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 fraquicias

+7.000
Referencias de marcas propias
Producto de gran consumo
3.785 fraquicias

+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 m2
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 m2 en zonas urbanas.

Formato de atracción

Superficie entre 700 y 1000 m2 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.

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 m2 y surtido de 3.000 referencias.

Minipreço Family: de atracción en los extrarradios: Superficie de hasta 1.000 m2 con parking cubierto y hasta 4.500 referencias.

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.

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.

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 correspoden 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

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 Schlecker 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 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.

Eficacia

Equipo

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

Conseguir la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo.

Cliente

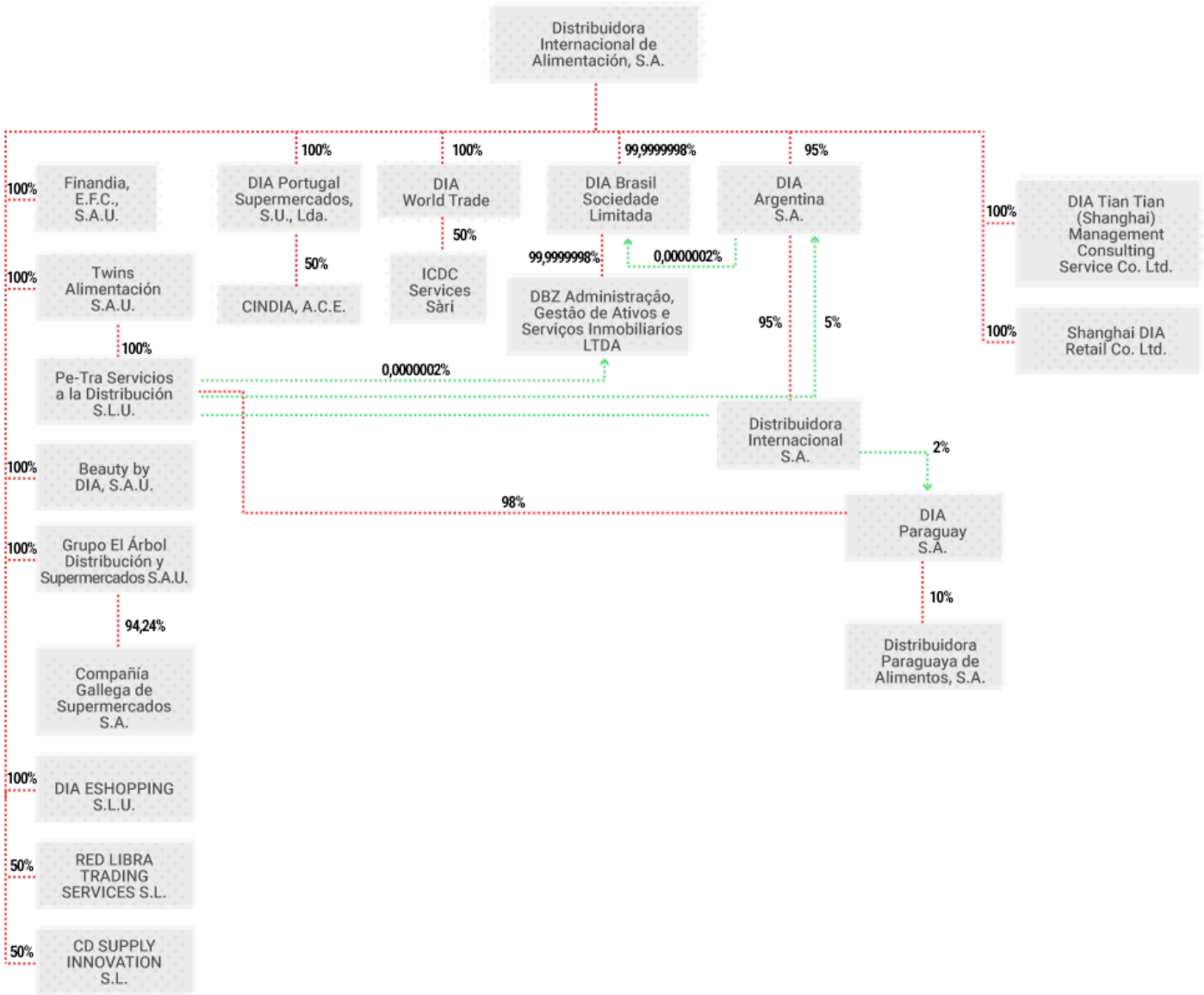
Iniciativa

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

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.

