

DIA

2018

**Informe de Gestión
Consolidado 2018**



Índice



3

Carta del CEO



5

DIA de un vistazo



9

Evolución y
resultado de los
negocios



36

Estado de
información no
financiera



Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor **Consejero Delegado de Grupo DIA**

Queridos accionistas

Cerramos este 2018 marcado por importantes cambios en la compañía en el que hemos tomado decisiones de calado que constituirán la base de futuro de Grupo DIA y de todos los grupos de interés que la conforman. Una nueva etapa que se caracterizará por una posición financiera sólida y fiable, que nos permitirá profundizar en el crecimiento rentable de una gran empresa que suma ya 40 años de historia. Cuatro décadas de actividad ininterrumpida, centrados en ofrecer la mejor solución de consumo a los clientes, con una oferta de proximidad y cercanía imbatibles.

Hablamos sin duda de un ejercicio complicado, quizá el más crítico desde su fundación, en el que ha sido necesaria una revisión y reexpresión de las cuentas, así como la ejecución de cambios importantes de los que se da debida cuenta en este informe. Pero también nos encontramos ante un momento único y extraordinario que marcará el devenir positivo de la compañía en los ejercicios venideros.

Las nuevas circunstancias del grupo nos han obligado a tomar este año algunas decisiones dolorosas, enfocadas a recuperar el buen rumbo y la viabilidad de la compañía, con el objetivo de centrar esfuerzos hacia una oferta comercial que seduzca a nuestros clientes.

No será sin duda un camino fácil. A los retos propios de esa necesidad de reorganización interna hay que sumarle el contexto extremadamente competitivo del sector de la distribución en todos los países donde Grupo DIA opera, pero estoy convencido de que sin duda lo lograremos.

“

Disponemos de un Plan de Negocio basado en unos pilares únicos que tendrán al cliente en el centro de todas las decisiones.

Carta del CEO

Lo lograremos, en primer lugar, porque contamos con un excelente grupo de profesionales que han demostrado su compromiso. Gracias de verdad a todas las personas que conforman Grupo DIA por su profesionalidad y su excelente desempeño demostrado durante tantos años y, en especial, en este último ejercicio.

Y, en segundo lugar, porque disponemos de un Plan de Negocio basado en unos pilares únicos que tendrán al cliente en el centro de todas las decisiones. La transformación profunda de la oferta comercial unida a una revigorización de nuestros establecimientos y formatos, así como un renovado compromiso con nuestros franquiciados y una responsabilidad de ejecución eficiente, centrarán nuestros esfuerzos en esta nueva etapa. Todo ello acompañado de una renovación y un fortalecimiento de la cultura corporativa, que pasa por una mayor apertura y transparencia, por la captación del mejor talento profesional y por incentivos de rendimiento basados en el retorno de la inversión. Todo un grupo de profesionales enfocados siempre a satisfacer única y exclusivamente las necesidades de nuestros clientes.

Asimismo, en el plano financiero, el Plan de Refinanciación, aprobado con las entidades financieras a finales del presente ejercicio, incluye la obligación de promover durante el primer trimestre de 2019 un aumento de capital con derechos de suscripción preferente de los accionistas, lo que le permitirá al Grupo incrementar sus fondos propios por un importe mínimo de 600 millones de euros con anterioridad al vencimiento ordinario de esta financiación.

No me olvido de nuestros proveedores, ni de nuestros franquiciados. Gracias por la labor que realizan día a día y su confianza. Su excelente trabajo y por profesionalidad nos ayudan a estar aún más cerca de nuestros clientes y, en definitiva, a ser todavía mejores. Gracias también a nuestros accionistas, inversores, clientes, transportistas y todos los grupos de interés que conforman la actividad de Grupo DIA por seguir confiando en nosotros, incluso en los momentos más difíciles.

Estoy convencido de que construiremos una base sólida para volver a alcanzar los objetivos. Me consta que todos los profesionales que conformamos el Grupo DIA estamos comprometidos con un proyecto que volverá a situar a la compañía en el lugar donde se merece.

Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor

“

DIA lo forman todo un grupo de profesionales enfocados siempre a satisfacer única y exclusivamente las necesidades de nuestros clientes.



