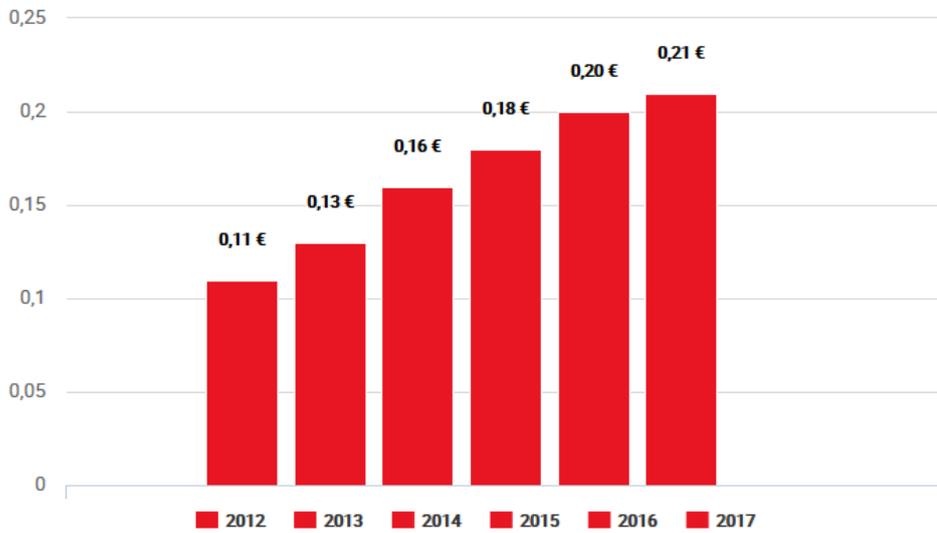
Beneficio por acción ajustado  
(BPA)

**0,36€**

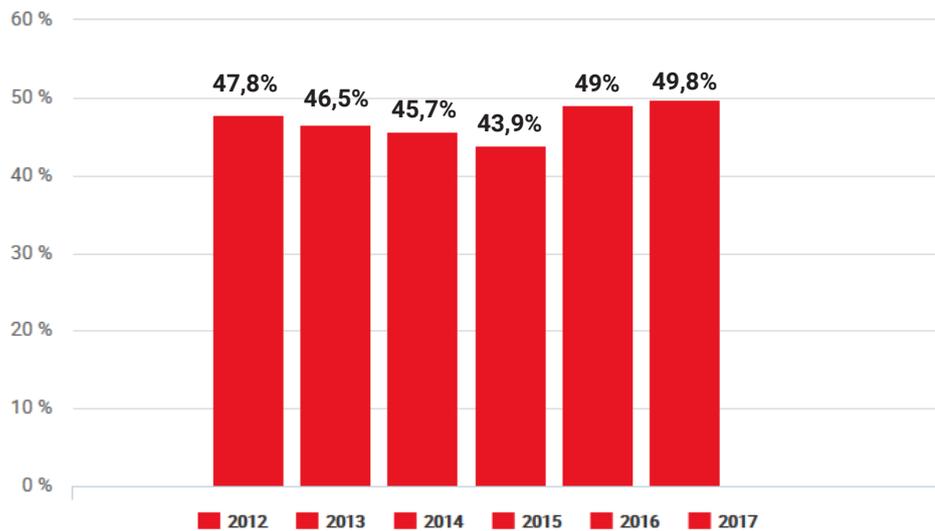
Dividendo por acción

**0,21€**

## Dividendo bruto por acción abonado



## Dividendo bruto por acción abonado



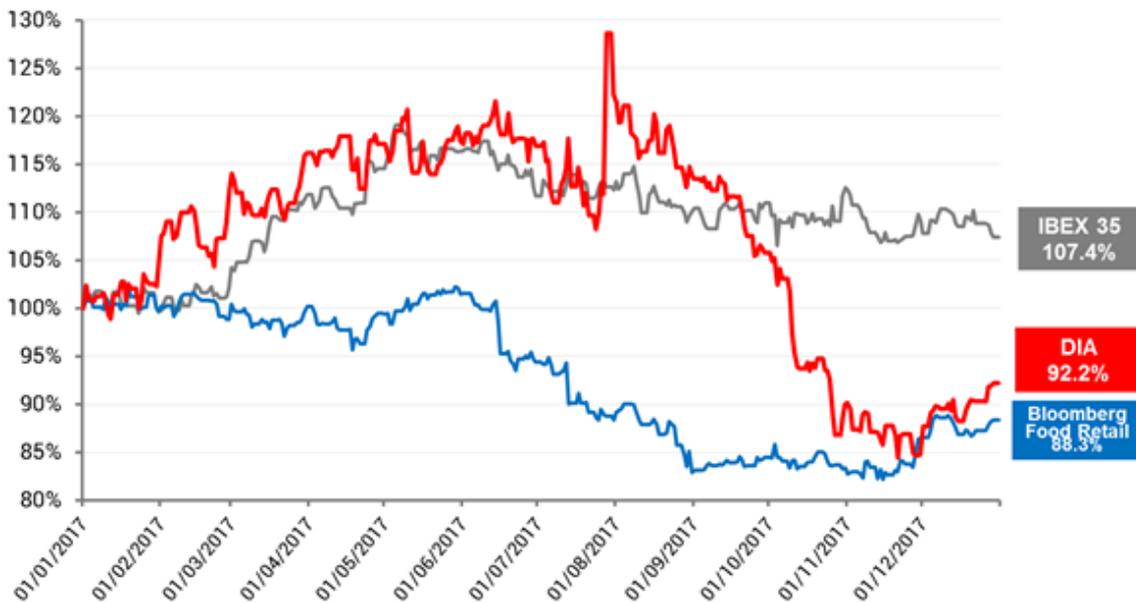
## Evolución de la acción

(Desde 1 enero 2017 a 31 diciembre 2017)



## Evolución relativa de la cotización

(Desde 1 enero 2017 a 31 diciembre 2017)



## 03. Política de dividendos

Muestra del compromiso que DIA mantiene con el accionista año tras año, la Junta General de Accionistas celebrada el 28 de abril, aprobó un años más elevar la retribución con el reparto el 18 de julio de un dividendo de 0,21 euros brutos por acción con cargo a los resultados de 2016, una cifra que supone un incremento del 5% en relación al ejercicio anterior y un crecimiento acumulado del 90,9% desde que iniciaría su actividad bursátil en 2011.

El dividendo repartido entre sus accionistas representa un **pay-out calculado sobre el resultado neto ajustado del 49.8%**, representando aproximadamente un pago de 128,5 millones de dividendos a los accionistas. Durante el año 2017, DIA mantuvo de media en cartera 10,6 millones de acciones en autocartera (1,7% del capital)

---

De cara al ejercicio 2018, la Junta General propondrá a los accionistas la distribución de un dividendo de 0,18 euros brutos la acción con cargo a los resultados de 2017.

---

## 04. Transparencia y accesibilidad de la información

Grupo DIA dispone de un equipo formado por tres personas responsables de la comunicación directa y transparente con los inversores. Los principios por los que se rige el equipo de Relación con la Comunidad Inversora están aprobados por el propio Consejo de Administración en su Política de Comunicación con los inversores, donde se marcan claramente las líneas de actuación para proteger los derechos relacionados con los accionistas particulares, inversores institucionales y del funcionamiento de los mercados en general. Esta política, de obligado cumplimiento, es pública y puede ser consultada tanto en inglés como en castellano en la web corporativa del Grupo.

La relación constante y eficaz con los inversores se articula a través de diferentes canales de comunicación controlados y gestionados por el equipo de Relaciones con Inversores. Además de la absoluta disponibilidad de los responsables a través del correo electrónico y el teléfono, ambos disponibles en la web corporativa, la Compañía también ofrece información a tiempo real sobre la evolución de la acción, hechos relevantes, Gobierno Corporativo y resultados financieros en este mismo site ([www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com)). Datos que Grupo DIA complementa con la habilitación de una canal de notificaciones al que los inversores pueden suscribirse para recibir las noticias más destacadas y a tiempo real sobre la evolución del Grupo. A cierre de 2017, había suscritos a este canal más de 1.600 inversores e interesados.

Como acción de comunicación más destacada durante 2017 conviene destacar el tercer **"Capital Markets Day"** realizado en doble sesión tanto en Madrid como en Londres durante el mes de junio. Los máximos responsables de la Compañía, tanto del Consejo de Administración como del Comité Ejecutivo, desgranaron ante más de 100 asistentes, la evolución de la Compañía y los planes de acción más inminentes. Tanto la convocatoria previa como la información allí detallada fueron hechas públicas a través de sendos Hechos Relevantes, además de incorporar toda la documentación en la web corporativa para libre uso de los interesados.

Además de esta acción, el departamento de Relaciones con Inversores de Grupo DIA organizó **más 400 acciones informativas** en diferentes ámbitos como reuniones presenciales, webcast y conference call (102-43). Todas ellas enfocadas a ofrecer la información más actual y exacta al mercado.

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

## Los franquiciados

Grupo DÍA entiende la franquicia como eje fundamental de su modelo de negocio, ya que permite una consistente expansión de sus enseñas y la generación de valor en todos los países donde la Compañía opera.

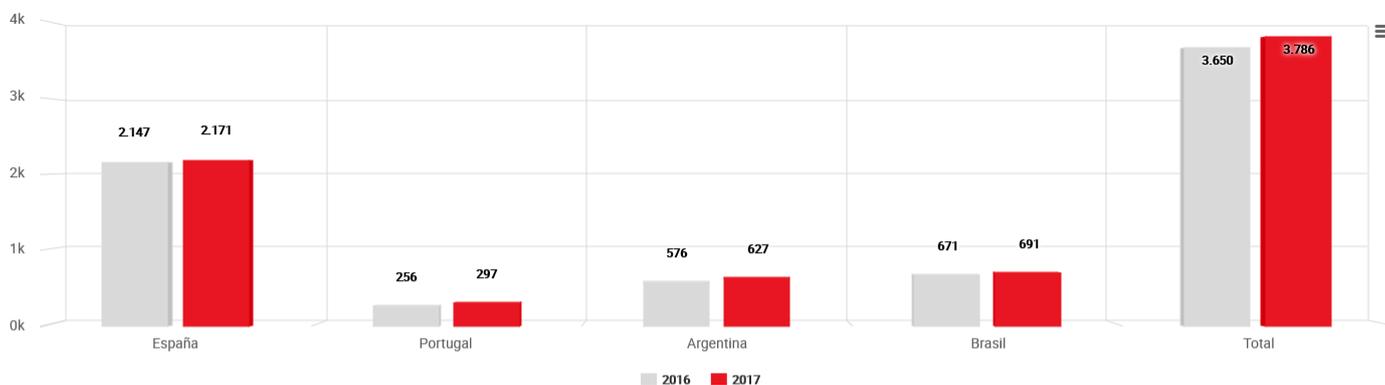
A finales de **2017**, el grupo contaba con **3.786 establecimientos franquiciados**, el 51,2% del total de la red de tiendas, generando el **empleo de más de 24.950 personas** (un 6,2% más que en 2016) (102-8).

Por zonas geográficas, la franquicia alcanzó durante 2017 el 45% de las tiendas en Iberia (España y Portugal) y el 64% en los países Emergentes (Argentina y Brasil).

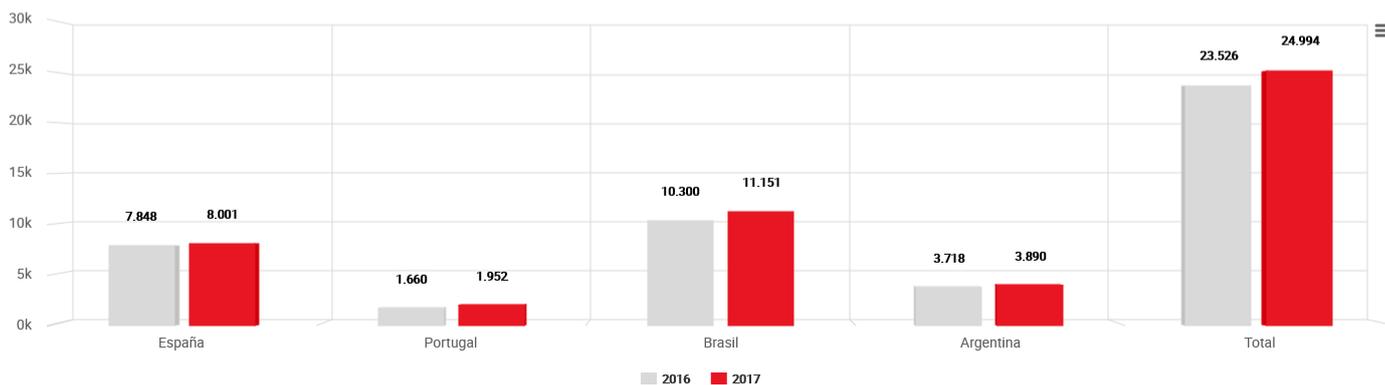
Por tipo de formato, las tiendas del formato de proximidad Market o Express continúan siendo los establecimientos más gestionados en régimen de franquicia, con 3.053 locales, seguidas de las Cada Día/Mais Perto, que cuentan con 417 franquicias, las Maxi con 169 tiendas y Clarel con 146.

En todos los países donde la Compañía opera, con la excepción de España y Portugal, 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



Empleos generados por las franquicias



## Comunicación bidireccional con el franquiciado

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.

Además del apoyo profesional constante, la comunicación entre DIA y sus franquiciados se canaliza a través del Portal del Franquiciado en todos los países. Esta plataforma aporta a los emprendedores información relevante para su negocio: surtido, pedidos, información comercial, etc. Desde este canal online, el emprendedor puede acceder a bases de datos de información propia y comparativa y puede utilizar el servicio de mensajería para contactar directamente con DIA.

Durante los próximos ejercicios, estos servicios se ve-rán complementados con los proyectos de digitalización y las nuevas aplicaciones desarrolladas internamente por la Compañía encaminados a ofrecer una mayor agilidad y resolución de problemas en el día a día.

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 Defensor del Franquiciado'** en Portugal o **'DIA te escuta'**. En España se ha sumado al canal de escucha en 2017 un formulario de incidencias donde se canalizan demandas y cuestiones relacionados con cualquier tema relacionado con la gestión del establecimiento (mantenimiento, administración, etc...).

En este sentido, todos los países del Grupo distribuyen a través de diferentes canales una newsletter con información relevante de la Compañía.

Además de estos canales de escucha, la Compañía apuesta y promueve el contacto directo entre franquiciados y representantes de distintas áreas de la empresa a través de la creación de diferentes **foros de diálogo** para analizar procesos y elaborar propuestas conjuntas de mejora. Por su parte, Brasil, Argentina y Portugal cuentan con la **Semana de la Franquicia**, donde se realizan actividades y presentaciones para dar a conocer entre los colaboradores de DIA el modelo de negocio de franquicias y la importancia estratégica que tiene para la Compañía, así como una Jornada de Integración con los franquiciados.

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 2017, se realizó la quinta edición de esta encuesta, que respondieron el 70% de los franquiciados de los países donde la Compañía cuenta con



presencia. En líneas generales, un 54% de los encuestados volvería a repetir experiencia, destacando las respuestas de los franquiciados de Argentina, donde esta cifra se eleva al 62%. Por su parte, el 31% de los franquiciados encuestados se ve abriendo una nueva franquicia DIA en el futuro mientras que más del 52% la recomendaría a otra persona. Entre los atributos mejor valorados por los franquiciados destacan, 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.

## Sistemas de apoyo al franquiciado

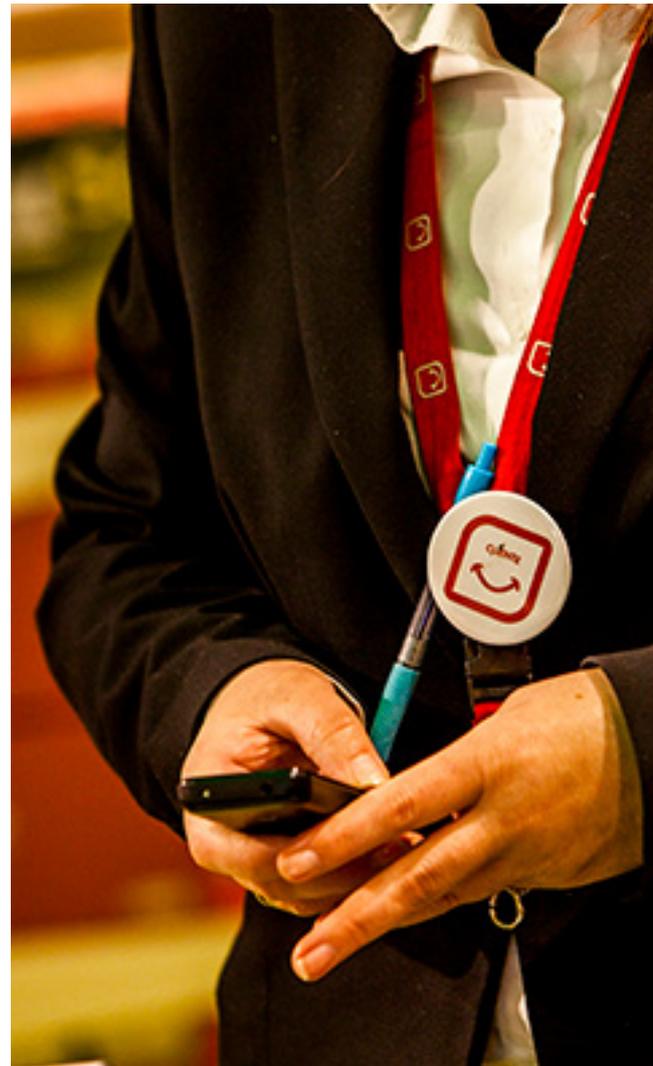
Durante 2017, se ha avanzado en la creación de figuras profesionales que persiguen profundizar en el servicio personalizado a los franquiciados y en el **soporte permanente**. Así, todos los almacenes de España cuentan ya con un **analista de franquicias** en su equipo encargado de asesorar al franquiciado 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. En Portugal se han incorporado la figura del responsable de nuevos proyectos, que se ocupa de dar soporte al franquiciado en la implantación de las nuevas actividades puestas en marcha por la Compañía. **'Academia DIA'** es una escuela de formación ocupacional en Argentina, abierta también a emprendedores externos, con el objetivo de formar a futuros franquiciados y orientarles en la gestión de un negocio. 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.

En 2017, DIA continuó con la política de financiación a la red de franquiciados. La exposición total neta de **crédito cedido a franquiciados fue de EUR127m** a finales de 2017 (lo que compara con EUR106m a finales del pasado año) teniendo en cuenta la parte del riesgo que está cubierta con garantías y avales. Hay que tener en cuenta en cualquier caso que este riesgo de crédito está muy diversificado ya que se encuentra repartido entre los 3.197 franquiciados que a finales de 2017 operaban las 3.785 tiendas franquiciadas de DIA.