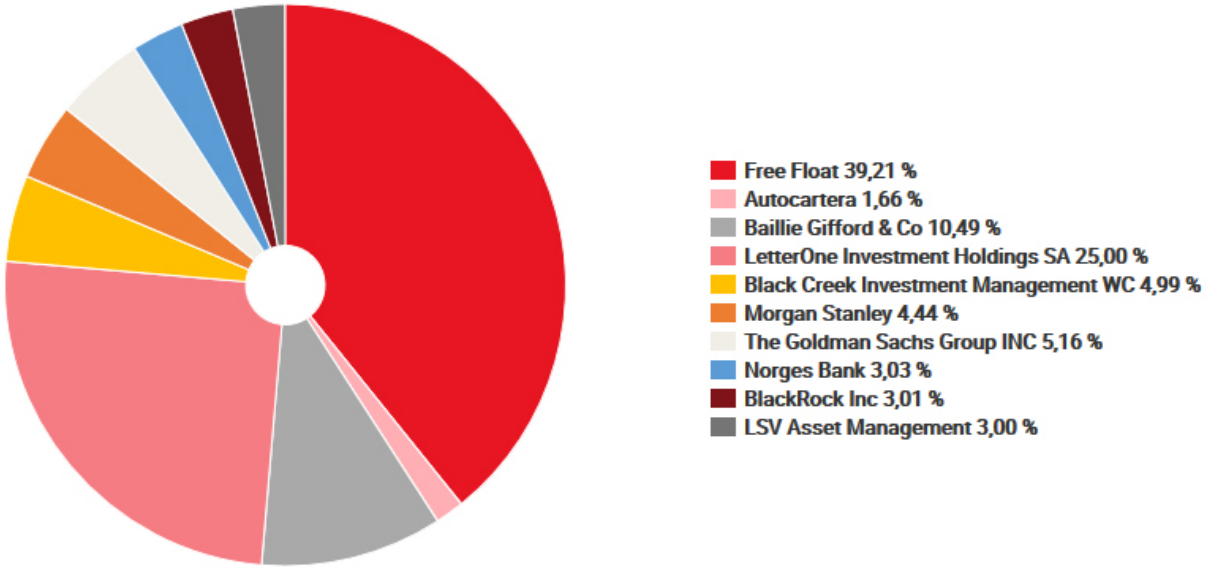
DIA E-Shopping se dedica al negocio de creación, mantenimientos y explotación de páginas y portales en internet para la venta de productos y servicios.

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

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



* Febrero 2018

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)1.

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 funciomiento 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**

1. Salvo lo relativo a la existencia de una Comisión de Retribución separada de la Comisión de Nombramientos, por motivos suficientemente explicados en el Informe anual de Gobierno Corporativo.

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, en 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.

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 Partenariado.
- **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 (Comittee 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.