Principales Magnitudes

102-2

“

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 20 millones de clientes en todo el mundo. Con establecimientos en España, Portugal, Argentina

y Brasil **102-6**, la empresa, que cotiza en las Bolsas de Valores de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia, presenta una facturación media de más de 9.000 millones de euros.



9.390

millones de euros de facturación
[ventas brutas bajo enseña]



6.157

tiendas
2.610 tiendas propias
3.547 franquicias



+7.500

referencias de marcas propias (PGC)
vendidas en 30 países



+40.000

empleados



+23.400

empleados en franquicias



+20

millones de clientes



45

millones de tarjetas de fidelización emitidas



313,9

Kwh/m²
consumo relativo de electricidad



61.505

toneladas equivalentes de CO₂ ahorradas

Mapa de negocio



Empleados a 31 de diciembre

102-7

ESPAÑA



PORTUGAL



BRASIL



ARGENTINA



Enseñas



Formato de proximidad

Superficie entre 400 y 700 m²

Expansión de la oferta en perecederos



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



Tiendas en núcleos pequeños

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

Gestionadas por franquiciados



Formato de atracción

Superficie entre 700 y 1000 m² en zonas suburbanas

Aparcamiento para clientes

Más de 3.500 referencias



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



Tiendas rurales

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

Están regentadas por franquiciados.

Marcas



Es la enseña histórica del grupo. Con más de 30 años de vigencia y más de 4.100 referencias, abarca todas las categorías de productos de Gran Consumo.

BASIC
COSMETICS

La marca propia dedicada al maquillaje y la cosmética decorativa. Más de 230 referencias en la actualidad.

AS

Especializada en el cuidado de mascotas, dispone de más de 110 referencias.



Es la marca especializada en producto para la higiene y el cuidado personal. Dispone en la actualidad de más de 700 referencias y ha protagonizado el desarrollo más importante en los últimos años.

BABYSmile
JUNIORSmile

La enseña para el cuidado del bebé y los más pequeños. A finales de 2018 sumaban más de 110 referencias.



La última marca propia desarrollada por Grupo DIA, enfocada hacia productos relacionados con una dieta equilibrada y saludable. Cuenta con más de 130 referencias.



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

“

En la actualidad, Grupo DIA cuenta con un porfolio de marcas propias que alcanzan las principales categorías de productos de gran consumo

Exportaciones

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

Además de consolidar aún más la marca DIA a nivel global, las exportaciones permiten a su vez ampliar el rango de actuación de los proveedores locales con los que trabaja la compañía y potenciar su imagen a nivel internacional. Durante el presente ejercicio se facturaron a través de estas exportaciones más de 40 millones de euros, que se enviaron a 33 mercados de todo el mundo.

Facturación por exportación

40

millones de euros

Exportaciones destinadas a

33

mercados

Evolución y resultado de los negocios

3.1 Principales indicadores de carácter financiero

- En 2018 las ventas brutas cayeron un 14,9% hasta los EUR9,390m (0,9% ex -divisa).
- De acuerdo a la nueva definición del cálculo de Like-for-Like (ajustado por la inflación de Argentina entre otros), el LFL del Grupo fue de -3,6% en 2018 [-4,9% en 2017].
- Excluyendo NIC29 y la discontinuación de Clarel el EBITDA ajustado fue de EUR385m, en la parte alta del rango de EUR350m a EUR400m publicado el pasado 15 de Octubre de 2018.
- La deuda neta alcanzó los EUR1.452m a final de 2018, comparado con EUR945m a finales del 2017. Este aumento de EUR506m en la deuda se debe a un empeoramiento en el capital circulante de EUR259m derivado de la reducción del plazo de pago a proveedores.
- El balance consolidado de la Compañía refleja unos fondos propios negativos de EUR166m a finales de 2018 (EUR99m negativos en la matriz). El Consejo ha aprobado un acuerdo de refinanciación que incluye EUR600m de ampliación de capital y la enajenación de algunos activos no estratégicos.
- La Compañía ha aprobado un proceso de despido colectivo que afectará a las sociedades DIA y TWINS en España. Dicho proceso, que tiene por objetivo asegurar la sostenibilidad futura de la compañía y reforzar la posición global del Grupo, afectará a un máximo de 2.100 empleos.