## Impulso de la digitalización para la franquicia

La franquicia, **como parte esencial del modelo de negocio de DIA**, también está plenamente involucrada en el **proceso de transformación digital y tecnológica** que desde hace ya varios años viene desarrollando la Compañía. Con el propósito de mejorar la rentabilidad de las tiendas franquiciadas y afinar aún más en la operativa, DIA ha ido implementando diferentes aplicaciones de gestión en tienda.

Estas herramientas digitales aportan nuevas soluciones y agilizan aún más los procesos, haciendo mucho **más fácil la gestión de la tienda** y repercutiendo directamente en la rentabilidad del negocio. Así, entre el pasado año y el presente se ha desarrollado una aplicación de gestión de tienda con el **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. Aplicación que ya está disponible en España y que se irá desarrollando próximamente en el resto de países.

Los franquiciados de Argentina **cuentan ya con una herramienta de gestión logística** 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. Esta aplicación se ha comenzado a testar también en España a finales de 2017 y se espera desplegar durante el próximo año

A todas estas aplicaciones hay que sumarle las novedades relacionadas con la oferta comercial y que también tienen relación directa con la digitalización. En España, por ejemplo, se ha ampliado el **servicio de venta online de alimentación y no alimentación** a las franquicias, sumando ya una treintena de establecimientos para el ecommerce de alimentación y la totalidad para la oferta de venta por catálogo a finales de 2017. A su vez, se ha incorporado la oferta de no alimentación de **Oportunidades DIA**, un servicio que se ofrece también en las franquicias de Argentina.

## Extensión geográfica de la franquicia

### Masterfranquicia: Grandes acuerdos estratégicos

Como complemento a la estrategia franquiciadora de DIA, la Compañía desarrolla a su vez el modelo de masterfranquicia con empresarios o cadenas locales. A modo de punta de lanza de entrada en nuevos mercados, DIA otorga el derecho en exclusiva de explotación de la marca en determinadas regiones con el objetivo de acometer un proceso expansivo sin necesidad de implementar in situ todos los procesos operativos. De esta manera, la Compañía se asegura un rápido crecimiento de su red de tiendas en zonas de gran extensión geográfica y perfiles de consumidores muy diversos.

El sistema de masterfranquicia ha permitido a DIA introducirse en regiones de amplio territorio y países nuevos como Paraguay, donde desembarcó el año pasado a través de un acuerdo estratégico con un socio local y a cierre de 2017 contaban ya con 19 establecimientos en el país.

Por su parte, en países como Argentina y Brasil, la masterfranquicia también ha servido para acceder a regiones extensas y con un perfil de consumidor diferente. Este es el caso de Rio de Janeiro y el estado de Bahía en Brasil o la región de Salta en Argentina.

### 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 22 tiendas bajo el formato City DIA en 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.



## Premios y reconocimientos para las franquicias



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. No en vano, DIA se sitúa como la primera empresa franquiciadora en España y la tercera del sector en Europa.

A través de los '**Premios a los Mejores Franquiciados**' la Compañía premia a los franquiciados nacionales que mejor representan los cinco valores de la Compañía: Cliente, Eficacia, Iniciativa, Respeto y Equipo. Por primera vez, Grupo DIA ha entregado galardones para reconocer la trayectoria de sus mejores franquiciados internacionales en cuatro de los países en los que está presente: Argentina, Brasil, España y Portugal.

En la IV edición de estos premios, el premio al valor '**Cliente**' lo recibió **Raquel Ruiz de la Fuente**, de Colindres (Cantabria), que tras 15 años trabajando en Grupo DIA tomó la decisión de convertirse en franquiciada de la empresa. Raquel Ruiz posee un DIA Market, una de las mejores tiendas de la zona gracias a sus acciones innovadoras. Su actitud de satisfacción hacia el cliente es clave en su trabajo.

El galardón '**Eficacia**' recayó en **Noelia Lorenzo Martín**, de Salamanca. Tras una trayectoria de ocho años trabajando en DIA, accedió a gestionar su primera tienda como franquiciada. Gracias a su proactividad, su eficacia y su gestión de equipos, Noelia Lorenzo ha sabido solventar con eficacia las dificultades con las que se ha ido encontrando. Actualmente, gestiona dos DIA Market.

**Gloria Bress**, en Barcelona, fue una de las primeras personas en solicitar una franquicia Clarel, motivo por el cual fue galardonada con el valor '**Iniciativa**'. Gloria Bress gestiona de forma impecable esta tienda, mejorando constantemente y aumentando tanto sus ventas como la satisfacción de sus clientes.

Grupo DIA reconoció también el trabajo de **Raquel Selles**, de Petrel (Alicante), con el premio al valor '**Respeto**'. Tras 10 años trabajando para la cadena, Raquel Selles decidió empezar la aventura empresarial en una franquicia DIA, un DIA Maxi, con una gran gestión de equipos y una sobresaliente labor en la actitud hacia el cliente, siempre desde el respeto y la amabilidad.

El premio al valor '**Equipo**' fue para los **hermanos Romero Jacome**, de Casabermeja (Málaga), que dirigen tres establecimientos DIA Market. Estos dos hermanos franquiciados son un ejemplo de constancia, organización y trabajo en equipo. Son unos magníficos embajadores de la cadena, contribuyendo a la formación y el desarrollo de nuevos franquiciados.

El galardón a la **Trayectoria en Argentina** recayó en **Adriana Ledesma**, que cuenta con un total de 20 empleados en sus dos establecimientos de Buenos Aires. Su amplia trayectoria y su compromiso con el grupo le han llevado a conseguir este premio. Para Adriana Ledesma, DIA significa su "independencia y crecimiento personal".

**Flavio Azevedo** recibió el premio a la **Trayectoria en Brasil** gracias a sus tres tiendas DIA Market del estado de São Paulo. Tras seis años trabajando con el grupo, Flavio ha formado una gran familia DIA con sus más de 70 trabajadores, siguiendo los principios de colaboración y trabajo en equipo. DIA supone para él "una gran realización personal".

El grupo reconoció también el trabajo de **Manuel Jesús Rodríguez Muñoz**, de Vejer de la Frontera (Cádiz), por su **Trayectoria en España**. La relación de Manuel con el grupo dura ya 20 años. Actualmente, cuenta con un DIA Market. Su dedicación, sacrificio, atención al cliente y el cuidado a su personal han sido transmitidos a sus hijos, llegando dos de ellos a regentar también tiendas de la Compañía.

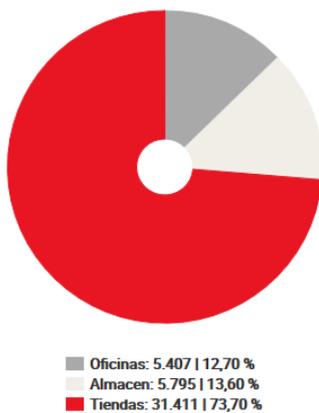
Por último, **Pedro Fernandes** y **Francisco Peixeiro** recibieron el premio por su **Trayectoria en Portugal**. Empezaron en 2005 en Boticas, más tarde abrieron Murtosa y después Esmoriz, localidades que se encuentran en los alrededores de Oporto. En cada uno de estos tres municipios gestionan un Minipreço. Fernandes y Peixeiro han renovado dos de las tres tiendas que regentan para adecuarlas a las necesidades de sus clientes. En total, dan empleo a 25 profesionales.

## Los empleados

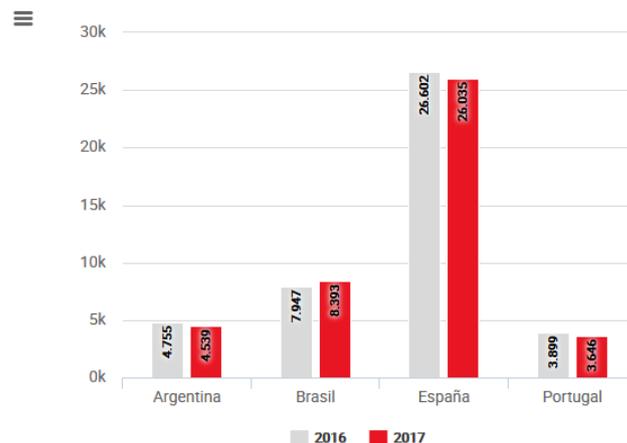
Grupo DIA dispone, a cierre de 2017, de una plantilla de 42.613 empleados distribuidos en cuatro países: España, Portugal, Brasil y Argentina.

Del total de los trabajadores que trabajan en DIA, el 70% desempeña su labor en el continente europeo y el 30% en Latinoamérica. Por centros de trabajo, el 73,7% de los empleados trabajan en tiendas, el 13,6% en almacenes y 12,7% en oficinas. Esta fuerza laboral se completa por otra adicional que trabaja, bajo regímenes contractuales distintos, para Grupo DIA. Es el caso de los distribuidores logísticos y de la función de compras, que ha externalizado alguna de sus funciones en 2017, como se verá en el capítulo de "Proveedores y Cadena de Suministro" (102-8).

Plantilla por puesto de trabajo



Plantilla a final de año  
(31 de diciembre)



Total plantilla **Grupo DIA** a diciembre de **2017: 42.613**

Como se ha visto, la Compañía ha protagonizado en los últimos años una evolución en su negocio que ha tenido repercusiones también en el área de Recursos Humanos. Favorecer el desarrollo de nuevas competencias entre sus trabajadores y captar nuevos perfiles profesionales orientados a la omnicanalidad y a satisfacer nuevos hábitos de consumo por parte de los clientes han pasado a ser objetivos primordiales para el área.

La Compañía cuenta con un **Plan Estratégico 2017-2020** de Recursos Humanos, aprobado por el Consejo de Administración. Este Plan se sustenta en **tres grandes ejes** de actuación:

- **Orientación al cliente:** dar continuidad y reforzar las acciones que se han iniciado en los últimos años para aumentar la orientación al cliente de los empleados, lo que constituye un pilar básico de la estrategia de Grupo DIA.
- **Transformación Digital:** impulsar los cambios organizativos y culturales necesarios para transformar digitalmente la organización.
- **Foco en el empleado:** trabajar sobre la satisfacción dentro del proyecto '100% love my job', que aglutina una serie de acciones centradas en el empleado y orientadas a lograr un mayor compromiso de este con el proyecto de la Compañía.

## 01. Implicados con la orientación al cliente

Durante 2017 se ha continuado con el desarrollo del proyecto Actitud Cliente, creado hace un año, y que constituye uno de los ejes formativos de la Compañía. Se trata de un plan transversal enfocado a mejorar la experiencia de compra de los consumidores, fomentado la implicación directa del empleado a todos los niveles a través de programas de formación, reuniones de trabajo interdepartamentales y diversas acciones concretas.

---

Más de **23.067** horas de formación a más de **3.000** empleados

---



Como novedad, el proyecto se amplió en el presente ejercicio a Portugal, desarrollando un plan que parte de un cambio cultural en la gestión de personas, liderazgo, desarrollo, selección y digitalización. En España, el programa ha incorporado una nueva acción que implica a los empleados de Sede a todos los niveles, que han participado en una campaña de acercamiento al cliente con visitas a tienda en las que han realizado encuestas personalizadas y participado en la operativa diaria.

Desde el inicio del proyecto se han impartido más de 23.067 horas de formación relacionadas con este programa entre más de 3000 empleados de Sede, almacenes y tienda en España.

## 02. Nuevas competencias en transformación digital

Durante 2017 se ha continuado trabajando en la línea de dotar de herramientas y conocimiento a los empleados para afrontar la transformación digital en la que anda inmersa la Compañía desde hace años.

La principal novedad en este sentido tiene que ver con la creación en 2017 de la **'Escuela de Transformación Digital'**, un espacio donde se aborda la digitalización a través del cambio cultural en la Compañía y se dota a los empleados de las herramientas y conceptos para llevarlo a cabo. A través de la doble modalidad, **e-learning y presencial**, los empleados de Sede tienen la oportunidad de acudir a diferentes talleres y charlas con expertos en tecnología y digitalización, tanto internos como externos, donde se imparten contenidos didácticos ajustado a las necesidades de los participantes.



La Escuela de Transformación está enfocada a toda la estructura de la Compañía, con un contenido que trata tanto áreas específicas como transversales. Así, desde octubre de 2017 se han acometido **23 formaciones específicas relacionadas con el Big Data, la robótica, el marketing digital o el e-commerce**, que han supuesto cerca de 190 horas lectivas y la formación de 900 trabajadores (404-2). Para los próximos ejercicios, la Compañía tiene la intención de exportar este concepto al resto de países donde opera.

Además, la transformación digital ha permitido a la empresa potenciar su formación en Sede a través de plataformas e-learning, adquiridas en el presente ejercicio.

Destaca en este sentido la **formación en idiomas**, donde cerca del 20% se realiza bajo metodología online, o la formación sobre el Código ético.

El esfuerzo de adaptación digital también aplica a los empleados en tienda. En España, la capacitación digital se ha centrado en aportar a los supervisores las herramientas necesarias para abordar la **digitalización de la gestión diaria** del negocio (optimización de la gestión de stocks, la App de gestión de tienda, App de franquicias, facturación e informes franquiciados entre otros) y para mejorar el conocimiento del cliente a través de herramientas de medición de su satisfacción, como Qualtrics.

Destaca este año los procesos formativos para la plantilla de Clarel centrados en la gamificación. Se ha desarrollado el primer **'demo trivial'** en el que los empleados se retan entre sí **para medir sus conocimientos sobre Clarel** como enseñanza, técnicas de venta y operativa de tienda con una totalidad de más de 5.200 retos lanzados en el último trimestre del año. En el 2018 se lanzará a todas las tiendas Clarel.

A su vez, desde el área de RRHH, se está apostando por las nuevas tecnologías y las redes sociales para agilizar las labores de captación de talento para la creación de la Marca Empleador. En este sentido, la Compañía cuenta con un perfil corporativo en LinkedIn, que sirve como plataforma reclutadora y fuente de información para posibles interesados en los perfiles solicitados y que es gestionado por el propio equipo de captación de Recursos Humanos Grupo. Un proyecto que durante 2017 se ha ampliado a Brasil, con el objetivo de acompañar al rápido crecimiento del negocio en el país.

En Portugal, se ha lanzado también en 2017 una aplicación interna de **gestión de candidatos en línea** con la estrategia de digitalización puesta en marcha por el Grupo, que facilita y agiliza todos los procesos en materia de reclutamiento.

## 03. Foco en el empleado

Grupo DIA es consciente de que la mejora en la satisfacción del empleado resulta en un mayor compromiso del mismo con el proyecto de la empresa. Por esta razón, la satisfacción del trabajador es un objetivo del Plan Director de RRHH y se trabaja desde todos los niveles, desde el más básico, ligado a necesidades como la retribución o la igualdad de oportunidades, a aquel nivel superior relacionado con facilitar un mejor desempeño y un mayor reconocimiento del trabajador.

### Prácticas laborales de calidad

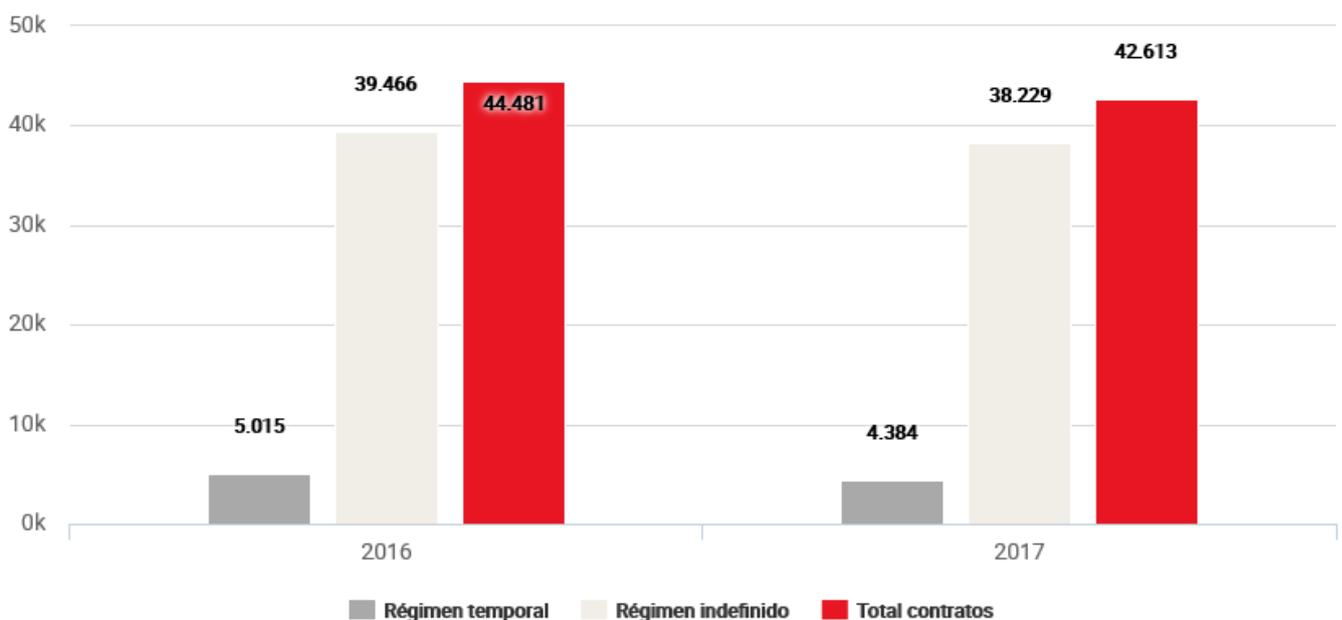
En 2017, el 89.7% de los contratos en todo el grupo fueron indefinidos mientras que la rotación media de los trabajadores, entendida como baja voluntaria, se situó en 1,01%. El 100% de los trabajadores están amparados con un convenio colectivo ya sea de empresa (en caso de España) o sectorial (Portugal, Argentina y Brasil) y la empresa cuenta con 1.113 delegados sindicales en todo el mundo (102-41). Estos datos, junto con una antigüedad media de 8,3 años, constituyen un buen indicador de la calidad de las relaciones laborales de Grupo DIA con sus empleados.

