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, Él Arbol, Minipreçó 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

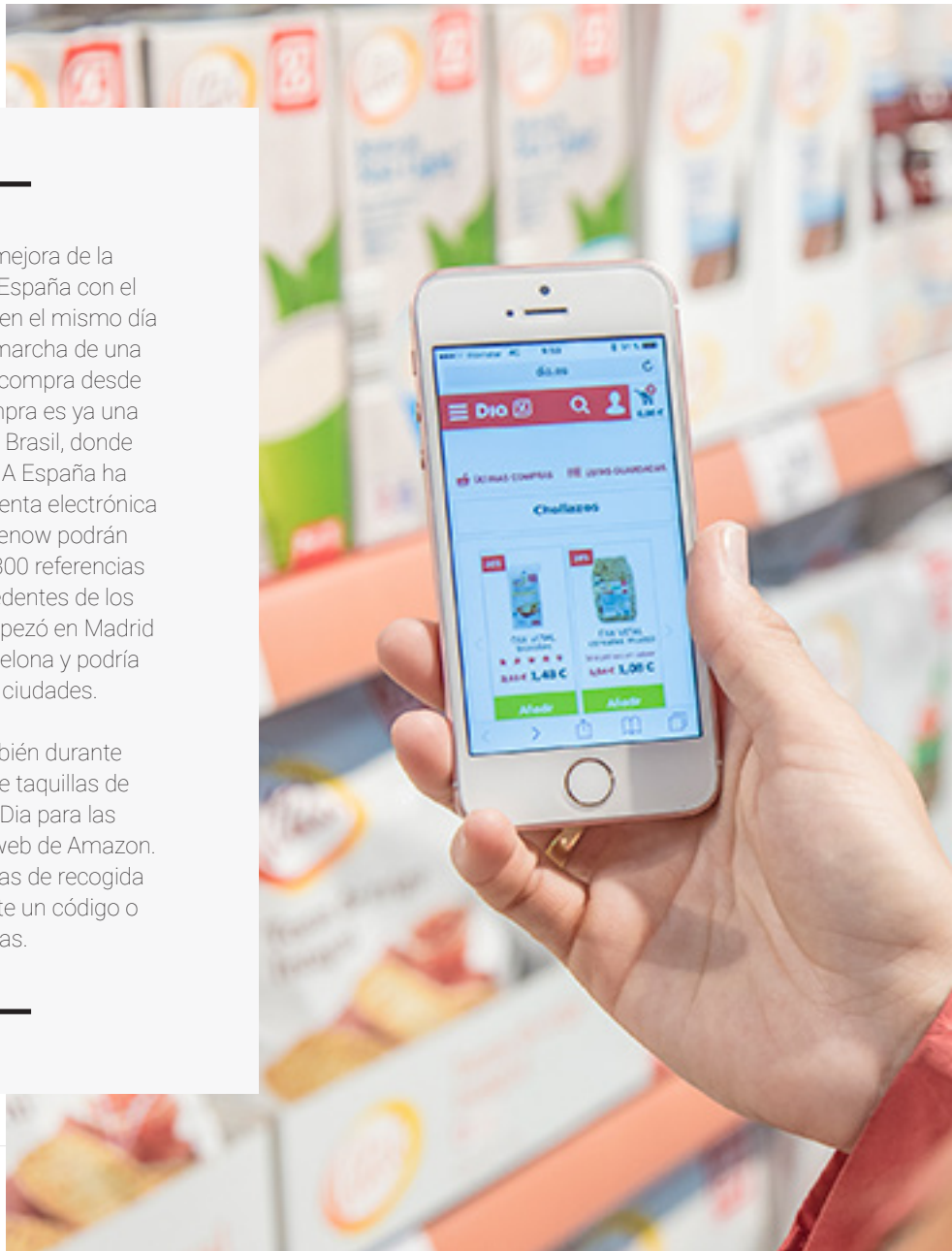
Grupo DIA viene implementando en los últimos años un proceso de transformación digital que implica a todos los niveles de la organización, con un doble objetivo: por un lado, mejorar la eficiencia operativa de la empresa; por otro, explotar uno de los más valioso capitales de la empresa, el gran conocimiento 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 Primenow 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 Dia 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.