Cuenta P&G (€m)	2017	2018	Cambio	Cambio (ex-FX)
Ventas netas	8.217,5	7.288,7	-11,3%	7,4%
Beneficio operativo (EBIT)	218,0	-94,5	-	-
Beneficio neto atribuible	101,2	-352,6	-	-



3.2 Información a considerar en la lectura de la información financiera contenida en este informe de gestión

- Todas las cifras de este documento han sido expresadas con los negocios "Clarel" y "Max Descuento" clasificados como actividades discontinuadas.
- A menos que se mencione lo contrario, los datos para el año 2018 incluyen los efectos de la aplicación de NIC29 ["Financial reporting in hyperinflationary economies"], que afecta a las cifras de las filiales de Argentina. Esta aplicación supuso un impacto negativo en las ventas netas de 2018 de EUR94,3m así como de EUR36,3m en el EBITDA ajustado.
- Tal y como se comunicó el pasado 28 de diciembre de 2018, la Compañía ha llevado a cabo un test de deterioro de activos "[impairment]" que ha resultado en el deterioro de EUR49,8m en el fondo de comercio y un deterioro en el valor de los activos fijos de EUR68,2m. En lo referente a los "Activos por impuestos diferidos", el análisis concluyó en el reconocimiento de ajustes en base a un análisis de recuperabilidad de los mismos por un importe de EUR170m.
- Los datos correspondientes al año 2017 han sido re-expresados como se anticipó en los Hechos Relevantes comunicados por la Compañía los días 15, 22 de octubre y el 31 de diciembre 2018. Todos los detalles sobre la re-expresión de las cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2017 están contenidos en las cuentas anuales consolidadas 2018.



3.3 Evolución de los resultados

(€m)	2017	%	2018	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
Ventas netas	8.217,5	100,0%	7.288,7	100,0%	-11,3%	7,4%
Coste de ventas & otros ingresos	(6.448,9)	-78,5%	(5.724,4)	-78,5%	-11,2%	9,0%
Margen comercial bruto	1.768,6	21,5%	1.564,4	21,5%	-11,5%	1,5%
Costes personal	(685,8)	-8,3%	(645,6)	-8,9%	-5,9%	8,9%
Otros gastos de explotación	(283,4)	-3,4%	(296,6)	-4,1%	4,6%	35,1%
Alquileres inmobiliarios	(280,9)	-3,4%	(284,4)	-3,9%	1,2%	11,9%
EBITDA ajustado⁽¹⁾	518,5	6,3%	337,9	4,6%	-34,8%	-32,3%
Otros elementos de caja	(47,5)	-0,6%	(91,9)	-1,1%	93,3%	
EBITDA	470,9	5,7%	246,0	3,4%	-47,8%	-73,3%
Amortización	(223,7)	-2,7%	(235,2)	-3,2%	5,1%	23,0%
Deterioro de activos	(12,1)	-0,1%	(79,9)	-1,1%		
Bajas de activos	(17,2)	-0,2%	(25,4)	-0,3%		
EBIT	218,0	2,7%	(94,5)	-1,3%		
Resultado financiero neto	(53,3)	-0,6%	(84,9)	-1,2%		
Rdo. en posición efectivo (IAS29)	(0,0)		67,5	0,9%		
BAI	164,7	2,0%	(111,9)	-1,5%		
Impuesto sobre beneficio	(52,0)	-0,6%	(16,4)	-0,2%		
Deterioro de activos fiscales	(0,0)		(170,5)	-2,3%		
Resultado consolidado	112,7	1,4%	(298,9)	-4,1%		
Operaciones discontinuadas	(11,5)	-0,1%	(15,7)	-0,2%		
Impairment de op. Discontinuadas	(0,0)	-0,0%	(38,0)	-0,5%		
Intereses minoritarios	(0,0)	-0,0%	(0,0)			
Resultado neto atribuido	101,2	1,2%	(352,6)	-4,8%		
Resultado neto ajustado	191,3	2,3%	49,7	0,7%	-74,0%	-70,0%

[1] Ajustado por "Otros elementos de caja"

Evolución y resultado de los negocios

Las ventas netas de Grupo DIA descendieron un 11,3% en 2018 hasta los EUR7.289m, pero aumentaron un 7,4% en divisa local. Este rendimiento de ventas reflejó un efecto negativo derivado de las divisas del 18,7% durante el período, debido a la depreciación del 40,3% del peso argentino y del 16,2% por parte del real brasileño durante el año 2018.