(102-8)

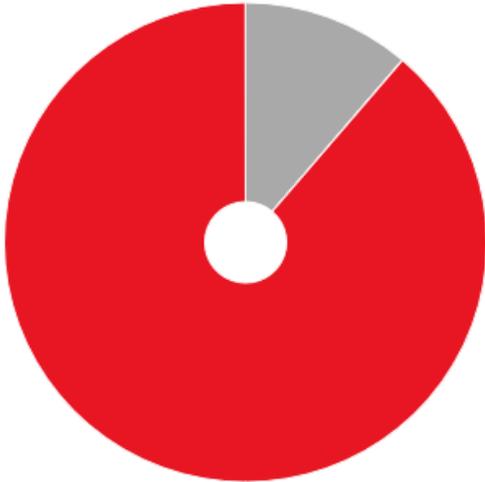


### Temporalidad de los contratos

Número total de contratos

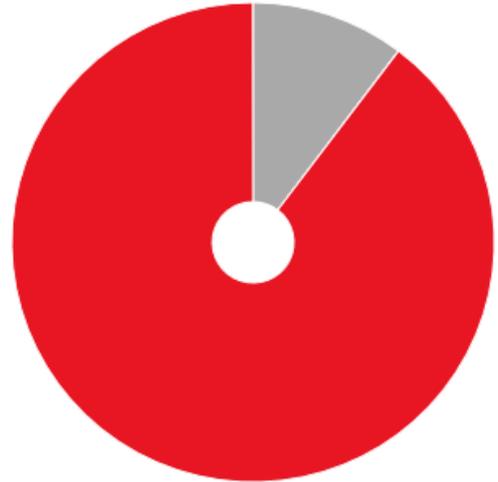


**% de tipos de contrato 2016**



■ Régimen temporal 11,27 %  
■ Régimen indefinido 88,73 %

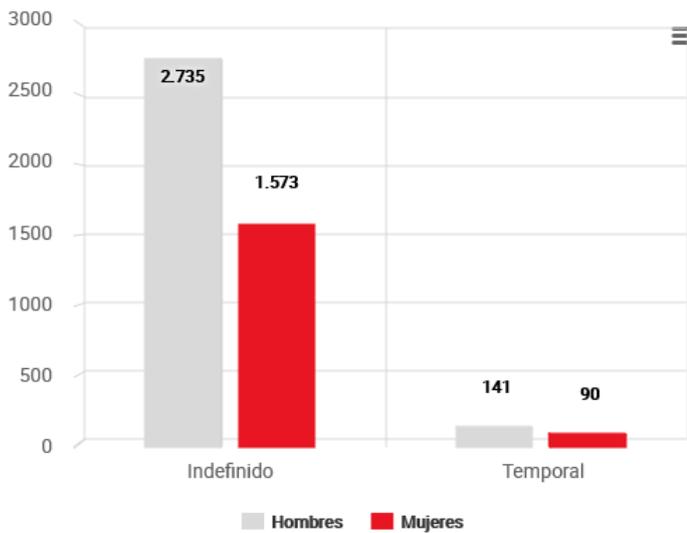
**% de tipos de contrato 2017**



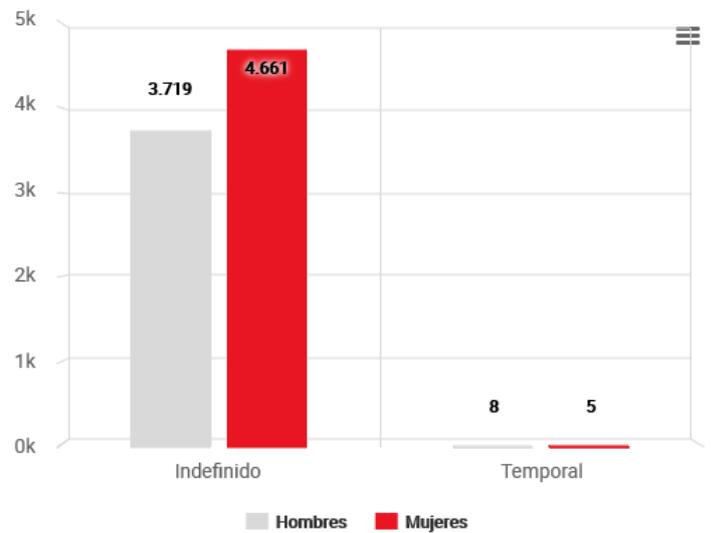
■ Régimen temporal 10,29 %  
■ Régimen indefinido 89,71 %

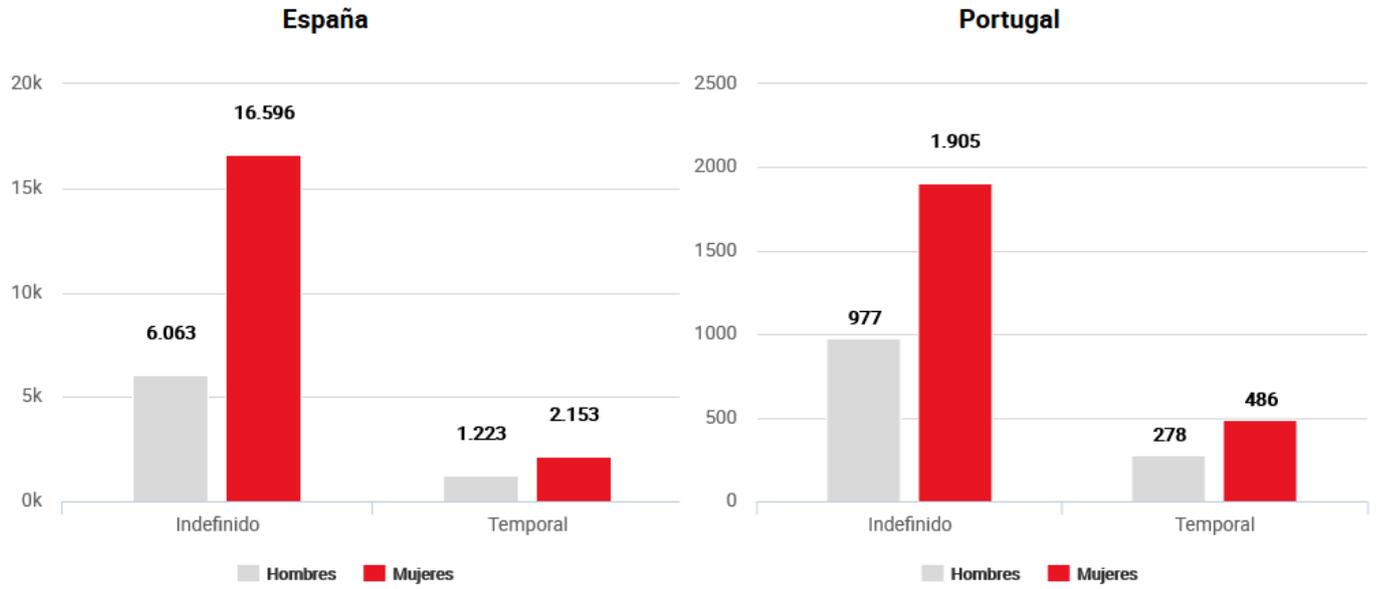
**Temporalidad de los contratos por sexo y país**

**Argentina**

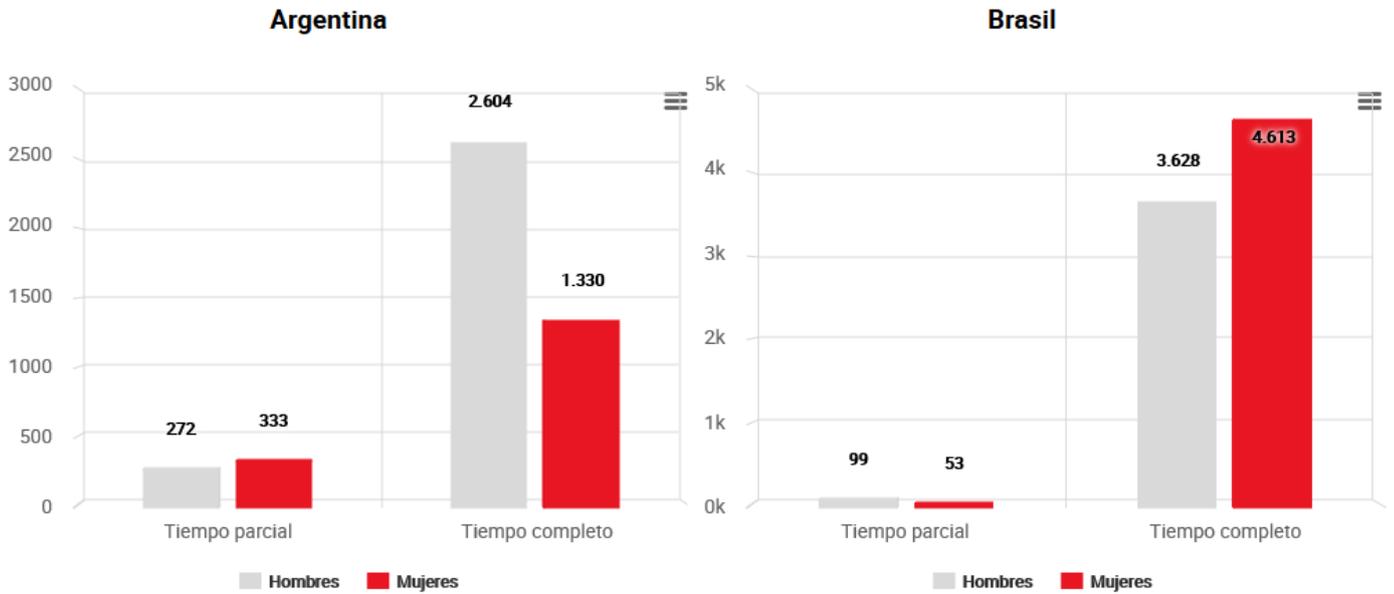


**Brasil**

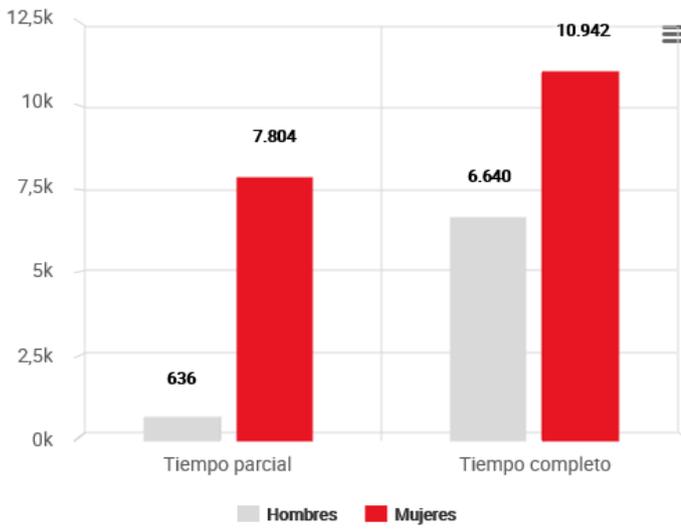




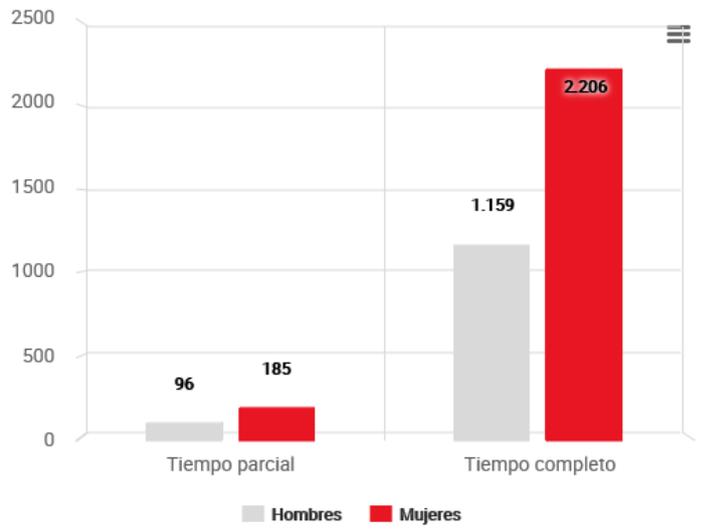
**Tipos de contrato por jornada, sexo y país**



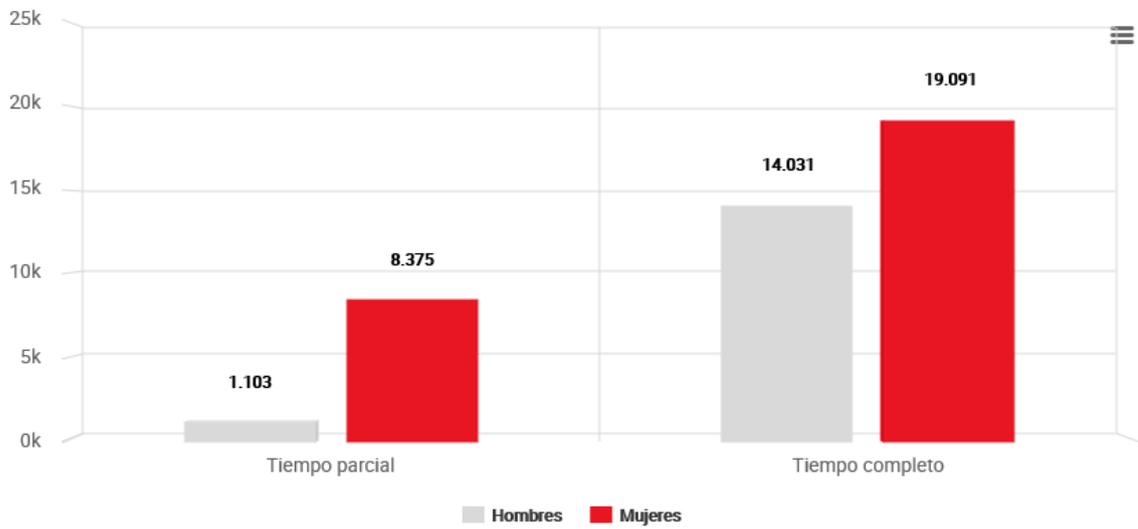
### España



### Portugal



### Total Grupo DÍA



En relación al número de puestos de trabajo creados, la plantilla media de Grupo DIA se ha reducido ligeramente con respecto a 2016 debido no solo a la disminución de superficie comercial en España, sino también por la tercerización de alguna de sus tiendas. (401-1)

### Número de nuevas contrataciones y tasa de contratación

	Menores de 30		30-50		Mayores de 50		Total
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Argentina	509 (0,112)	228 (0,050)	135 (0,030)	86 (0,019)	5 (0,001)	9 (0,002)	972
Brasil	1.684 (0,201)	1.834 (0,219)	739 (0,088)	973 (0,116)	12 (0,001)	6 (0,001)	5.248
España	2.118 (0,081)	3.117 (0,120)	1.360 (0,052)	3.678 (0,141)	96 (0,004)	282 (0,011)	10.651
Portugal	532 (0,146)	674 (0,185)	85 (0,023)	172 (0,047)	5 (0,001)	2 (0,001)	1.470

### Rotación y tasa de rotación

	Menores de 30		30-50		Mayores de 50	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Argentina	592 (1,06)	282 (0,5)	179 (0,32)	118 (0,21)	9 (0,016)	3 (0,005)
Brasil	1.418 (1,4)	1.721 (1,7)	644 (0,63)	989 (0,98)	18 (0,017)	19 (0,018)
España	2.447 (0,76)	3.729 (1,16)	1.541 (0,48)	4.418 (1,37)	213 (0,06)	538 (0,17)
Portugal	582 (1,24)	742 (1,58)	119 (0,25)	278 (0,59)	8 (0,017)	4 (0,008)

### Comunicación interna

Grupo DIA mantiene una **comunicación constante y periódica con sus empleados a todos los niveles**, que permite trasladar la identidad corporativa a la plantilla y generar confianza y buenas relaciones entre empleados.

### Más escucha activa del empleado

Además del contacto directo con el empleado que la Compañía impulsa a través de las herramientas citadas en este capítulo, Grupo DIA realiza cada dos o tres años una encuesta de clima en todos los países en los que opera y para el 100% de su plantilla. Se trata de un proyecto voluntario en el que a través de un tercero se garantiza el total anonimato y privacidad de las respuestas aportadas.

La última encuesta de clima se realizó en el último trimestre de 2016 y en ella participaron en la que participaron más de 44.000 personas. A raíz de esta encuesta se identificaron distintas áreas de mejora que están en proceso de implementación, tanto a nivel de Grupo como en cada país y a nivel de centro regional.

Durante el presente ejercicio, se volvió a tomar el pulso entre más de 150 personas de la Sede con motivo de la nueva organización interna por enseñanzas y del área comercial en desarrollo y compras. El objetivo ha sido conocer, a través de estas encuestas puntuales realizadas mediante una aplicación móvil, la opinión de los empleados respecto a los temas de organización y estructura.

### **Nuevas herramientas para mejorar la comunicación**

2017 ha sido el año del despliegue en la Sede y un piloto para tiendas del nuevo Portal Corporativo del empleado, un espacio creado con el objetivo de fomentar la comunicación hacia los empleados, la generación de conocimiento profesional y de tiempo libre compartido y la difusión de información corporativa. Entre otros contenidos, el nuevo portal, que funciona como red social interna, incluye:

- Información acerca de los servicios, estructura, políticas, productos, marcas y campañas mediáticas del Grupo.
- Información sobre sus sociedades.
- Actualidad relacionada con el Grupo.
- Información Laboral.
- Ofertas para el empleado y ventajas sociales.
- Espacios de libre adhesión para el intercambio de información.

En Argentina también se ha comenzado con el desarrollo de este nuevo portal, más dinámico e intuitivo, realizando un primer proyecto piloto a final de año al que se habían sumado ya 1.400 empleados. Brasil y Portugal, por su parte, se encuentran todavía en fase de preparación, teniendo previsto su despliegue para el año próximo.

Además, la comunicación interna ha reforzado la comunicación bidireccional, a veces cara a cara o aprovechando las oportunidades que ofrecen las últimas tecnologías, a través de las cuales los empleados puedan plantear dudas e inquietudes a la Dirección. Dos veces al año, el Consejero Delegado y todo el Comité Directivo realizan una presentación sobre la evolución de la Compañía con preguntas en abierto a través de videoconferencia de los empleados en todos los países.

Por su parte, los directores del grupo realizan a su vez tres reuniones al año con el Comité de Dirección donde analizan los resultados y se ponen en común las diferentes cuestiones a cerca del negocio.

La webcast con los analistas y la presentación a prensa de los resultados, pueden ser seguidos por los empleados a través de la web corporativa en el caso del webcast o de Periscope en el caso de la rueda de prensa.