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.

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.

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).

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 añadido también la posibilidad para los franquiciados de realizar los pedidos directamente a través de la aplicación móvil sin necesidad de pasar por el terminal de venta.

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. Esta App cuenta además con una tecnología que permite recuperar pedidos antiguos o listas guardadas para hacer la compra en un tiempo más reducido.

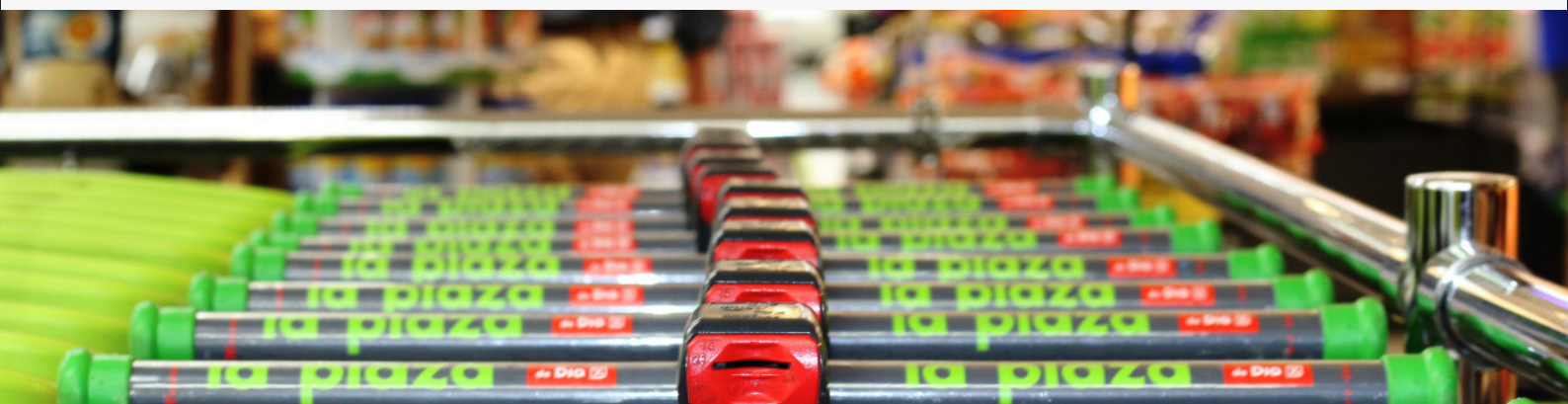
Aplicación comercial de franquicias

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
		Consulta de precios, stocks y ofertas		
	Inventario	Realización de conteo de los artículos y control de stocks		
		Volcado de ficheros		
	Gestión comercial para el franquiciado	Información sobre acciones comerciales	Mayor agilidad en la gestión e información para los franquiciados	
		Consulta de márgenes y precios de catálogo		
		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		
		Tarjeta digital de fidelización		
	Compra directa	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		
		Recuperación de pedidos anteriores		
Logística	Servicio de transporte	Monitoreo diario de la frecuencia de servicio y flota	Controlar la operación en tiempo real y optimizar los niveles de servicio	Argentina y España
		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 digito simple medio en el trimestre.

Sumario de ventas comparables 2017

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

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

(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 Dia 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, Dia 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 EUR3.115m, 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 descontinuación de DIA China) hasta 49,3 días en 2017.

	31 Dic 2016(2)	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%
Deudas a cobrar con franquiciados	101,2	122,7	21,2%	
Deudas a cobrar con proveedores y otros	63,7	99,1	55,6%	
Acreedores comerciales y otros (C)	1.815,1	1.710,8	-5,7%	0,6%
Capital circulante oprativa(1)	-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(1)
Deuda neta ajustada / EBITDA ajustado (Moody's)	3,5x	3,4x	3,6x(1)
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".