El margen comercial bruto fue de EUR1.564m, un descenso del 11,5% en el año, reflejando un pequeño descenso de 10 pb, descenso mitigado por el menor peso de las tiendas franquiciadas en el período.

Los gastos operativos descendieron un 1,9% en el año gracias a un minucioso control del coste de personal (5,9% menos en el período) mientras que otros gastos crecieron un 4,6% y los gastos por alquileres subieron un 1,2% debido al proceso continuado de "sale and leaseback" llevado a cabo sobre un pequeño volumen de tiendas en 2018.

Después de la aplicación de la norma NIC29 relacionada con las cifras de las filiales argentinas, el EBITDA ajustado disminuyó un 34,8% hasta EUR337,9m, un 32,3% menos excluyendo el efecto divisa. La aplicación de este estándar contable tuvo un efecto negativo de EUR36,3m en el EBITDA ajustado reportado para el ejercicio 2018.

En lo relativo a Clarel, la reciente discontinuación de esta unidad de negocio en España y Portugal tuvo un impacto negativo de EUR11,3m en el EBITDA ajustado. De esta forma, el EBITDA ajustado de la Compañía en 2018 descontando estos efectos negativos habría alcanzado los EUR385,4m, en el rango más alto de las previsiones entre EUR350m - EUR400m proporcionadas por la Compañía el 15 de Octubre de 2018.

El descenso en el EBITDA ajustado se refleja en una erosión de 170 pb en el margen de EBITDA ajustado hasta situarlo en el 4,6%.

La depreciación y amortización se incrementó un 5,1% hasta los EUR235,2m, un aumento que fue del 23% excluyendo el efecto divisa debido a la re-evaluación de activos en Argentina de acuerdo a la aplicación del estándar NIC29 para economías hiperinflacionarias.

La significativa reducción del EBITDA ajustado, junto con crecimiento del volumen de "Otros elementos de caja" (de EUR47,5m a EUR91,9m) y de deterioro de activos (de EUR12,1m a EUR79,9m), se trasladan en una fuerte reducción del resultado operativo de la Compañía [EBIT] que pasa de EUR218m en 2017 a una cifra negativa de EUR94,5m en 2018.

Otros elementos de caja			
[€m]	2017	2018	Cambio
Gastos de remodelación de tiendas	18,0	18,6	0,6
Gastos transferencia tiendas propias a franquiciadas	10,8	10,4	-0,4
Gastos por cierre de tiendas	31,3	25,7	-5,6
Gastos por cierre de almacenes	1,7	1,1	-0,6
Gastos por proyectos de eficiencia y pago indemnizaciones	20,2	34,6	14,4
<i>Reestructuración oficinas centrales</i>	5,7	15,5	9,8
<i>Reestructuración almacenes</i>	2,7	4,9	2,3
<i>Reestructuración tiendas</i>	11,8	14,2	2,4
Otros gastos especiales	1,7	28,4	26,7
<i>Impacto huelga de transporte en Brasil</i>	0,0	7,9	7,9
<i>Honorarios por asesoramiento</i>	0,0	18,2	18,2
<i>Otros proyectos</i>	1,7	2,3	0,6
Plusvalías por enajenación de activos	-31,2	-28,1	3,1
Gastos relacionados con el pago en acciones	-4,9	1,1	5,9
Otros elementos de caja	47,5	91,9	44,3

Evolución y resultado de los negocios

En 2018 los gastos financieros netos del Grupo, ajustados por NIC29, aumentaron un 59% hasta los EUR84,9m. Estos mayores gastos financieros se deben principalmente al mayor volumen de deuda media acumulada durante el año así como al aumento de los intereses, particularmente en Argentina, donde los costes de financiación crecieron más de 26 puntos porcentuales comparado con el mismo período del año anterior. Paralelamente, la aplicación de NIC29 tuvo un impacto positivo de EUR67,5m sobre los resultados financieros netos del Grupo.

El impuesto sobre el beneficio fue de EUR16,4m, mientras que el análisis de deterioro de los activos por impuesto diferido llevado a cabo se tradujo en un deterioro de las mismas de EUR170,5m.