## Desarrollo capital humano

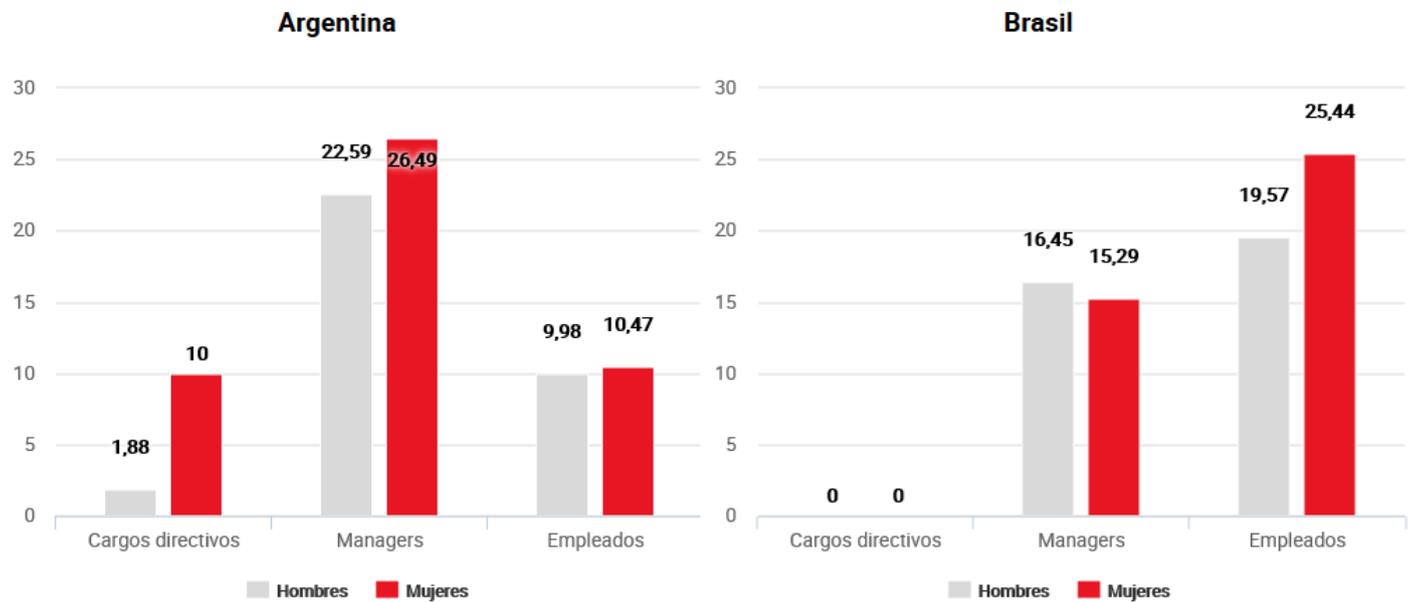
### Formación y desarrollo del talento

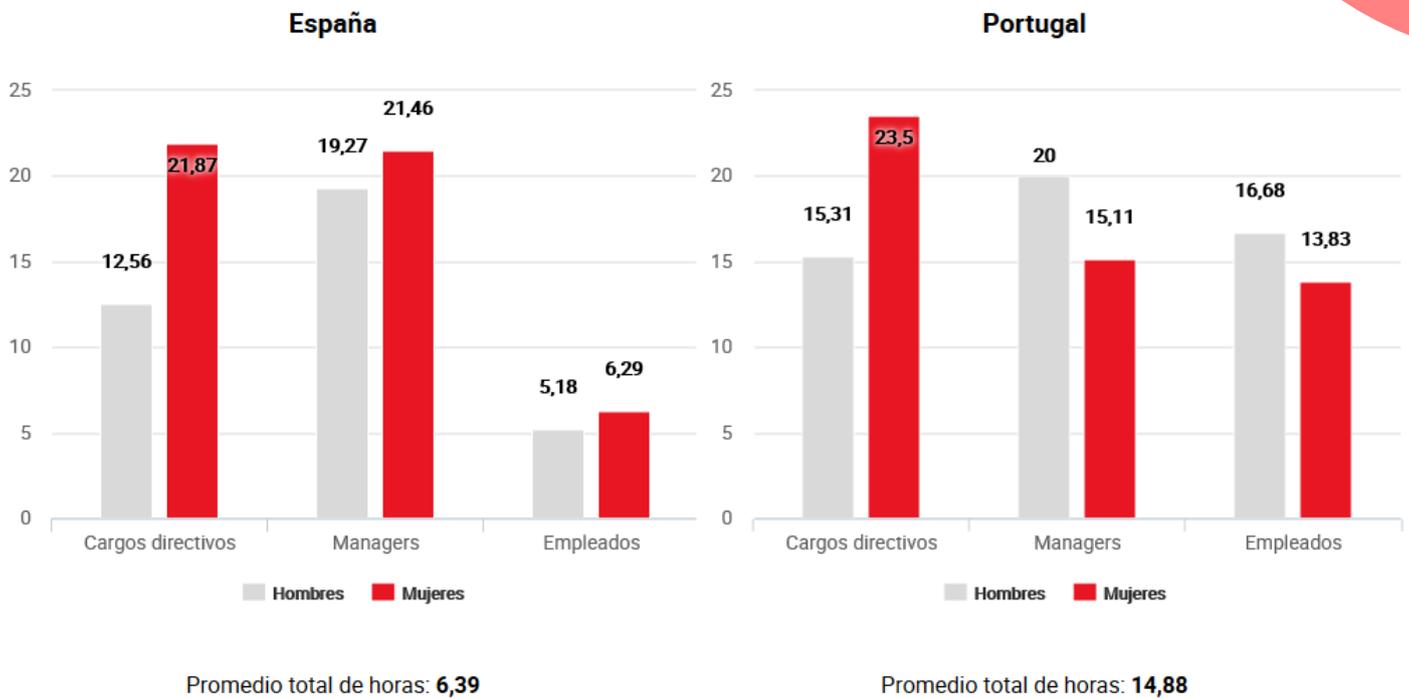
Grupo DIA mantiene una política activa en materia de retención y formación del talento que identifica, reconoce y fomenta el valor que los diferentes perfiles generan para su organización. La formación continuada resulta prioritaria para acompañar un proceso de constante cambio e innovación orientado principalmente a adecuarse a las nuevas necesidades de los clientes.

Es por eso que la Compañía realiza una apuesta constante y diferenciada por la formación continuada para todo su personal. Durante el pasado año, se dedicaron 476.833 horas de formación y 34.022 empleados formados de tiendas, almacenes y Sede en los cuatro países donde la Compañía opera.

Además de la formación externa, Grupo DIA dispone de 31 centros de formación propios para empleados y franquiciados que desarrollan su labor en tienda. En estas instalaciones se capacita a todos los niveles del personal de sala de venta para acometer las funciones como operativas de caja, nuevos servicios y tareas más específicas como funcionamiento de las secciones, carnicería o pescadería. La Compañía también realiza una formación específica en los centros logísticos enfocada principalmente al uso eficiente de las herramientas y maquinaria y - como para el resto de los perfiles - en garantizar la seguridad laboral de los trabajadores.

Promedio horas de formación por trabajador al año (404-1)





Además de la apuesta por la capacitación en transformación digital ya comentada para España, destaca en Argentina la continuación de “Escuela de Excelencia operativa DIA”, enfocada a la formación en la operativa diaria de los centros regionales. Durante 2017, cerca de 700 empleados pasaron por esta escuela, que recibieron más de 800 cursos especializados.

En Brasil, por su parte, se ha avanzado en el desarrollo de iniciativas bajo el marco del proyecto “Universidad DIA”. Se trata de un pilar estratégico para el desarrollo de los empleados en Brasil, ofreciendo un proceso continuo de formación para transformar las habilidades y conocimientos en resultados para el negocio.

A su vez, Portugal avanzó a su vez en la formación en destrezas relacionadas con los nuevos servicios puestos en marcha en las tiendas de aquel país profundizando en aspectos como la gestión y tratamiento de frescos, nuevas aplicaciones y digitalización. Durante 2017 más de 6.000 empleados de tienda y almacén pasaron por estos cursos de formación, con el objetivo de adecuar sus conocimientos a los nuevos formatos de proximidad y atracción.

### Promoción interna

DIA cuenta con herramientas para identificar y reconocer el valor que las diferentes funciones generan para la organización. Este sistema más flexibilizado, además alcanzar una coherencia organizativa, permite reconocer las áreas estratégicas del negocio e identificar como organización a las personas que aportan un valor extra a la Compañía sobre los parámetros de un sistema con criterios comunes.

Grupo DIA realiza año tras año una apuesta constante por la promoción interna y desarrollo profesional a largo plazo, potenciando perfiles con una mayor visión global y transversal de la Compañía. Durante 2017, el 47% de las vacantes de oficinas fueron cubiertas internamente, lo que supuso el movimiento del 9% de la plantilla.

## Seguridad en el trabajo y salud

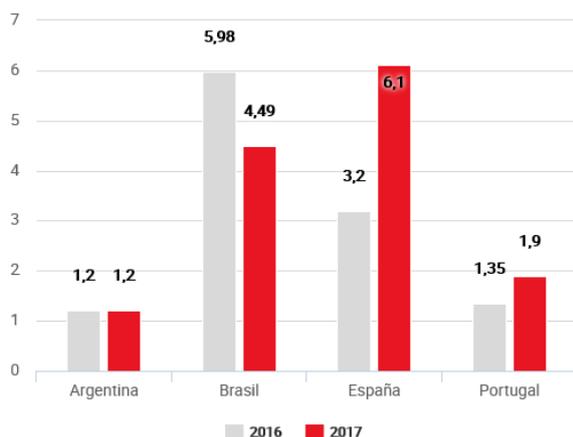
DIA es consciente de que la prevención de riesgos laborales en el empleado es el primer indicador para medir su calidad como empleador. El número de horas perdidas por accidente laboral en todo el Grupo es del 0,53%, un porcentaje bajo para las características del trabajo en tiendas y almacenes.

### Accidentes y tasa de accidentalidad (403-2)

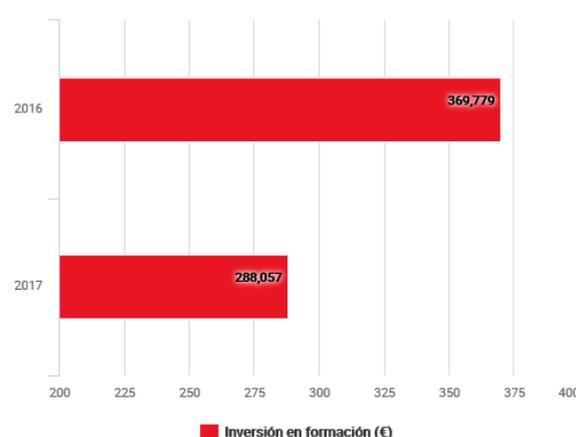
	Argentina		Brasil		España		Portugal	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Horas trabajadas anuales	6.751.250	3.556.858	6.894.299	8.954.211	13.344.522	29.079.587	2.500.788	4.577.381
Número de accidentes laborales con baja	65	26	50	77	751	1.069	169	307
Tasa de accidentes	0,184	0,001	0,116	0,133	0,827	0,463	1,04	1,00
Tiempo perdido por accidentes (%)	0,23	0,22	0,22	0,27	0,77	0,64	0,718	0,635
Tiempo perdido por absentismo (%)	2,02	3,24	5,77	10,70	4,25	7,79	2,99	3,36
Nº trabajadores fallecidos por accidente laboral	0	0	0	0	0	0	0	0

En cada país donde el grupo opera se garantiza que todos los empleados están formados en seguridad y salud en su puesto de trabajo, tanto los que ya están en la Compañía y reciclan su conocimiento, como las nuevas incorporaciones.

Número de horas de formación PRL por trabajador



Inversión total en formación PRL (euros)



En **Brasil** se puso en marcha en 2017 una formación de gestores de tiendas abordando el tema de prevención de riesgos relacionados al trabajo, con la intención de involucrar a su equipo en la importancia del trabajo seguro. Un programa del que también participaron operadores de almacenes. En total participaron **más de 2.600 empleados** a los que se les impartieron más de **14.900 horas de formación**.

En **Portugal** también se impartieron cursos a empleados de tiendas y almacenes relacionados con la salud y seguridad en el trabajo del que participaron **más de 1.100 empleados**. Mecánicas de cargas, seguridad contra incendios, ergonomía primeros auxilios o prevención de riesgos laborales fueron los temas tratados en **más de 3.400 horas de sesiones**.

Con el objetivo de contribuir a mejorar los hábitos de vida saludable de sus empleados, Grupo DIA organizó por séptimo año consecutivo la Semana Saludable, tanto en la Sede central de Las Rozas de Madrid como en los centros regionales, implicando al personal de la red de tiendas, almacenes y oficinas. Así, los empleados pudieron disfrutar de actividades centradas en el ejercicio físico, alimentación saludable, hidratación y bienestar emocional.

En el marco de vigilancia de la salud se han desarrollado otras campañas ya habituales en años anteriores en todos los países como la Campaña de Vacunación antigripal, iniciada y promovida por los Servicios de Salud Pública y al que se suma DIA para facilitar la vacunación a todas las personas interesadas.

En la misma línea estratégica se integra la vigilancia de la salud dentro del **Plan de Prevención global de la empresa**: a través del **Reconocimiento de Vigilancia de la Salud**, se puede evaluar el estado de salud de los trabajadores en relación con los riesgos existentes en su puesto de trabajo, lo que permite anticipar las necesidades, mediante la adaptación de puestos en los casos que se precisen, así como conocer la evolución de su salud con el paso del tiempo y detectar de forma precoz signos de posibles y potenciales lesiones para evitar que deriven en enfermedades profesionales.

En este mismo sentido, DIA integra en su Plan de Prevención global de la empresa procedimientos para detectar las repercusiones de las condiciones de trabajo sobre la salud, identificando los trabajadores especialmente sensibles a determinados riesgos para facilitar la adaptación del puesto a las necesidades de cada individuo.



## 04. Rendimiento y retribución

DIA mantiene un sistema de remuneración salarial que persigue atraer, motivar y retener a una plantilla preparada para afrontar los retos a los que se enfrenta el sector de la distribución. Para ello desarrolla un proceso que persigue como objetivo la justa ponderación de la excelencia entre sus empleados.

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

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

- Moderación y adecuación a las tendencias y referencias en materia de remuneraciones seguidas en sociedades de similar tamaño y actividad de manera local, garantizando que se alineen con las mejores prácticas de mercado.
- Recompensar la calidad del trabajo, dedicación, responsabilidad, conocimiento del negocio y compromiso con la Compañía de las personas que desempeñan puestos clave y lideran la organización.
- Estrecha vinculación entre remuneración y resultados de la Compañía, de manera que el peso de la retribución variable sea adecuado para recompensar eficazmente la consecución individual de objetivos así como la aportación de valor a la Compañía y a sus accionistas.
- Equidad interna y competitividad externa.

La Compañía cuenta mecanismos de evaluación del desempeño para el 100% de la plantilla (404-3) que difieren y se adecúan en función del cargo y puesto. En el caso del personal de tienda y almacén, se evalúan objetivos de desempeño, de productividad del centro de trabajo e individuales. En el caso de las oficinas, los objetivos personales están enfocados al desempeño individual, valores y alineados con los resultados de la Compañía.

El mérito es el principal motor de crecimiento salarial. Dicho mérito se calcula a partir de una evaluación anual de la adecuación a los valores, a las competencias y el cumplimiento de los objetivos previamente fijados. Todas estas evaluaciones dan lugar a los siguientes resultados: excelente, buena, satisfactoria y mejorable, que correlacionan con la subida salarial.



Por su parte, el potencial es entendido en DIA como las capacidades de un empleado necesarias para desarrollar a futuro trabajos de mayor responsabilidad, siendo un acelerador del crecimiento salarial.

Mediante un sistema de gestión de potencial, se detectan aquellas personas consideradas con alto potencial y se establecen medidas de retención, siendo una de ellas el reconocimiento mediante categoría superior, preferencia en procesos de formación y de selección interna.

Destaca este año el cambio de sistema retribución variable aplicado en España para más de 10.000 personas de las tiendas propias en el área de sala. El nuevo sistema de recompensa está más alineado con la estrategia de la compañía y tiene en cuenta la voz del cliente con la inclusión del NPS (nivel de satisfacción) como factor de medición.

En este sentido, la incorporación de nueva secciones de venta asistida y frescos a las tiendas de la enseña DIA, así como en los supermercados La Plaza de DIA, está ligado ahora a la buena gestión de dichas secciones. Por ello son continuas las actuaciones tanto comerciales como de capacitación de profesionales anteriormente comentadas. Este nuevo sistema de retribución variable para este colectivo complementa así la retribución global de los profesionales de carnicería, charcutería y pescadería.

Por su parte, el resto del personal de tienda y almacén continúa con el anterior sistema de tramos en función del desempeño y la categoría en relación al variable.

---

En España, el **100% de la plantilla** de tienda y almacén se beneficia del sistema retribución variable **por encima del salario mínimo establecido** en convenio.

---

En cuanto al personal de oficinas, mandos y directores, la retribución variable se reparte entre los objetivos de la compañía que pesan un 60% (EBIT, Ventas brutas bajo enseña, Like for Like y tesorería de mercancías) y los objetivos personales (40%), entre los que están los acordados con el jefe directo y la mejora del índice de satisfacción del cliente. Este año, como novedad, se ha incorporado a estos objetivos personales el de la mejora del índice de satisfacción de las franquicias, que es de aplicación al personal de oficinas en España y a los directores del resto de países.

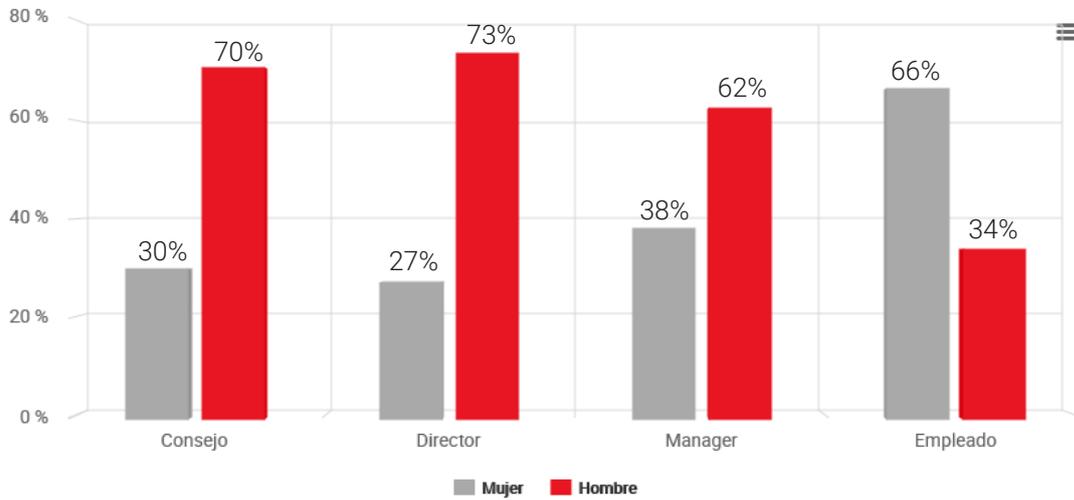
## 05. Igualdad de oportunidades laborales

El Grupo DIA es una Compañía comprometida con la igualdad de oportunidades laborales. La presencia de mujeres alcanza el 64,4% de la plantilla total, siendo la representación de la mujer en puestos de gestión de un 36,5% a nivel de Grupo, llegando al 43,8% en países como España. A nivel de Consejo, la proporción se mantiene en el 30%, mientras que a nivel de Dirección este ratio se sitúa en un 26.4%, ligeramente por debajo del dato del año anterior (29.2%).