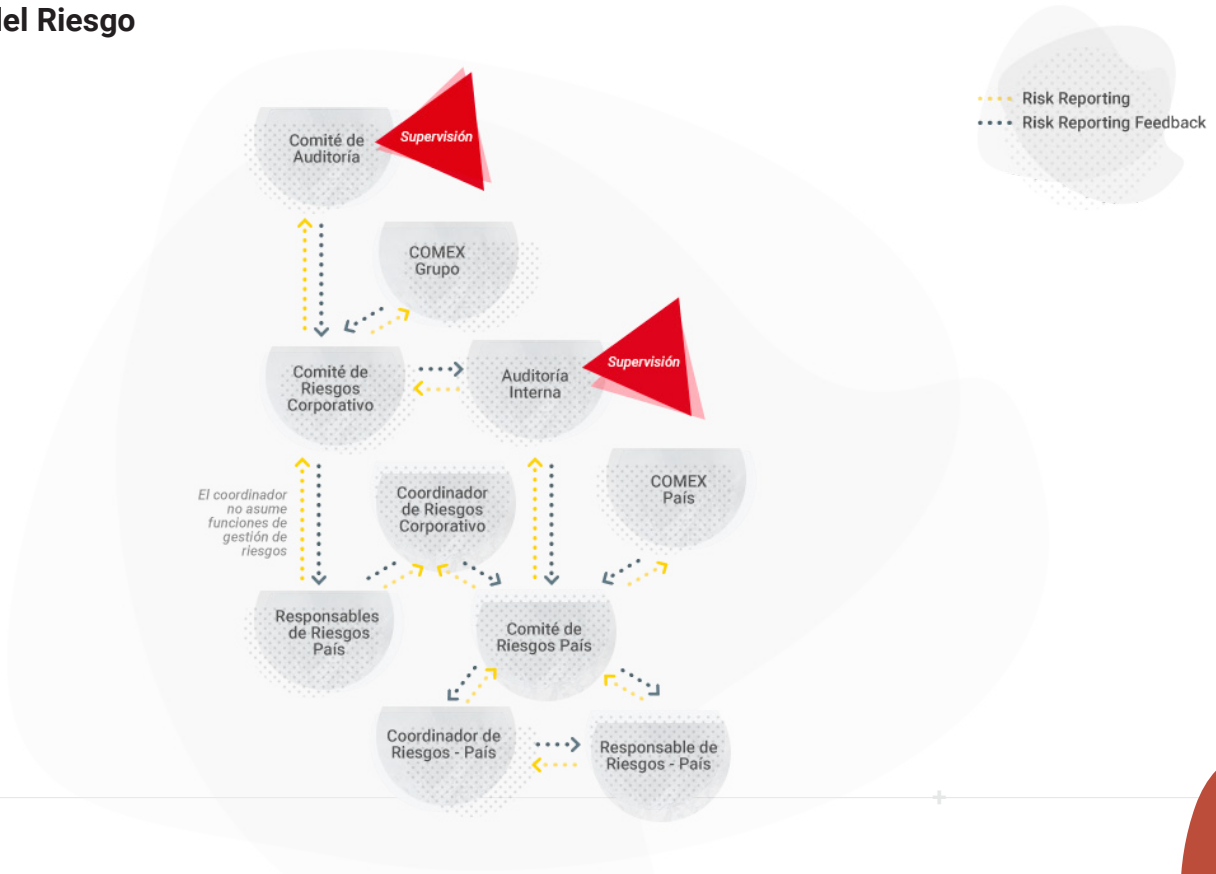
Dirección de Auditoría Interna

- 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
Riesgos del entorno 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	• Alineación con necesidades del mercado • Concentración • Relación con terceros • Prácticas de la competencia	• Política Corporativa de Franquicias. • Desarrollo de análisis y estudios periódicos de mercado / país. • Establecimiento de normativa interna obligatoria en materia comercial.
Riesgos regulatorios	• Relación con franquiciados • Incumplimientos normativos, incluida normativa fiscal • Litigios	• Procedimiento de control y monitorización normativa (mapa de regulación). • Implementación de Sistemas de Cumplimiento Normativo. • Constitución de la Unidad de Cumplimiento Normativo. • Implantación del Modelo de Prevención de Delitos (“MPD”) • Política Corporativa fiscal. • Implantación de buenas prácticas en materia fiscal y tributaria.
Riesgos del entorno política y social	Riesgo país	Desarrollo de análisis y estudios periódicos de mercado / país.
Riesgos de Gobierno Corporativo y Ética 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. DIA 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**
Disponer de un cuerpo normativo exigente en materia de Buen Gobierno • Estatutos y Reglamentos (JGA, CdA y RIC) • Emisión de IAGC, IAR y Hechos Relevantes • Control Operaciones de Valores, Autocartera e Información Privilegiada	Disponer de un sistema de control interno y gestión de riesgos que asegure un adecuado entorno de control • Sistema de Control y Gestión de Riesgos • Implantación Normas • Control Interno (SCNF + Operaciones) • Programas Seguros Corporativos y Locales	Plasmar una cultura de compfiance a través de un modelo ético para empleados • Código Ético • Modelo de Prevención de Delitos (España) • Programa Antifraude y Anticorrupción
Adopción de acuerdos societarios conforme a Derecho • Control y coordinación de filiales • Diseño de un marco de delegación de poderes seguro (centralización facultades, firma mancomunada y limitación económica)	Dotar de la seguridad jurídica a la compañía en el tráfico de los negocios • Mapa Regulatorio • Control Contractual (modelos estándar) • Protección de Datos (Ofiana de Consulta)	Disponer de canales de detección de malas conductas • Canal Ético • Acciones Forensic (DD de compliance en M&A)

