

# 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.