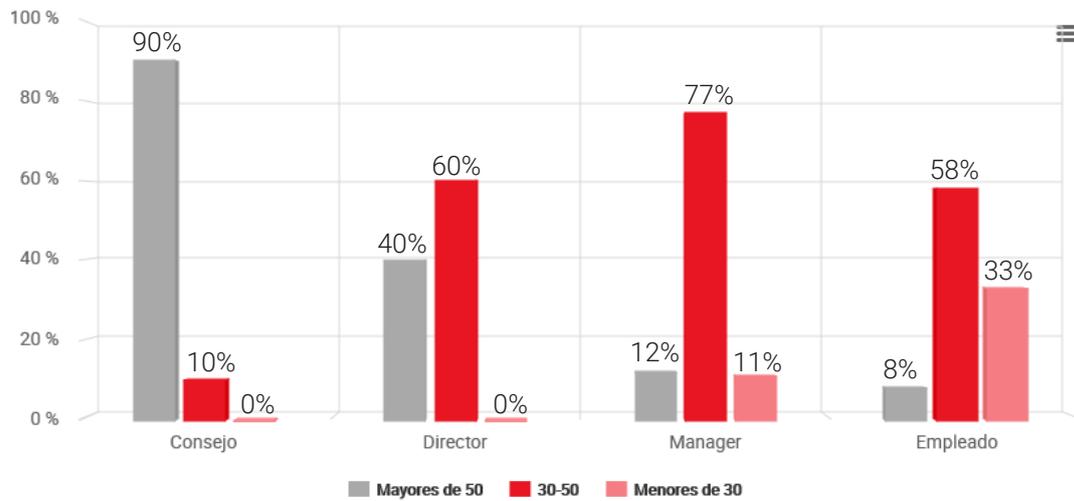
La distribución de la plantilla, por género, nivel jerárquico y país, a final de 2017, es la siguiente:

(405-1)

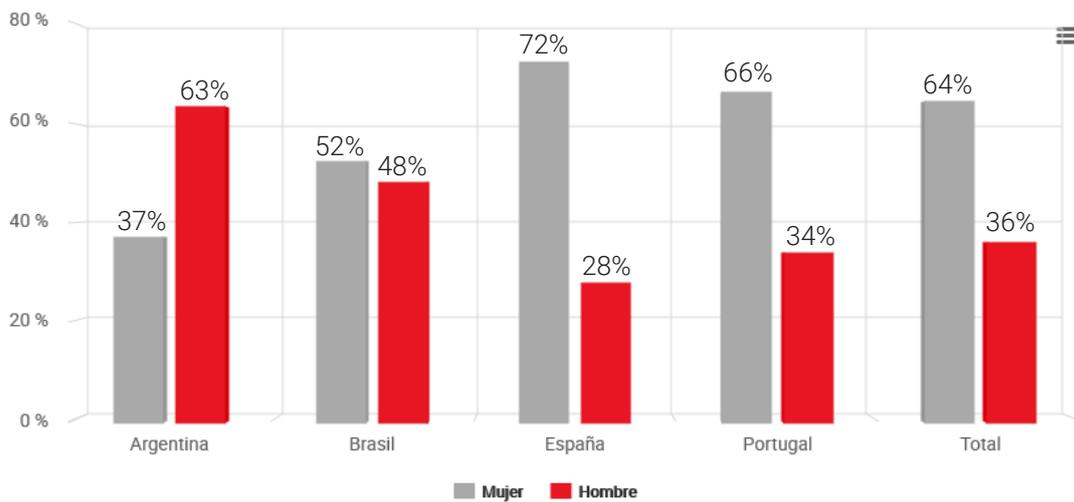
**Distribución de la plantilla por género y nivel jerárquico**



**Distribución de la plantilla por edad y nivel jerárquico**



**Distribución de la plantilla por género y país**



Grupo DIA publicita de forma transparente los procesos de selección, promoción y formación laboral, y garantiza la **igualdad salarial en trabajos de igual valor**. No se han registrado casos de discriminación a este respecto en 2017 (406-1).

La Compañía cuenta con un **Plan de Igualdad** en España, aprobado en 2012, que persigue profundizar aún más en la equidad de oportunidades profesionales a todos los niveles de la plantilla. Durante el último ejercicio, el 34,23% de las promociones a grupos profesionales diferentes del de partida, en los niveles de manager y directivos, estuvo destinada al personal femenino.

Durante los días 8, 9 y 10 de marzo, y con motivo del Día Internacional de la Mujer, Grupo DIA puso en marcha una campaña de información y sensibilización basada en dos ejes principales: el talento y la digitalización. A través de esta iniciativa, se les hizo llegar a todo el personal en España, infografías con datos y estadísticas sobre la igualdad y la digitalización, al igual que artículo monográfico sobre la mujer y la transformación digital. Asimismo, se hizo público también entre todos los empleados los objetivos de Naciones Unidas para la igualdad de Género y se convocó el concurso **"Mujeres que dejaron huella"**, donde las personas que trabajan en DIA enviaron sus selfies con las aportaciones como inventos u obras literarias realizadas por mujeres a lo largo de la historia.

La Compañía forma parte también desde el año pasado del programa **Universo Mujer** en España, una iniciativa integral para el desarrollo de la mujer y su evolución personal dentro de la sociedad. El acuerdo nace para desarrollar iniciativas que contribuyan a la mejora y transformación social a través de los valores de todo el deporte femenino. DIA, que se ha sumado a otras iniciativas en favor de la igualdad y el liderazgo femenino, desarrollará en colaboración con la FEB un conjunto de proyectos que contribuirán a los objetivos definidos y en los que participarán, de manera especial, clientes y empleados.



## 06. Diversidad e integración

Grupo DIA apuesta por la sensibilización en nuestro entorno a lo largo de todo el año para conseguir que las personas con discapacidad vivan y trabajen en una sociedad más inclusiva, en la que se garantice la igualdad de oportunidades para todos. En total, son **542 personas** con algún tipo de discapacidad física o intelectual las que a cierre de 2017 formaban parte de la plantilla, siendo DIA Brasil es el país con mayor número de personas con discapacidad en plantilla, con un total de 308 personas.

	2016		2017	
	Promedio Discapitados	% Equivalente empleados tiempo completo	Promedio Discapitados	% Equivalente empleados tiempo completo
Argentina	1	0,02%	1	0,02%
Brasil	267	3,53%	308	3,64%
España	238	0,93%	212	0,87%
Portugal	19	0,21%	21	0,57%
Grupo	525	1,27%	542	1,34%

A finales del año el Grupo DIA renovó en España con la **Fundación Once** el **Convenio Inserta**, un proyecto iniciado en 2012 por el que ya se han sumado a la plantilla en España 90 personas con discapacidad, y por el que Grupo DIA se comprometió a incorporar a otras 150 personas más en los próximos cuatro años. Grupo DIA seguirá contando con Inserta Empleo, la entidad para la formación y el empleo de Fundación ONCE, para cubrir nuevos puestos de trabajo que la Compañía demande, preseleccionar a candidatos que se adecuen mejor al perfil requerido, e impartir formación a medida que les permita desempeñar las labores asignadas. El acuerdo contempla, además, la promoción de otras acciones que favorezcan la inserción laboral de personas con discapacidad de forma indirecta, mediante la adquisición de bienes y la contratación de servicios a los centros especiales de empleo.

En esta misma línea, y por sexto año consecutivo, la Compañía celebró en España el Día Internacional con personas con discapacidad, contribuyendo a la difusión y concienciación sobre la importancia de la integración de las personas con capacidades diferentes en nuestra Compañía.



## Los proveedores y la cadena de suministro

DIA cuenta con más de 4.500 proveedores en todo el mundo que resultan primordiales para trasladar a los clientes la propuesta de mejor calidad a mejor precio que ofrece Grupo DIA.

(102-9)

El carácter internacional de la Compañía, su concepto de omnicanalidad y su desarrollo constante en una tipología de mercados bien diferentes, ofrece a estos proveedores, en su mayoría locales, nuevas oportunidades de negocio y un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores.

Un **sistema logístico eficiente e innovador** completa la cadena de suministro de Grupo DIA, al unir estos proveedores a los 37 almacenes existentes y a una dispersa red de tiendas en los cuatro países donde la Compañía opera. Estos almacenes utilizan sistemas tan punteros como el picking voice con radiofrecuencia en la preparación de los pedidos, lo que aumenta su eficiencia y elimina el uso de papel.



Todos los sistemas y programas informáticos utilizados en su red logística son diseñados y desarrollados dentro de la propia Compañía, permitiendo así ofrecer una rápida respuesta a las necesidades cambiantes de sus diferentes mercados y modularse para operar con la máxima eficiencia dentro de su modelo de proximidad.

Diferentes empresas, en su mayoría operan bajo un esquema autónomo, realizan el reparto de la mercancía utilizando camiones multitemperatura, que transportan al mismo tiempo productos frescos, congelados, secos o de temperatura 0+, aumentando así la rapidez de reparto, reduciendo los costes de transporte y aportando simplicidad en tienda al recibir un único camión con toda la mercancía.

Los productos se embalan listos para comercializar sin manipulación, lo que ahorra tiempo para su colocación y proporciona una mejor visualización al cliente. Además, incluyen el código de barras en varias zonas del envoltorio para facilitar la detección de los precios por scanner en las cajas de las tiendas.

La reorganización interna del grupo por enseñanzas también ha implicado a los almacenes en España, que desde 2017 sirven a las tiendas en función del formato y no en relación a la zona geográfica como estaba establecido hasta el momento.

En cuanto a la operativa, destaca en este 2017 la implementación de una nueva App de localización y seguimiento de los camiones que permite una trazabilidad de la mercancía a tiempo real desde la tienda. Esta aplicación comenzó a implantarse el año pasado en Argentina y en este ejercicio se ha desarrollado en España y Portugal.

### Nº de almacenes por país

	Nº Almacenes	Superficie Alm.
Argentina	5	110.994
Brasil	7	154.398
España	22	431.771
Portugal	3	76.350
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>773.513</b>

## Marcas propias: Innovación y calidad a los mejores precios

Grupo DIA cuenta con un nutrido portfolio de marcas propias, que superan las 7.000 referencias y que constituyen el gran elemento diferenciador de su oferta comercial. Un éxito que se explica gracias a la óptima relación calidad-precio, que se mantiene apoyado en una política de eficiencia de costes y un control exhaustivo de los procesos de fabricación y distribución.

Las marcas propias de DIA están presentes en todos los países donde opera el Grupo, representando en todos ellos un elevado porcentaje de ventas sobre el surtido total. Así, en España, las ventas relacionadas con la marca propia supusieron el 48% del total, porcentaje que se elevó al 54% en Portugal. También en los mercados emergentes, donde hay una menor tradición de marca propia, el porcentaje de ventas sobre el total fue muy significativo: el 37% en Argentina y el 34% en Brasil.

Durante 2017, la Compañía ha seguido ampliando su surtido en línea con su estrategia de adaptarse a las necesidades de consumo de sus clientes a través de la innovación, con 200 nuevas referencias sacadas al mercado.

### Peso de las marcas propias en las ventas(en valor)

**48%**

España

**54%**

Portugal

**37%**

Argentina

**34%**

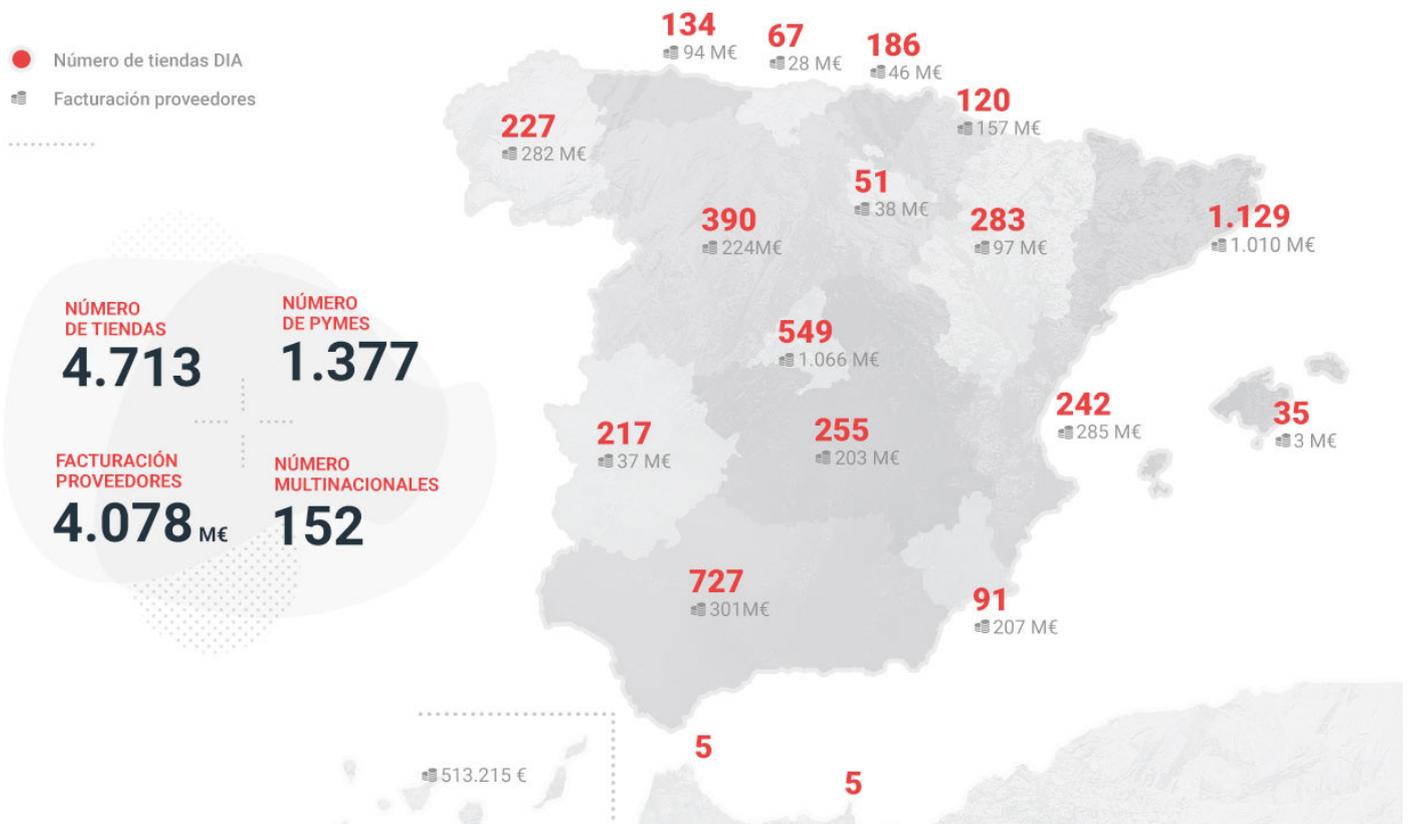
Brasil

# 01. Generación de riqueza a través del comercio

Debido al modelo de negocio de la Compañía basado principalmente en la proximidad, **casi el 90% de los proveedores con los trabaja la compañía son locales** (entendido como empresas locales aquellas que presentan el mismo código fiscal del país donde esos productos son vendidos), con lo que el grueso de las compras de DIA procede de éstos, como muestra la siguiente tabla. Por países, España cuenta con un 89% de los proveedores locales, Portugal un 57%, Argentina un 97 y Brasil un 98%. El carácter internacional de Grupo DIA, su concepto de omnicanalidad y su desarrollo constante en mercados bien diferentes, ofrece a estos proveedores nuevas oportunidades de negocio y un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores.

	Número total de proveedores	Porcentaje de las compras realizadas a proveedores locales [%] (204-1)
Argentina	494	98,06
Brasil	919	99,8
España	1.711	94,41
Portugal	800	81,62

## Proveedores de DIA en España



En 2017, Grupo DIA realizó compras a proveedores de marcas del fabricante por valor de 4.864 millones de euros, lo que se traduce en un incremento del 3,3% en relación al año anterior. Por su parte, las compras a proveedores de marca propia superaron los 3.190 millones de euros. Como se ha visto, la participación de las marcas del fabricante y las marcas propias del Grupo DIA quedó en un 60%-40% en favor de las primeras.

Grupo DIA realiza año tras año una actividad exportadora de sus principales marcas propias, dependiente de la dirección ejecutiva de Partenariado, que le sirve como punta de lanza hacia nuevos mercados donde la Compañía no cuenta por el momento con presencia física. Representan por tanto una inmejorable oportunidad para la expansión y crecimiento sin necesidad de realizar grandes inversiones operativas, así como una buena ocasión para que los proveedores locales de DIA amplíen fronteras y potencien su imagen a nivel internacional. Durante 2017, Grupo DIA facturó a través de las exportaciones 30 millones de euros, cifra que representa un crecimiento del 57% al año anterior. Como novedad, este año se han ampliado los destinos de estas exportaciones con nuevos clientes en Reino Unido y Alemania, que se suman a los 30 países que ya disfrutaban de las marcas propias del Grupo.

### Exportaciones realizadas por el Grupo DIA



---

Compras a proveedores de **marca propia** superior a los  
**3.190 millones de euros**

---

1. Entendido como empresas locales aquellas que presentan el mismo código fiscal del país donde esos productos son vendidos.

## 02. Alianzas estratégicas: mejores precios y más oportunidades

Durante los últimos años, Grupo DIA ha acometido una serie de alianzas estratégicas con otros operadores del sector con el objetivo de ganar eficiencia en todos los procesos de compra a proveedores, tanto en la negociación como en la compra y los servicios comerciales. Cabe destacar que las empresas que constituyen las diferentes alianzas siguen gestionando de forma separada sus respectivas estrategias comerciales, compitiendo con absoluta independencia en los mercados tanto a nivel comercial como en la gestión de sus puntos de venta. De hecho, no se registran acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia durante el presente ejercicio.

- **Acuerdo Grupo DIA-Eroski para marcas propias y marcas de fabricante:** en 2015 ambas Compañías acordaron colaborar para mejorar las condiciones de negociación con los grandes proveedores de marcas nacionales e internacionales para el mercado español. Manteniendo políticas comerciales completamente independientes, el objetivo es ganar eficiencias que repercutan en unos precios más competitivos en beneficio del conjunto de los clientes. La operación fue aprobada por la Comisión Nacional de la Competencia.

Este acuerdo se decidió ampliar este año con la creación de Red LibraTrading Services S.L., una nueva sociedad que tiene por objeto la negociación con proveedores de marcas de distribuidor para ambas Compañías, así como la adquisición de otros materiales y suministros necesarios para su actividad, con el mismo fin de maximizar la relación calidad-precio ofrecida al consumidor.

Red Libra Trading Services, que cuenta con algo más de 50 profesionales, comenzó a funcionar en abril de 2017, operando desde Madrid y con un capital inicial repartido a partes iguales entre Grupo DIA y Eroski.

- **Central de compras con Intermarché en Portugal:** en 2015, Grupo DIA e Intermarché, enseña de supermercados que reagrupa a empresas independientes, constituyeron una central de compras conjuntas bajo el nombre de CINDIA, con Sede en Portugal. El mandato de negociación confiado a CINDIA no incluye los productos frescos tradicionales provenientes de la agricultura y la pesca, y tampoco las negociaciones con PYMES.
- **Acuerdo Grupo DIA-Casino para negociación y servicios comerciales:** a finales de 2015 y con aplicación ya para 2016, DIA y el grupo de distribución francés Casino crearon una nueva sociedad, con Sede en Suiza y con el nombre de ICDC Services, que persigue mejorar la competitividad de ambas Compañías frente a los grandes proveedores internacionales. El acuerdo, que abarca tanto la marca de fabricante como la marca propia, permite mejorar la oferta al consumidor en surtido y precio.