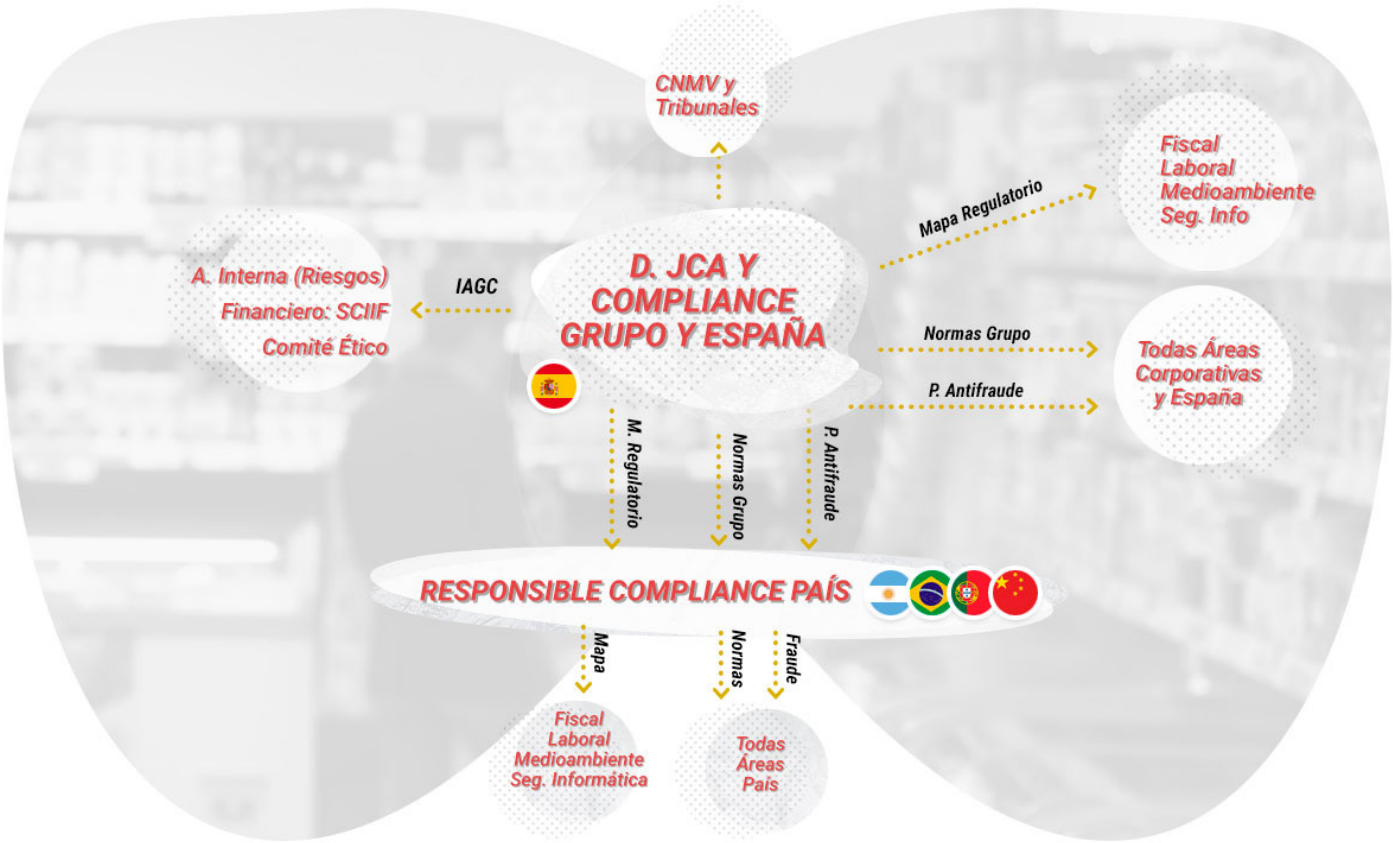
ÁREAS RESPONSABLES DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

- Secretaría Consejo
- Dirección Asesoría Jurídica y Compiliance

- Auditoría Interna
- Dirección Financiera
- Dirección Asesoría Jurídica y Compiliance

- Comités Éticos
- Dirección Asesoría Jurídica y Compiliance

Estructura de Compliance DIA



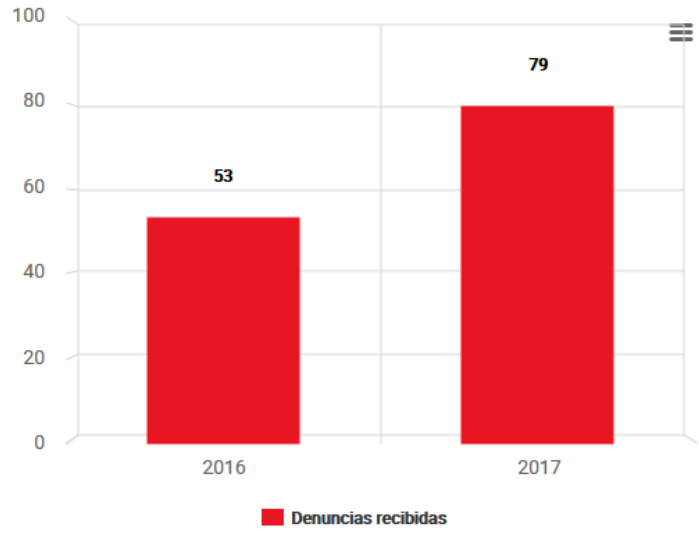
Sirviéndose como base de sus valores corporativos -Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente- el Código Ético de Grupo DIA (102-16) es uno de los instrumentos principales para promover esa cultura ética, ya que formaliza las pautas de comportamiento que las personas que participan de la actividad 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 consolidad 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 cimenta 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).