Las operaciones discontinuadas de Clarel y Max Descuento tuvieron un impacto negativo de EUR15,7m en lo relativo a operaciones y de EUR38,0m adicionales por deterioro de activos.

Con todos estos datos, la pérdida neta atribuible fue de EUR352,6m en 2018 (que compara con EUR101,2m beneficio en 2017), mientras que el beneficio neto ajustado descendió un 74% desde los EUR191,3m hasta EUR49,7m en 2018.



3.4 Análisis del negocio por país

GRUPO DIA⁽²⁾ (EURm)	2017	%	2018	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
Ventas brutas bajo enseña	11.040,7		9.390,2		-14,9%	-0,9%
Ventas comparables	-4,9%		-3,6%			
Ventas netas	8.217,5	100,0%	7.288,7	100,0%	-11,3%	7,4%
COGS + OPEX	(7.699,0)		(6.950,9)		-9,7%	
EBITDA ajustado⁽¹⁾	518,5	6,3%	337,9	4,6%	-34,8%	-32,3%
Otros conceptos	(80,1)		(199,8)			
Amortización	(220,4)		(232,6)			
Beneficio operativo (EBIT)	218,0	2,7%	(94,5)	-1,3%	-143,4%	-163,5%
ESPAÑA⁽²⁾ (EURm)	2017	%	2018	%	Cambio	
Ventas brutas bajo enseña	5.275,1		5.147,7			-2,4%
Ventas comparables	-2,9%		-2,3%			
Ventas netas	4.441,7	100,0%	4.280,4	100,0%		-3,6%
COGS + OPEX	(4.094,8)		(4.029,4)		-1,6%	
EBITDA ajustado⁽¹⁾	346,9	7,8%	251,0	5,9%		-27,6%
Otros conceptos	(74,5)		(154,9)			
Amortización	(136,0)		(146,6)			
Beneficio operativo (EBIT)	136,4	3,1%	(50,5)	-1,2%		-137,0%
PORTUGAL⁽²⁾ (EURm)	2017	%	2018	%	Cambio	
Ventas brutas bajo enseña	834,4		808,4			-3,1%
Ventas comparables	-1,0%		-5,0%			
Ventas netas	663,1	100,0%	628,6	100,0%		-5,2%
COGS & OPEX	(620,9)		(598,6)		-3,6%	
EBITDA ajustado⁽¹⁾	42,2	6,4%	30,1	4,8%		-28,7%
Otros conceptos	(5,7)		(25,6)			
Amortización	(23,1)		(21,0)			
Beneficio operativo (EBIT)	13,4	2,0%	(16,5)	-2,6%		-222,7%

ARGENTINA (EURm)	2017	%	2018	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
Ventas brutas bajo enseña	2.934,1		1.794,5		-38,8%	3,0%
Ventas comparables	-7,8%		-2,8%			
Ventas netas	1.391,6	100,0%	970,6	100,0%	-30,3%	60,5%
COGS & OPEX	(1.332,7)		(967,8)		-27,4%	
EBITDA ajustado⁽¹⁾	58,9	4,2%	2,8	0,3%	-95,3%	-91,2%
Otros conceptos	(7,1)		(13,2)			
Amortización	(17,9)		(23,3)			
Beneficio operativo (EBIT)	34,0	2,4%	(33,8)	-3,5%	-199,3%	-332,2%
BRASIL (EURm)	2017	%	2018	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
Ventas brutas bajo enseña	1.997,1		1.639,6		-17,9%	-1,8%
Ventas comparables	-8,5%		-8,1%			
Ventas netas	1.721,1	100,0%	1.409,1	100,0%	-18,1%	-2,1%
COGS & OPEX	(1.650,6)		(1.355,1)		-17,9%	
EBITDA ajustado⁽¹⁾	70,5	4,1%	54,0	3,8%	-23,3%	-8,3%
Otros conceptos	7,2		(6,0)			
Amortización	(43,5)		(41,8)			
Beneficio operativo (EBIT)	34,2	2,0%	6,2	0,4%	-81,9%	-78,3%

[1] Ajustado por "Otros elementos de caja"; [2] Con Clarel y Max Descuento como actividades discontinuadas.