Esta alianza se amplió durante 2017 con la creación de una nueva sociedad conjunta, CD Supply Innovation S.L, que tiene sede en Madrid y comenzó a funcionar a finales del mes de diciembre. Dicha sociedad, participada a partes iguales por ambas Compañías, se encarga de la gestión de ciertos servicios financieros y logísticos, como los de pagos y aprovisionamiento (102-10). Asimismo, está prevista la creación un laboratorio de innovación con el objetivo de optimizar los procesos con los proveedores y ganar eficiencia permitiendo una mejor oferta final al consumidor.



### 03. La gestión responsable en la relación con los proveedores

Grupo DIA selecciona a sus proveedores atendiendo a criterios de competencia, agilidad de sus procesos y calidad máxima de sus productos. Como se ha visto en capítulos anteriores, todos los proveedores de marca propia de DIA son sometidos a diferentes auditorías tanto internas y como externas, que se mantienen de forma periódica durante toda la relación entre ambas partes.

Asimismo, todos los proveedores han sido proactivamente informados de la puesta a su disposición del Canal Ético de Grupo DIA y se les anima a hacer uso del mismo en caso de que se detecte algún incumplimiento. Puesto que más del 90% de los proveedores de marca propia son proveedores locales, hasta ahora no se ha considerado necesario realizar un análisis de riesgo por incumplimiento de los derechos humanos y laborales en la cadena de suministro de Grupo DIA (412-1). No obstante, este es un asunto que será abordado con más detalle en los próximos meses.

Todos los contratos de DIA con sus proveedores de mercancía incluyen una cláusula en la que se indica que la Compañía es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En virtud de dichos instrumentos, la relación de Grupo DIA por los proveedores podría derivar en penalizaciones o en la ruptura del contrato si se produce cualquier violación del Código Ético y/o de cualquiera de los principios recogidos en el Pacto Mundial.



## El medio ambiente

---

El compromiso de Grupo DIA con el medio ambiente queda definido en su Política Ambiental, refrendada por el Consejo de Administración en 2016.

---

En ella se recogen los principios generales que rigen la gestión y planificación de la actividad de la empresa así como los objetivos que el Grupo DIA asume en esta materia.

La integración de criterios de eficiencia y sostenibilidad es la base sobre la que se establecen los principales compromisos:

- Cumplir con la legislación vigente.
- Promover el uso responsable de los recursos.
- Gestionar los residuos generados siguiendo el modelo de jerarquización de residuos, priorizando la prevención y evitando en lo posible su eliminación.
- Adoptar medidas para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
- Trabajar activamente en la identificación de oportunidades de mejora.
- Alentar al personal a través de la formación y la sensibilización, para que participe activamente en la aplicación de estos compromisos.

---

Todo ello bajo la premisa de trabajar por la mejora continua y en la prevención de los impactos que sobre el Medio ambiente pueda generar la actividad del Grupo. Para lograr los objetivos marcados en cada una de estas áreas Grupo DIA ha establecido un sistema de Gestión Ambiental de aplicación al conjunto de instalaciones y actividades en las que opera.

Por otra parte, aunque no existe riesgo medioambiental grave derivado de la operación del Grupo DIA, las incidencias que pudieran producirse en este sentido se monitorizan y analizan periódicamente a través del Comité de Riesgos de la empresa. No se han registrado multas significativas por infracción de normativa durante el presente ejercicio (307-1).

---



# 01. Eco-eficiencia, una de las mayores contribuciones

La actividad de distribución y comercialización de productos conlleva un importante consumo de recursos energéticos y materiales. Por este motivo, los equipos de técnico, de supply chain y de desarrollo de producto trabajan activamente en la mejora continua de instalaciones y procedimientos, **logrando evitar, en 2017, la emisión de 7.786,88 toneladas de CO2 a la atmósfera (305-5)** y la reducción en la utilización de materiales en 1.074.461 Kg (un 5.5% menos, a pesar del incremento en el consumo de plástico) (301-1). El **presupuesto ambiental asociado a la adopción de estas medidas asciende a 17.838.211 euros**.

## Consumo energético de la organización (302-1, 305-1, 305-2, 305-3)<sup>1</sup>

	Consumo energético	Emisiones
	<b>Fuentes fijas:</b> 6.680,6 Gj	<b>Fuentes fijas:</b> 556,72 Tn CO2 eq
Alcance 1	<b>Fuentes móviles:</b> Transporte primario y secundario: 54.288.729 litros Coches de empresa: 1.219.078 litros	<b>Fuentes móviles:</b> Transporte primario, secundario: 145.548,08 Tn CO2 eq Coches de empresa: 3.181 Tn CO2 eq
	<b>Gases refrigerantes:</b> 153.633,5 Kg <sup>2</sup>	<b>Gases refrigerantes:</b> 314.403 Tn CO2 eq
	<b>Consumo indirecto de electricidad:</b> 3.959.884,57 Gj	<b>Consumo indirecto de electricidad:</b> 329.990,38 Tn CO2 eq
Alcance 2		
Alcance 3		<b>Viajes de negocios:</b> 12.157 Tn CO2 eq

1. Ante la imposibilidad de contabilizar consumos del último mes de año en el momento de elaboración de esta memoria, el consumo/emisiones derivados de la actividad de coches de empresa y las emisiones derivadas de viajes de negocios corresponden a año móvil Diciembre 2016-Noviembre 2017.

2. (305-6) Detalle de gases reportados: R134A, R290, R404A, R407A, R407C, R410A, R417, R422D, R449A, R507A y R22, que se corresponden con un total de 1,32 toneladas de CFC-11 equivalente procedentes sólo del gas R-22. Datos de año móvil Diciembre 2016-Noviembre 2017 salvo para el caso de Portugal (consumo en tiendas Enero 2017-Diciembre 2017; consumo en almacenes Diciembre 2016-Noviembre 2017).

## Eco-eficiencia en el consumo energético de instalaciones

Grupo DIA ha sido pionero en la introducción de sistemas de eficiencia energética en tienda y lleva **más de una década actuando sobre tres líneas principales de mejora: los sistemas de congelación y refrigeración, la climatización y la iluminación**.

DIA dispone en sus establecimientos de baterías de condensadores para la compensación de energía. Ahorros del 77% en el consumo de energía se logran al incorporar arcones de congelado con puertas correderas, compresores de velocidad variable y propano como congelante. Asimismo, se dispone de sistemas 'freecooling', que aprovechan el aire exterior para conseguir una temperatura deseada en el interior, sistemas de condensación flotante en la central frigorífica y distintos cuadros domóticos. Estos últimos, además de ofrecer un control inteligente de la climatización, adecúan la iluminación

interior y exterior según los horarios de trabajo y la luz natural procedente del exterior. Igualmente, la introducción de tecnología LED en tiendas y almacenes supuso una disminución del 56% del consumo eléctrico, además de ahorrar costes de mantenimiento.

Distintos proyectos de mejora energética se han seguido llevando a cabo en 2017 en las tiendas y almacenes de los distintos países, entre los que destaca **el cerramiento de frío en las tiendas de Brasil, el uso de la válvula electrónica en Argentina o el uso de ventiladores más eficientes en Portugal y España**. En total, las mejoras introducidas en 2017 ahorran 18.620.630 kWh al año, o lo que es lo mismo, 5.586,2 toneladas de dióxido de carbono.

A pesar del progreso ya realizado en términos de ecoeficiencia en tienda, Grupo DIA sigue probando los sistemas más innovadores que se introducen en el mercado en lo que se conocen como **'tiendas ecosostenibles'**. Se trata de tiendas piloto en las que se verifica el funcionamiento y la eficacia de nuevas medidas, como el uso de nuevos refrigerantes o el uso de doble cortina de aire en los murales sin puertas, antes de que éstas sean extendidas al resto de la red de tiendas.

### KWh ahorrados

	Argentina	Brasil	España	Portugal	Total
Estimación de KWh ahorrados en las diferentes iniciativas <sup>3</sup>	2.904.260	4.493.400	10.410.509	812.461	18.620.630

3. Ahorros estimados anualizados de medidas nuevas implementadas en almacenes y tiendas en 2017.

**Con las medidas sostenibles implantadas en tiendas y almacenes, la Compañía ha logrado, a superficie constante, un ahorro acumulado de energía de hasta el 25% en relación a los sistemas anteriores, lo que se traduce en unas 20 toneladas menos de CO2 emitidas a la atmósfera por cada establecimiento (302-4).**

Asimismo, se estima que se ha evitado la emisión de 996 Tn de CO2 adicionales a la atmósfera gracias a la potenciación de las videoconferencias y la promoción de sistemas de transporte colectivos.

**El 100% de las tiendas DIA, Maxi DIA y La Plaza tienen implantadas medidas de eficiencia energética, como sistemas de mejora de eficiencia en sus equipos de frío, iluminación con tecnología LED y sistemas domóticos para la racionalización inteligente del consumo.**

### Eco-eficiencia en el transporte logístico

Según datos de la Agencia Europea de Medio Ambiente, las operaciones logísticas y de transporte son responsables del 25% de las emisiones de CO2 en España. Consciente del impacto que estas actividades tienen sobre el medio ambiente, Grupo DIA, que realiza entregas diarias entre sus 37 centros logísticos y más de 7.300 tiendas, trabaja de manera constante para mejorar su comportamiento ambiental mediante proyectos que permiten la optimización de los procesos logísticos.

	Iniciativa	Litros ahorrados vs 2016	Tn CO2 eq ahorradas
Argentina	Balanceo de tiendas entre almacenes	36.105	96,8
Brasil	Híbrido	370.184	994,15
	BITREM (tren de carretera)	22.551	60,46
Portugal	Renovación de flota	6.939	18,6
España	Renovación de flota	12.936	34,68
Total		<b>448.715</b>	<b>1.204,69</b>

En concreto, la renovación de la flota con 30 nuevos vehículos con consumos más bajos y adaptados a la más reciente norma anticontaminación Euro VI, la incorporación de camiones combinados de gran capacidad como los megatrailers o el uso de camiones híbridos, han permitido registrar **ahorros de combustible de 448.715 litros de combustible y más de 1200 Tn de CO2 no emitidas a la atmósfera**. A pesar de las mejoras en este sentido, el consumo global de combustible del transporte primario y secundario ha aumentado en un 2%, debido al aumento de la frecuencia de reparto que exigen los nuevos modelos comerciales.

El compromiso de la Compañía, sin embargo, va más allá, marcándose en España un **objetivo de reducción de un 20% adicional en 5 años**. Esta es la meta de la iniciativa interprofesional europea **Lean&Green**, cuya Comisión está presidida por Grupo DIA. Bajo esta iniciativa, las empresas deben presentar un plan de acción con las medidas que implantarán para reducir las emisiones, cuyo cumplimiento será auditado por una empresa independiente.

## Eco-eficiencia en el consumo de otros insumos

La creciente digitalización de procesos está permitiendo a DIA un importante avance en la reducción de consumo de papel y toner tanto en oficinas, como en almacenes y tiendas.

A la puesta en marcha de un sistema web de gestión de procesos (BPMS - Business Process Management Suite) se le ha unido la digitalización de cupones de fidelización, medida que ha tenido una gran acogida entre los clientes. Estas dos iniciativas han permitido un ahorro estimado de 200 toneladas de papel en 2017. De hecho, desde 2015, en España, se han ahorrado casi 8 millones de Kg de papel en la impresión de folletos publicitarios.

Por otra parte, la experiencia de Grupo DIA en la optimización de sus embalajes listos para la venta aplicando técnicas de ecodiseño, le permite, un año más, obtener mejoras tanto cuantitativas como cualitativas a este nivel, optimizando el consumo de materias primas y disminuyendo su impacto ambiental.

## Materiales utilizados en 2017 y su variación con respecto a 2016, por grandes grupos (301-1)

	Papel y cartón		Plástico		Otros	
	Consumo 2017 (kg)	Diferencia vs 2016 (kg)	Consumo 2017 (kg)	Diferencia vs 2016 (kg)	Consumo 2017 (kg)	Diferencia vs 2016 (kg)
Argentina	1.032.430	18.300	1.394.900	-128.100		-1.758
Brasil	3.191.345	238.816	160.230	26.898	9.650	0
España	6.484.961	-2.021.375	5.457.170	1.676.070		
Portugal	1.448.505	-885.696	26.061	2.509		
<b>Total<sup>4</sup></b>	<b>12.157.241</b>	<b>-2.649.955</b>	<b>7.038.361</b>	<b>1.577.377</b>	<b>379.437</b>	<b>-1.883</b>

4. Ante la imposibilidad de contabilizar consumos del último mes de año en el momento de elaboración de esta memoria, los datos de Argentina y España corresponden al año móvil Dic2016-Dic2017.

## 02. Mejora de la información ambiental

Grupo DIA obtuvo en 2016 una puntuación de A- en Carbon Disclosure Project (CDP)<sup>1</sup>, encontrándose entre las empresas españolas que lideran acciones de reducción de emisiones y mitigación del cambio climático, así como de transparencia en la publicación de sus resultados.

En 2017, la gestión medioambiental de Grupo DIA ha permitido mantener esta calificación, situándose dentro del 22% de las Compañías que obtienen el nivel de puntuación más alto (Leadership) y superando la nota media del sector de la distribución a nivel mundial, así como la media de las empresas españolas, correspondiendo ambas a una C.



## 03. La gestión de residuos

La adecuada gestión de los residuos ha ganado importancia en el día a día del departamento de Medio Ambiente en paralelo a la apuesta de Grupo DIA por el producto fresco y por las soluciones de comida preparada. Este cambio de actividad ha requerido una mayor inversión en la formación del personal tanto de tienda como de almacén y el refuerzo de los procedimientos utilizados para la separación y la valoración de los residuos.

Como resultado de este esfuerzo, durante el 2017 se ha disminuido el material destinado a vertedero por medio de la valorización de las fracciones aprovechables y la introducción de nuevas alternativas, tales como la biometanización y la evaporación de la fracción resto. En términos generales, incluyendo el resto de categorías, **Grupo DIA ha logrado generar un 7% menos de residuos que en 2016** y se ha mejorado ligeramente el porcentaje de residuos con destino final vertedero, que se sitúa en el 32.6%. Dicho de otra forma, el 67,4% de los residuos no peligrosos generados por DIA son reciclados o reutilizados.

(306-2)

### Residuos no peligrosos

	Total kg generados	% reciclado	% reutilizado	% vertedero
Toner	6.989	0	68,12	31,88
Fracción resto	44.952.788	19,19	0	80,81
Chatarra	1.096.750	97,61	2,39	0
Plásticos	5.435.567	100	0	0
Madera	1.712.879	0	100	0
Papel/cartón	66.657.644	100	0	0
RAEE	38.541	100	0	0
Otros	4.281.514	0,11	0	99,89
<b>TOTAL</b>	<b>124.182.672</b>	<b>65,96</b>	<b>1,399</b>	<b>32,64</b>

### Residuos peligrosos

	Total kg generados	% reciclado	% reutilizado	% vertedero
Pilas (Kg)	70.601	91,52	0	8,48
Fluorescentes (Kg)	1.603	96,88	0	3,12
<b>Total residuos peligrosos</b>	<b>72.204</b>	<b>91,64</b>	<b>0</b>	<b>8,36</b>

Por su parte, los residuos peligrosos (pilas y fluorescentes), que ascienden a 72.204 Kg, son gestionados de acuerdo a la normativa de cada país.

### Proyecto de reciclado de EPS

El ritmo de vida de la sociedad actual ha aumentado el consumo de recursos, como es el caso del poliestireno expandido (EPS), incrementando exponencialmente la cantidad de estos residuos en vertedero (1.3 millones de toneladas al año en toda Europa).

En 2017 ha terminado el proyecto LIFE COLRECEPS en cuyo consorcio ha participado DIA, como partner industrial. El objetivo del proyecto ha sido la construcción de una planta prototipo para reciclar residuos de EPS y convertirlos en embalajes utilizados por otros sectores. Esta planta, única en Europa, tiene capacidad para reciclar 500 Kg de residuos al día y producir 25.500 cajas de embalaje al año. DIA ha jugado un papel fundamental en este proyecto como responsable de la logística y el acopio de residuos EPS. Más información en la página web del proyecto: <http://lifecolrecepts.eu/>

### Lucha contra el desperdicio alimentario

Para una empresa de distribución, la lucha contra el desperdicio se convierte en una cuestión básica para la rentabilidad del negocio. Posiblemente por ello, la distribución sea el eslabón de la cadena alimentaria que menos desperdicio genera, representando un **5% del desperdicio total de comida en Europa**.

En el caso de DIA, la Compañía combate el desperdicio a través de **tres líneas de actuación: la prevención, las entregas de alimentos a los más desfavorecidos y la concienciación ciudadana**. En relación al primer eje, destacan la inversión en sistemas de reaprovisionamiento y gestión de stocks, que permiten colocar en tienda solo el producto necesario y ligar las acciones comerciales a la fecha de caducidad del mismo. Con este sistema, que busca ser mejorado por uno de los proyectos financiados por el programa Nexus by DIA sobre precios dinámicos, Grupo DIA ha conseguido ya unos niveles de roturas por debajo de la media del sector.

A pesar de estos esfuerzos, siempre existe excedente no apto para la venta pero sí para el consumo, que es donado a distintas organizaciones a través de un sistema integrado en el propio proceso logístico. En concreto en España, DIA mantiene desde 2009 un acuerdo con la Federación Española de Banco de Alimentos por el que realiza entregas periódicas de su excedente a los diferentes comedores sociales de toda España. **En 2017, se donó un total de 808.900,5 Kg de alimentos desde sus tiendas y almacenes**, reduciendo así la fracción resto de los residuos generados (306-2).

Asimismo, la vía de la concienciación resulta primordial en la lucha contra el desperdicio. DIA forma parte desde su creación en la iniciativa liderada por AECOC, 'La Alimentación no tiene desperdicio' de la que ya participan a día de hoy más de 350 empresas de fabricantes y distribuidores. El proyecto tiene tres objetivos principales: establecer prácticas de prevención y eficiencia a lo largo de toda la cadena alimentaria; maximizar el aprovechamiento del excedente producido a lo largo de las diferentes fases de la cadena de valor (redistribución, reutilización y reciclado); y sensibilizar y concienciar a la sociedad sobre este problema. De manera adicional, el apoyo a proyectos como el de Plant Jammer, también de Nexus by DIA, contribuiría a mejorar la planificación de las comidas y el aprovechamiento de los alimentos en las cocinas de los consumidores, lo que podría suponer una reducción importante del desperdicio alimentario en el último eslabón de la cadena.

## Administraciones Públicas y Organismos reguladores

---

Grupo DIA considera que la relación entre la Administración y las empresas debe entenderse desde la transparencia, el libre mercado y la colaboración.

---

Así, Grupo DIA mantiene un diálogo permanente con las Administraciones Públicas en los países con los que opera, siempre de acuerdo con el Código Ético y respetando todos los procedimientos vigentes. En esta línea, es importante resaltar que el Código de Grupo DIA prohíbe cualquier tipo de donación con fines políticos (415-1).

En 2017, la comunicación institucional de Grupo DIA se ha visto reforzada en España por la confección de una **newsletter quincenal dirigida a representantes políticos del parlamento español y europeo**, asociaciones y miembros de la sociedad civil con el objetivo de informar de los diferentes proyectos y resultados de la empresa. Además, DIA agenda diferentes visitas institucionales en distintos centros de trabajo para dar a conocer su actividad, como las realizadas con Consejerías de Galicia y Castilla y León. **La agenda institucional de 2017** de la empresa se completa con una visita a la Comisión de Agenda Digital del Congreso de los Diputados, para informar del proceso de transformación digital en el que está inmerso la Compañía, y una reunión con la Ministra de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente para tratar diversos asuntos en relación al sector y a la ley de cadena alimentaria.

Por último, Grupo DIA cuenta con el conveniente registro como lobby empresarial para su interlocución con la Unión Europea, aunque en 2017 esta actividad solo ha tenido lugar a través de sus patronales en España y Portugal.



## La contribución socio-económica de Grupo DIA

Grupo DIA contribuye de forma responsable y cumple con sus obligaciones en el ámbito fiscal y laboral en todos los países donde la Compañía opera. Su estrategia fiscal está enfocada principalmente a asegurar el cumplimiento responsable de la normativa tributaria, apoyando siempre los intereses empresariales y atendiendo al interés social. Por ello, el gobierno fiscal y la disciplina tributaria están incluidos en el sistema de gestión del riesgo de la Compañía, que no

ha registrado multas por incumplimiento de la legislación en el ámbito social y económico en 2017 (419-1). Grupo DIA tampoco posee entidades vinculadas a paraísos fiscales ni realiza operaciones con países incluidos en la lista negra de la Unión Europea. La tasa fiscal efectiva de la Compañía se situó en el 29,7%

**29,7%** tasa fiscal efectiva

El siguiente gráfico muestra la coherencia de DIA con su compromiso y voluntad de generar riqueza, contribuir al desarrollo y a la generación de impactos positivos en la sociedad.



## Otras partes interesadas

### 01. La industria

La relación de Grupo DIA con la industria se basa en el reconocimiento de la libre competencia como garante de la eficiencia empresarial y del respeto de los derechos del consumidor a acceder a productos de calidad a los mejores precios. Así, la relación de la empresa con el resto de operadores del sector se producirá siempre respetando los 31 supuestos que suponen competencia desleal definidos por la Directiva 2005/29/CE del Parlamento Europeo y del Consejo.

---

Durante los ejercicios 2016 y 2017 Grupo DIA ha tenido que responder a **0 acciones jurídicas** relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia (206-1)

---

### Alianzas comerciales: mejores precios y más oportunidades

Los países en los que opera Grupo DIA cuentan con un bajo nivel de concentración en el sector, con operadores muy regionalizados y especialistas en el desarrollo de la compra de proximidad. Para hacer frente a la capacidad de negociación de estas grandes empresas hace ya tiempo que la distribución europea asiste a un proceso de alianzas comerciales entre operadores. DIA ha firmado alianzas comerciales en España con Eroski, en Portugal con Intermarché y en Francia con Casino, con el objetivo de repercutir en el consumidor las eficiencias ganadas. El capítulo de proveedores de esta memoria ofrece más detalles en relación a estas alianzas.

### Alianzas para hacer frente a los desafíos globales

Además, la colaboración de Grupo DIA con el resto de operadores es crucial para luchar contra desafíos globales para los que se necesita la participación de todos. La reducción en el uso de envases contaminantes, la sensibilización contra el consumo de alcohol entre menores o la reducción de la huella logística en el transporte son solo algunos ejemplos en los que DIA está presente a través de alianzas con terceros.

En pro de la transparencia, a continuación se detallan las asociaciones sectoriales en las que Grupo DIA participa en todo el mundo (102-13):

- **Eurocommerce:** DIA cuenta con representación en la patronal europea de la distribución a través de su participación en ASEDAS.
- **ASEDAS** (Asedás Asociación Española de Distribuidores de Autoservicio y Supermercados). La compañía forma parte de la Junta Directiva.

- **CEDAC** (Consejo de Empresas de Distribución y Alimentación de Cataluña). La compañía forma parte de la Junta Directiva.
- **Red Española de Pacto Mundial**. Grupo DIA es socio desde 2012.
- **Ecoembes**. Es la organización que cuida del medio ambiente a través del reciclaje y el ecodiseño de los envases en España. Grupo DIA es socio fundador y miembro del Consejo de Administración.
- **AECOC**: La Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores. Grupo DIA forma parte del Consejo de Administración a través de su Consejero Delegado.
- **CEL** (Centro Español de Logística). Grupo DIA está presente desde 1995 y ocupa la vicepresidencia de la Junta Directiva.
- **PACKNET** (Plataforma Tecnológica Española de Envase y Embalaje) Grupo DIA es socio fundador.
- **AEA** (Agencia Española de Anunciantes) Grupo DIA es socio desde 2001.
- **AGERS** (Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros).
- **IGREA** (Iniciativa de Gerentes de Riesgos Españoles Asociados).
- **Expofranquicia**: Grupo DIA es miembro del Comité Organizador.
- **Asociación Española de Franquiciadores**: Grupo DIA es socio de pleno derecho desde 1992 y vocal en la Junta Directiva.
- **AUTELSI** (Asociación Española de Usuarios de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información).
- **ISMS FORUM** (La Asociación Española para el Fomento de la Seguridad de la Información).
- **ISACA** (Information Systems Audit and Control Association).
- **AERI** (Asociación Española de Relaciones con Inversores) Grupo DIA es socio desde 2012 y ocupa un el puesto de Tesorería.
- **AOP** (Asociación de Operadores para la Portabilidad) Grupo DIA es socio desde 2009.
- **APED** (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição): Es la patronal de supermercados en Portugal.
- **APF** (Associação Portuguesa de Franchisin): La asociación de franquicias en Portugal.
- **ASU** (Asociación de Supermercados Unidos): Es la patronal de supermercados en Argentina.

## 02. Medios de comunicación

Grupo DIA mantiene una estrecha y abierta colaboración con los medios de comunicación que trabaja diariamente de forma proactiva a través de su **Departamento de Relaciones Externas**.

En línea con esta política de transparencia y apertura de su actividad a la sociedad en la que opera, la compañía emitió durante 2017 un total de 170 notas de prensa. Además, el departamento de comunicación se sirve de diferentes herramientas informativas como la web corporativa, el blog corporativo del grupo, sala de prensa, presentaciones, dossiers y ruedas de prensa para informar de todos los proyectos y novedades relacionados con la actividad del Grupo. Junto a la atención y disponibilidad telefónica permanente, la compañía canaliza las peticiones de los medios de comunicación y diferentes organismos oficiales a través del correo [comunicación@diagroup.com](mailto:comunicación@diagroup.com), donde en 2017 se gestionaron más de 2.100 consultas y peticiones.

---

Más de **2.100 consultas y peticiones**  
de medios comunicación y  
organismos oficiales gestionadas en  
2017

---



En 2016 se habilitó en Twitter un nuevo perfil corporativo en inglés y castellano 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. Asimismo, también se creó un blog corporativo donde se tratan temas relacionados con asuntos normativos y de regulación entre otros. A final de 2017 también se creó una cuenta corporativa en Instagram, con el objetivo de ir nutriendo de contenidos audiovisuales el perfil y complementar la actividad diaria del departamento de Relaciones Externas.

### 03.ONG y otras asociaciones

DIA mantiene su compromiso con la responsabilidad y el respeto por el entorno en el que opera y con las personas con las que trabaja, en línea con lo expresado en este informe. Más allá de esto, y dada la alta penetración de su red de tiendas en los barrios y municipios de los países en los que opera, la empresa siente la obligación de posicionarse y apoyar ciertas causas sociales de importancia para sus clientes y sus colaboradores. Para ello pone en marcha todos los años, en colaboración con distintas entidades y asociaciones sin ánimo de lucro, una serie de acciones sociales que regula a través de su propia política de RSC, desde donde se articulan de forma clara y transparente los procedimientos para dichas colaboraciones.

Durante 2017, la Compañía ha centrado nuevamente sus proyectos sociales en hacer llegar la alimentación al mayor número de personas posibles, en línea con la actividad principal del negocio y lo que más eficientemente sabe hacer. Además, en España, Grupo DIA ha mantenido en su apoyo histórico para la concienciación sobre la lucha contra las enfermedades raras que afectan principalmente a los niños y su patrocinio con la Federación Española de Baloncesto. En virtud de este patrocinio, se han puesto en marcha diferentes proyectos relacionados con las causas con las que la empresa se siente más identificada: la promoción del deporte, la igualdad y el apoyo a la infancia más vulnerable. A su vez, Argentina, Brasil y Portugal han invertido en diferentes programas de sensibilización social tanto para empleados como para clientes de todo el mundo.

## Entregas a los bancos de alimentos

Durante 2017, Grupo DIA ha entregado al **Banco de Alimentos en España** un volumen superior a los **3,8 millones de kilos de alimentos**, cifra que supone un incremento de más del 6% con respecto a la del año anterior y 7 veces más que lo entregado en 2012. Esta cifra ha sido posible gracias a la participación solidaria de sus clientes, los propios empleados de la compañía, y los franquiciados DIA, así como los proveedores de productos y servicios logísticos. Esta cifra incluye las entregas desde almacenes de la compañía (más de 800.000 kilos), la Gran Recogida de Alimentos (2,8 millones) y las Operaciones kilo puntuales llevadas a cabo a lo largo del año (145.500 kilos).

Estas donaciones de alimentos también se realizan desde el resto de países. Brasil donó en 2017 más de **760.000 Kilos de alimentos a través de Mesa Brasil**, mientras que **Argentina donó más de 192.000 artículos** de alimentación a diversas entidades benéficas.

## Patrocinio deportivo

En septiembre del presente ejercicio, Grupo DIA firmó un acuerdo con la Federación Española de Baloncesto (FEB) para las dos próximas temporadas por el que la compañía se convierte en el principal patrocinador de la liga femenina de baloncesto en España, pasándose a llamar la competición LigaDIA de Baloncesto. El acuerdo supone un nuevo avance en relación a la alianza firmada hace un año entre ambas entidades en el marco del proyecto Universo Mujer Baloncesto, un programa integral para el desarrollo de la mujer en la sociedad y el deporte liderado por la propia FEB. Este programa nace para desarrollar iniciativas que contribuyan a la mejora y transformación social a través de los valores de todo el deporte femenino. DIA se identifica y apuesta por este programa para la promoción de la mujer y en colaboración con la FEB desarrollará un conjunto de proyectos que contribuirán a los objetivos definidos y en los que participarán, de manera especial, clientes y empleados.

En el marco del acuerdo que Grupo DIA mantiene con la Federación Española de Baloncesto (FEB), por el que la compañía firmó el primer patrocinio deportivo de su historia hace un año, durante 2017 se han ido desarrollando iniciativas de acción social, orientadas a divulgar los valores de este deporte entre colectivos tan dispares como la infancia o la tercera edad. Así, surgió la 'Superliga DIA' de Baloncesto infantil, una competición de ámbito escolar en la que en su primera edición participaron 192 equipos de toda España formados por 2.300 niños y niñas de edades comprendidas entre los 9 y los 10 años. En línea con la promoción de los valores del deporte y la vida saludable, nació también el programa 'SuperSenior' para personas mayores de 50 años, centrado en luchar contra el sedentarismo e incentivar un envejecimiento activo y saludable con el baloncesto como herramienta principal y con el trabajo de técnicos especializados. En ambos casos, además de la colaboración estrecha con la FEB también se involucraron las Federaciones Regionales, las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos de las localidades implicadas.



## Acciones de carácter social más destacadas (102-12)

DIA mantiene una estrecha colaboración con distintas ONGs nacionales e internacionales centradas en la mejorar la vida de la infancia vulnerable.

### España

#### Meriendas junto a la Cruz Roja en Galicia y Extremadura para menores en riesgo de exclusión

Programa para garantizar que más de 800 menores cuyas familias atraviesan situaciones de dificultad económica puedan tener una merienda. En concreto, el acuerdo contempla que Grupo DIA distribuya semanalmente un menú apropiado para los menores que participan en el proyecto Éxito Escolar de Cruz Roja en Extremadura y Galicia, incorporando además productos saludables y típicos de cada región.

Los menús varían a diario y han sido diseñados por un nutricionista de Cruz Roja para garantizar que sean ricos en nutrientes, variados y apropiados a la etapa del desarrollo de los menores. Incluyen zumos, cereales, lácteos, fruta fresca, frutos secos y agua.

#### Acuerdo con la Fundación Altius para formar profesionalmente a jóvenes desempleados

Grupo DIA y la Fundación Altius Francisco de Vitoria presentaron el proyecto '1 Kilo de Ayuda + Cena para Dos', una iniciativa que ha permitido formar a 650 jóvenes desempleados en la Comunidad de Madrid a lo largo de 2017. El objetivo del acuerdo alcanzado entre ambas organizaciones es la inserción socio laboral de jóvenes desempleados a través de itinerarios individualizados adaptados a cada uno de ellos.

Así, los clientes de Grupo DIA pudieron adquirir una tarjeta de '1 Kilo de Ayuda' en caja al realizar su pago, con un coste de 1 euro. Al adquirir esta tarjeta, además de ayudar a los más necesitados, los clientes participaron en el sorteo mensual de cinco cenas para dos personas valoradas en 100 euros por comensal, a elegir de una lista con los mejores restaurantes de todas las provincias españolas.

#### Campaña de Menores sin alcohol, un reto de todos

Grupo DIA puso en marcha la campaña "Menores sin alcohol, un reto de todos", una iniciativa que responde a la necesidad de dar respuesta a los problemas del incremento de consumo de alcohol en los menores de edad y que tanto instituciones como la sociedad civil y la ciudadanía en general vienen denunciando desde hace tiempo.

Se trata de una campaña transversal, en la que participan tanto empleados, como franquiciados y proveedores, en la que se concientia a través de cartelería en tienda y otras iniciativas, sobre la problemática de un segmento de la sociedad en riesgo. Para su difusión se ha creado una web propia [www.menoresinalcohol.com](http://www.menoresinalcohol.com) en las que se aportan las cifras más relevantes, se informa sobre el objetivo y finalidad así como se avanzan las novedades relacionadas con el proyecto que mantendrá su continuidad a lo largo de 2018. El objetivo es poder dotar a más de 20.000 trabajadores de las herramientas necesarias para que los menores no compren alcohol en sus centros y para poder enfrentarse a un posible consumo precoz de bebidas alcohólicas por parte de sus hijos.

Como evolución de este acuerdo, Grupo DIA y la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE) iniciaron un acuerdo de colaboración pionero para desarrollar acciones e iniciativas destinadas a prevenir el consumo



de alcohol en menores de edad, en el marco de sus respectivas campañas para este fin. Mediante esta cooperación, la primera entre empresas del sector y una compañía de distribución, FEBE se suma a la campaña de Grupo DIA 'Menores sin alcohol, un reto de todos', y Grupo DIA se adhiere a 'Menores ni una Gota', una iniciativa promovida por la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE). Esta alianza prevé la realización de actividades de información y prevención dirigidas tanto a los menores como a las familias, con el objetivo de dotarlas de herramientas para enfrentarse a un posible consumo precoz de bebidas alcohólicas por parte de sus hijos.

### **I Carrera contra la Pobreza infantil junto a Save the Children en Sevilla**

Grupo DIA y Save the Children pusieron en marcha la 'I Carrera Solidaria contra la Pobreza Infantil' en Sevilla. Este evento socio-deportivo familiar, destinado a personas de todas las edades, tuvo como finalidad la recaudación de fondos destinados a los proyectos que la ONG lleva a cabo para la atención de la infancia en situación de pobreza en la capital hispalense. Esta acción, en la que, además de estas dos entidades también colaboraron la Junta de Andalucía, el Ayuntamiento de Sevilla y la empresa proveedor de DIA, Jolca, se enmarca dentro de la Alianza contra la Pobreza Infantil en Andalucía, puesta en marcha en junio de 2015 y que fue suscrita por la administración autonómica y treinta y una entidades y organizaciones de la sociedad civil andaluza. Su objetivo es contrarrestar los efectos de la crisis, la exclusión y la pobreza infantil. El reto común fue el de mejorar la vida de los niños y niñas andaluces y minimizar el impacto que la crisis económica puede tener en ellos



### **VIII Carrera contra las Enfermedades Raras en Madrid**

La Federación Española de Enfermedades Raras (FEDER) organizó un año más en la Casa de Campo de Madrid la VIII Carrera por la Esperanza de Madrid, con el objetivo de sensibilizar sobre estas patologías a través del deporte. Grupo DIA, patrocinador de este evento desde su primera edición, renovó un año más su compromiso con esta tradicional ya cita solidaria y la que invita a todos sus empleados y clientes a solidarizarse con esta causa.

Esta actividad supone el broche final de la Campaña del Día Mundial de las patologías poco frecuentes iniciada en todo el mundo el 28 de febrero, el día más 'especial del año', y que reúne a más de 5.000 personas durante una mañana llena de deporte, diversión y actividades familiares.

### **Programa integral contra la Violencia de Género**

Grupo DIA forma parte del programa Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género que promueve el Ministerio de Sanidad, Igualdad y Servicios Sociales de España. A través de este acuerdo se realizan acciones de sensibilización para la igualdad, el respeto de los derechos fundamentales y la construcción de una sociedad sin violencia sobre las mujeres. La difusión de estos mensajes se realizaron tanto a nivel interno como externo, implicando también a clientes.

### **Iniciativa para la adopción animal responsable de la mano de la enseña Clarel**

Clarel, la enseña de Grupo DIA dedicada al cuidado personal y del hogar, puso en marcha una iniciativa bajo el nombre de Forever Friends, con el objetivo de que perros abandonados encontraran una familia que los adopte. Bajo el claim, Un paseo puede ser el inicio de una gran amistad, la Asociación Protectora de Animales de Granollers, en Cataluña, llevó a un lugar público habilitado, perros en adopción para que todos los que quisieran pudieran pasear con uno de ellos recorriendo un circuito agility junto a uno de los voluntarios de la Asociación. Además, se repartieron muestras gratuitas de producto AS, la marca de comida y cuidado para las mascotas exclusiva de Grupo DIA, y cupones con un 50% de descuento para la compra de productos marca AS, tanto en tiendas Clarel como en tiendas Dia.

### **Acuerdo con Labdoo para el envío de tecnología a escuelas del tercer mundo**

Grupo DIA y la plataforma colaborativa Labdoo firmaron un acuerdo para el envío de ordenadores portátiles en desuso a niños y escuelas de países del tercer mundo, con el objetivo de aportar nuevas soluciones a los sistemas educativos de estas zonas y además dar una segunda vida a los materiales que se consideran obsoletos. Los ordenadores enviados son formateados previamente y cargados con diferentes aplicaciones educativas que cuentan con ejercicios y actividades de matemáticas, lenguaje o ciencias entre otras materias.

Además, los empleados de DIA que estuvieran interesados en esta iniciativa pudieron colaborar también enviando su propio material tecnológico o incluso de forma más activa ejerciendo de porteadores de los ordenadores si coincide un viaje a alguna de las zonas donde la plataforma trabaja.

### **Marchas familiares solidarias en Avilés y Gijón en favor de la población más necesitada**

Grupo DIA y sus empleados participaron un año más en las marchas solidarias que organiza el diario El Comercio dando el avituallamiento para los asistentes repartiendo agua, zumos y fruta tanto en Gijón como Avilés. Las iniciativas se realizaron a favor de la Asociación Gijonesa de Caridad Cocina Económica y Cáritas Asturias, que se encargan de atender las necesidades básicas (comida, alojamiento y vestido) y proporcionar asistencia social a la población más necesitada, promocionando a su vez a las personas.

## **Brasil**

### **Carrera de los sueños en favor de niños con cáncer**

En 2017, Grupo DIA en Brasil volvió a organizar junto con GRAACC (Grupo de apoyo a adolescentes y niños con cáncer) en el patrocinio a la Carrera del Sueños, que tiene como objetivo recaudar fondos para el tratamiento de niños y adolescentes con Cáncer. Durante la carrera se repartieron todo tipo de productos de marca DIA a los participantes y se premió a los ganadores de todas las categorías con productos de las marcas propias de la compañía.

### **Campaña de Recogida de Ropa entre empleados en Brasil**

Un año más, Brasil puso en marcha la campaña do Agasalho de recogida de prendas de ropa entre los propios empleados del grupo. En este 2017 se recogieron más de 4.500 prendas de ropa para donarla a las familias más desfavorecidas durante la época de invierno.

La campaña contó con la participación de todos centros regionales del país. Las prendas de ropa fueron entregadas a la asociación Núcleo Assitencial Anjos da Noite. Los propios empleados voluntarios participaron tanto en la recogida como en la entrega de esa ropa.

### **Un golazo de Solidaridad**

DIA Brasil organizó una copa de fútbol en las que participaron 24 equipos formados por los empleados y se invitó a participar a varios proveedores de la compañía. Tanto DIA como los proveedores colaboraron con la aportación de productos, logrando recaudar más de 500 kilos de alimentos que se repartieron entre las ONGs infantiles que decidieron los tres equipos ganadores.



### **DIA de hacer el Bien en la lucha contra el hambre**

DIA Brasil realizó su primera acción de solidaridad directamente enfocada al cliente de tienda. El objetivo era el de promover y movilizar a la sociedad en pro de una causa, generando recursos y visibilidad para ella. Para ello se decidió que por cada paquete de arroz vendido, se donaría a la asociación "Amigos del Bem" un real brasileño traducido también en arroz. Al final, sólo con la participación de 670 en el Estado de Sao Paulo se lograron enviar más de 30 toneladas de arroz con el que se puede alimentar a más de 21.000 personas durante un mes.

### **Regalos de navidad para los niños en Brasil**

Una vez más, los empleados DIA decidieron hacer un regalo en favor de los niños sin recursos par que no se quedaran sin su regalo en esas fechas tan señaladas. Por tercer año, los regalos de la campaña se donaron a los niños necesitados de la asociación Lar do Alvorecer.

## **Argentina**

### **Día del Niño: Sumemos sonrisas**

Un año más, durante el mes de agosto, la compañíaCompañía realizó una recogida organizada de dinero y juguetes entre los empleados de DIA Argentina que fueron cedidos a la nueva sala de pediatría del Hospital Muñiz de Buenos aires, donde se encuentran los niños ingresados. La compañíaCompañía duplicó el montante recaudado por sus propios empleados.

### **Campaña Ponete el guardapolvo**

Nuevamente los empleados de DIA Argentina organizaron una campaña para poder comprar guardapolvos que fueron donados al merendero "Sembrando Sonrisas" de Merlo, en la provincia de Buenos Aires. DIA Argentina cedió también diferentes útiles escolares.

### **Campaña Navidad es Compartir**

Como todos los años, DIA Argentina organizó una campaña navideña entre sus empleados para poder llegar con juguetes a muchos niños y alegrar su Nochebuena. Este año, la donación se destinó a los niños abandonados por sus familias o víctimas de malos tratos que viven en el hogar "Palestra" de Mar del Plata.

## **Portugal**

### **Proyecto "Futebol de rua da CAIS"**

DIA Portugal colaboró un año más en la iniciativa "Futebol na Rúa", un evento que organiza la asociación CAIS para luchar contra la pobreza y apoyar la integración social de jóvenes a través del deporte. Se repartieron alimentos y kits de higiene a 250 niños y las camisetas para el entrenamiento en los campeonatos.

### **Apoyo a los incendios de Portugal**

Los empleados de DIA Portugal se sumaron al apoyo a los afectados por los incendios que asolaron gran parte del país durante la época de primavera y verano. Desde la compañía se les aportó principalmente comida y ropa.

## Canales de comunicación activos

Grupo DIA cuenta con un buzón de comunicación, [rsc@diagroup.com](mailto:rsc@diagroup.com), desde donde se reciben todas las cuestiones y peticiones de colaboración en asuntos de Responsabilidad Social y Acción Social. Durante 2017 se ofreció respuesta a más de 1.050 cuestiones de los cinco países donde la Compañía opera.

Esta línea de comunicación se completa con un servicio de notificaciones de Grupo DIA al que los interesados pueden suscribirse para hacerles llegar contenidos de interés con las novedades corporativas. Este servicio, al que se puede acceder a través de la web corporativa, cuenta con más de 1.000 suscripciones.



# Informe de Negocio y Sostenibilidad

Índice GRI

# Índice GRI

(102-55)

Índice de contenidos GRI	Página pdf/Omisión	Capítulo	Revisión externa	
<b>Contenidos generales</b>				
Perfil de la organización	102-1 Nombre de la organización	22	Estructura societaria y accionarial	Sí
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	41	Modelo de negocio y estrategia	Sí
	102-3 Ubicación de la Sede	22	Estructura societaria y accionarial	Sí
	102-4 Ubicación de las operaciones	21	Estructura societaria y accionarial	Sí
	102-5 Propiedad y forma jurídica	21	Estructura societaria y accionarial	Sí
	102-6 Mercados servidos	10	DIA de un vistazo	Sí
	102-7 Tamaño de la organización	10	DIA de un vistazo	Sí
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	89, 95, 98-101	Foco en el empleado; Los franquiciados	Sí
	102-9 Cadena de suministro	113	Los proveedores y la cadena de suministro Grupo DIA	Sí
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	117	Alianzas estratégicas: mejores precios y más oportunidades	Sí
	102-11 Principio o enfoque de precaución	30	La gestión de riesgos en Grupo DIA	Sí
	102-12 Iniciativas externas	132	ONG y otras asociaciones	Sí
	102-13 Afiliación a asociaciones	128	La industria	Sí
Estrategia	102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	3-6	Carta de la Presidenta	Sí
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades	67	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
Ética e integridad	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	19, 37	Misión y valores; Cumplimiento y gestión ética en Grupo DIA	Sí
	102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	38	Cumplimiento y gestión ética en Grupo DIA	Sí
Gobernanza	102-18 Estructura de gobernanza	23	Principales órganos de gobierno y políticas corporativas	Sí
	102-19 Delegación de autoridad	28	Principales órganos de gobierno y políticas corporativas	Sí
	102-20 Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	61	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
	102-21 Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	61	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
	102-22 Composición del máximo órgano superior de gobierno y sus comités	25	Principales órganos de gobierno y políticas corporativas	Sí
	102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno	3	Carta de la Presidenta	Sí
	102-24 Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	25	Principales órganos de gobierno y políticas corporativas	Sí
102-33 Comunicación de preocupaciones críticas al máximo órgano de gobierno	61	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí	

# Índice GRI

(102-55)

Participación de los grupos de interés	102-40 Lista de grupos de interés	61	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	98	Foco en el empleado	Sí
	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	61	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
	102-43 Enfoques para la participación de los grupos de interés	61, 88	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
	102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	61	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
Prácticas para la elaboración de informes	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	15	Sobre este Informe	Sí
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y la Cobertura del tema	61, 66	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
	102-47 Lista de los temas materiales	66	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
	102-48 Reexpresión de la información	8	Sobre este Informe	Sí
	102-49 Cambios en la elaboración de informes	68	La Responsabilidad Empresarial en Grupo DIA	Sí
	102-50 Periodo objeto del informe	7	Sobre este Informe	Sí
	102-51 Fecha del último informe	8	Sobre este Informe	Sí
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	7	Sobre este Informe	Sí
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	8	Sobre este Informe	Sí
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	8	Sobre este Informe	Sí
	102-55 Índice de contenido GRI	138	Índice de contenido GRI	Sí
	102-56 Verificación externa	144, 145	Carta del Auditor	Sí

## Temas materiales

### DIMENSIÓN ECONÓMICA

#### Desempeño económico

GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	49-53	DIA de un vistazo	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus compañeros	49-53	DIA de un vistazo	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	49-53	DIA de un vistazo	Sí
GRI 201: Desempeño económico	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	15	DIA de un vistazo	Sí

#### Prácticas de adquisición

GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	115, 116	Generación de riqueza a través del comercio
	103-2 Enfoque de gestión y sus compañeros	115, 116	Generación de riqueza a través del comercio
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	115, 116	Generación de riqueza a través del comercio
GRI 204: Prácticas de adquisición	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales	115	Generación de riqueza a través del comercio

# Índice GRI

Anticorrupción				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	36-39	Cumplimiento y gestión ética en Grupo DIA	SI
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	36-39	Cumplimiento y gestión ética en Grupo DIA	SI
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	36-39	Cumplimiento y gestión ética en Grupo DIA	SI
GRI 205: Anticorrupción	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	38	Cumplimiento y gestión ética en Grupo DIA	
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	39	Cumplimiento y gestión ética en Grupo DIA	SI
Competencia desleal				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	128, 129	La industria	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	128, 129	La industria	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	128, 129	La industria	
GRI 206: Competencia desleal	206-1 Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	128	La industria	
DIMENSIÓN AMBIENTAL				
Desempeño ambiental				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	120-123	Eco-eficiencia	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	120-123	Eco-eficiencia	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	120-123	Eco-eficiencia	
GRI 301: Materiales	301-1 Materiales utilizados por peso o volumen	123	Eco-eficiencia	
Energía				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	120-123	Eco-eficiencia	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	120-123	Eco-eficiencia	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	120-123	Eco-eficiencia	
GRI 302: Energía	302-1 Consumo energético dentro de la organización	120	Eco-eficiencia	
	302-4 Reducción del consumo energético	121	Eco-eficiencia	
Emisiones				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	120-123	Eco-eficiencia	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	120-123	Eco-eficiencia	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	120-123	Eco-eficiencia	
GRI 305: Emisiones	305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	120	Eco-eficiencia	
	305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	120	Eco-eficiencia	
	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	120	Eco-eficiencia	
	305-5 Reducción de las emisiones de GEI	120	Eco-eficiencia	
	305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	120	Eco-eficiencia	

# Índice GRI

Efluentes y residuos				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	124,125	La gestión de residuos	Si
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	124,125	La gestión de residuos	Si
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	124,125	La gestión de residuos	Si
GRI 306: Residuos	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	124,125	La gestión de residuos	Si
Cumplimiento ambiental				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	119-125	El medio ambiente	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	119-125	El medio ambiente	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	119-125	El medio ambiente	
GRI 307: Cumplimiento ambiental	307-1 Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	119. Ver nota al pie	El medio ambiente	
DIMENSIÓN SOCIAL				
Empleo				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	98-105	Los empleados	Si
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	98-105	Los empleados	Si
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	98-105	Los empleados	Si
GRI 401: Empleo	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	102	Foco en el empleado	Si
Salud y seguridad en el trabajo				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	106, 107	Seguridad en el trabajo y salud	Si
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	106, 107	Seguridad en el trabajo y salud	Si
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	106, 107	Seguridad en el trabajo y salud	Si
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	106	Seguridad en el trabajo y salud	Si
Formación y enseñanza				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	97-109	Foco en el empleado	Si
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	97-109	Foco en el empleado	Si
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	97-109	Foco en el empleado	Si
GRI 404: Formación y enseñanza	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	104	Foco en el empleado	Si
	404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	97	Transformación digital	
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	108	Rendimiento y retribución	

Los umbrales de significancia para el reporte de sanciones son: 0 euros para las cuestiones relacionadas con competencia; 30.000 euros para cuestiones relacionadas con el medio ambiente; 50.000 euros para el resto de asuntos.

# Índice GRI

Diversidad e igualdad de oportunidades					
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	109-111	Igualdad de oportunidades laborales	Sí
	103-2	Enfoque de gestión y sus componentes	109-111	Igualdad de oportunidades laborales	Sí
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	109-111	Igualdad de oportunidades laborales	Sí
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleado	109	Igualdad de oportunidades laborales	Sí
No discriminación					
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	109-111	Igualdad de oportunidades laborales	
	103-2	Enfoque de gestión y sus componentes	109-111	Igualdad de oportunidades laborales	
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	109-111	Igualdad de oportunidades laborales	
GRI 406: No discriminación	406-1	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	111	Igualdad de oportunidades laborales	
Evaluación de derechos humanos					
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	118	La gestión responsable en la relación con los proveedores	
	103-2	Enfoque de gestión y sus componentes	118	La gestión responsable en la relación con los proveedores	
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	118	La gestión responsable en la relación con los proveedores	
GRI 412: Evaluación de derechos humanos	412-1	Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	118	La gestión responsable en la relación con los proveedores	
Política pública					
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	126, 127	Administraciones Públicas y Organismos reguladores	
	103-2	Enfoque de gestión y sus componentes	126, 127	Administraciones Públicas y Organismos reguladores	
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	126, 127	Administraciones Públicas y Organismos reguladores	
GRI 415: Contribuciones políticas	415-1	Contribuciones políticas	126	Administraciones Públicas y Organismos reguladores	

Los umbrales de significancia para el reporte de sanciones son: 0 euros para las cuestiones relacionadas con competencia; 30.000 euros para cuestiones relacionadas con el medio ambiente; 50.000 euros para el resto de asuntos.

# Índice GRI

Salud y seguridad de los clientes				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	73	La calidad, principal compromiso	Si
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	73	La calidad, principal compromiso	Si
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	73	La calidad, principal compromiso	Si
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	73	La calidad, principal compromiso	
	416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	73. Ver nota al pie	La calidad, principal compromiso	Si
Marketing y etiquetado				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	75-76	Facilitar una compra informada	Si
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	75-76	Facilitar una compra informada	Si
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	75-76	Facilitar una compra informada	Si
GRI 417: Marketing y etiquetado	417-2 Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	76. Ver nota al pie	Facilitar una compra informada	Si
Cumplimiento socioeconómico				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	126, 127	La contribución socio-económica de Grupo DIA	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	126, 127	La contribución socio-económica de Grupo DIA	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	126, 127	La contribución socio-económica de Grupo DIA	
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	127. Ver nota al pie	La contribución socio-económica de Grupo DIA	

Los umbrales de significancia para el reporte de sanciones son: 0 euros para las cuestiones relacionadas con competencia; 30.000 euros para cuestiones relacionadas con el medio ambiente; 50.000 euros para el resto de asuntos.



## INFORME DE ASEGURAMIENTO LIMITADO INDEPENDIENTE DE LOS INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A la Dirección de Distribuidora Internacional de Alimentación S.A.:

Hemos llevado a cabo un encargo de aseguramiento limitado de los indicadores de Responsabilidad Social Corporativa 102-01 al 102-14, 102-17, 102-18, 102-22, 102-40 al 102-56, 201-1, 205-3, 306-2, 401-1, 403-2, 404-1, 404-2, 405-1, 416-2 y 417-2, contenidos como parte del Índice GRI del Informe de Negocio y Sostenibilidad 2017 (en adelante “los indicadores de RSC”) de Distribuidora Internacional de Alimentación S.A. y sus sociedades dependientes (en adelante, “DIA”), correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2017, preparados conforme a los contenidos propuestos en los Estándares GRI del Global Reporting Initiative (GRI) (en adelante Estándares GRI).

### Responsabilidad de la Dirección

La Dirección de DIA es responsable de la preparación, del contenido y de la presentación del Informe de Negocio y Sostenibilidad, según la opción Esencial “de conformidad” con los Estándares GRI. Esta responsabilidad incluye el diseño, la implantación y el mantenimiento del control interno que se considere necesario para permitir que los indicadores de RSC estén libres de incorrección material, debido a fraude o error.

La Dirección de DIA es también responsable de definir, implantar, adaptar y mantener los sistemas de gestión de los que se obtiene la información necesaria para la preparación de los indicadores de RSC.

### Nuestra Responsabilidad

Nuestra responsabilidad es emitir un informe de aseguramiento limitado basado en los procedimientos que hemos realizado y en las evidencias que hemos obtenido. Hemos realizado nuestro encargo de aseguramiento limitado de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) (Revisada), “Encargos de Aseguramiento distintos de la Auditoría y de la Revisión de Información Financiera Histórica”, emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

El alcance de un encargo de aseguramiento limitado es sustancialmente inferior al de un encargo de aseguramiento razonable y, por lo tanto, la seguridad proporcionada es también menor.

Los procedimientos que realizamos se basan en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de procesos, inspección de documentación, procedimientos analíticos, y pruebas de revisión por muestreo que, con carácter general, se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de los diversos departamentos de DIA involucrados en la elaboración del Informe de Negocio y Sostenibilidad 2017.



- Análisis de los procedimientos utilizados para recopilar y validar los datos e información presentada en los indicadores de RSC.
- Análisis de la adaptación de los indicadores de RSC de DIA a lo señalado en los Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión en base a la selección de una muestra, testeo de controles internos y realización de pruebas analíticas y sustantivas de la información cuantitativa y cualitativa de los indicadores de RSC de DIA. Asimismo, hemos comprobado su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de DIA.

### **Nuestra Independencia y Control de Calidad**

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y demás requerimientos de ética del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Profesionales de la Contabilidad (IESBA), que se basa en los principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra firma aplica la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y mantiene en consecuencia un exhaustivo sistema de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relativos al cumplimiento de requerimientos de ética, normas profesionales y disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

### **Conclusión de Aseguramiento Limitado**

Como resultado de los procedimientos que hemos realizado y de las evidencias que hemos obtenido, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que los indicadores de RSC (102-01 al 102-14, 102-17, 102-18, 102-22, 102-40 al 102-56, 201-1, 205-3, 306-2, 401-1, 403-2, 404-1, 404-2, 405-1, 416-2 y 417-2), contenidos como parte del Índice GRI del Informe de Negocio y Sostenibilidad 2017, correspondientes al ejercicio anual finalizado el 31 de diciembre de 2017, contienen errores significativos o no han sido preparados, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los Estándares GRI.

### **Uso y Distribución**

Nuestro informe se emite únicamente a la Dirección de DIA, de acuerdo con los términos de nuestra carta de encargo. No asumimos ninguna responsabilidad frente a terceros distintos de la Dirección de DIA.

PricewaterhouseCoopers Auditores S.L.

Mª Luz Castilla

20 de marzo de 2018