Evolución y resultado de los negocios

La Compañía ha revisado su criterio de segmentación del negocio identificando cada uno de los países en los que opera. Esta nueva segmentación surge como resultado de los cambios llevados a cabo en el equipo directivo de la Compañía y para alinear el reporte con la organización interna y la información.

Este compromiso reforzado con la transparencia ha permitido la publicación (por primera vez en este informe anual 2018) de una completa divulgación de ventas comparables, EBITDA ajustado, beneficio operativo (EBIT) e inversiones de Capex por país. La información sobre esta nueva metodología para calcular el crecimiento de ventas comparables está incluido en la sección "Definición de Medidas Alternativas de Rendimiento" de este documento.

Las ventas brutas en España descendieron un 2,4% en 2018 hasta los EUR5.148m, mientras que las ventas netas lo hicieron un 3,6% en el mismo período hasta los EUR4.280m. Esta evolución negativa se explica por el dato de -2,3% en las ventas comparables y una evolución casi estable del espacio de venta medio durante el período. Por formatos, La Plaza y Dia&Go incrementaron sus ventas, pero el resto de tiendas disminuyeron sus volúmenes, particularmente las operadas en el ámbito suburbano. El EBITDA ajustado generado en el país descendió un 27,6% hasta los EUR251m, reflejando una erosión en los márgenes de 190 pb hasta situarlo en el 5,9%.

Las ventas brutas online bajo enseña aumentaron un 37,4% en 2018 hasta los EUR76,7m, lo que representa un 1,5% del total de ventas brutas en el país.

En lo referente a Portugal, las ventas brutas disminuyeron un 3,1% en 2018 hasta los EUR808m, mientras que las ventas netas descendieron un 5,2% en el mismo período hasta EUR629m. Esta evolución negativa se debe al descenso del 5,0% de las ventas comparables y al cierre neto de 27 tiendas durante 2018, con lo que el espacio medio de venta descendió un 1,5% en el período. El EBITDA ajustado (excluyendo Clarel) descendió un 28,7% hasta los EUR30,1m, una erosión de 140 pb en el margen hasta situarlo en el 4,8%.

En Argentina las ventas brutas descendieron un 38,8% hasta los EUR1.795m [+3% excluyendo el efecto divisa]. Las ventas netas cayeron un 30,3% hasta los EUR971m tras la aplicación de NIC29, una disminución que fue del 23,5% excluyendo esta aplicación y que se debió a la fuerte depreciación de la divisa.

A pesar del difícil ambiente macroeconómico y la fuerte disminución del consumo privado por el desmesurado aumento de la inflación y la depreciación del peso argentino, en divisa local el negocio evolucionó favorablemente en 2018. El volumen de crecimiento de ventas comparables descendió un 2,8% pero claramente tuvo un buen desempeño que se vio reflejado en una ganancia continuada de cuota de mercado. Adicionalmente, el espacio medio de venta creció un 5,5% gracias a las 49 aperturas netas completadas durante el año. El EBITDA ajustado en 2018 fue de EUR2,8m después de un impacto de EUR36,3m derivado de la aplicación de NIC29. Aislado este efecto contable, la figura comparable de EBITDA ajustado habría sido de EUR39m en 2018, un 33,8% menos en comparación con el 2017 [+13,7% excluyendo efecto divisa], reflejando un descenso de 60 pb en el margen EBITDA ajustado situándolo en el 3,7%.

En 2018 las operaciones de DIA en Brasil sufrieron el impacto de varios factores excepcionales tanto internos como externos, difíciles de ver de nuevo en los próximos años. En este escenario las ventas brutas bajo enseña descendieron un 17,9% hasta EUR1.640m, 1,8% abajo excluyendo el efecto divisa. Las ventas comparables durante el año descendieron un 8,1% lo cual es una cifra decepcionante incluso teniendo en cuenta el escenario deflacionista visto en el país durante el comienzo del año, la huelga de transporte por carretera y el resto de problemas comerciales acontecidos durante el ejercicio. A pesar de este difícil contexto para el negocio y la débil evolución de las ventas, la Compañía consiguió minimizar el descenso en el margen EBITDA ajustado durante el año, que descendió 30 pb pasando desde el 4,1% al 3,8%.



3.5 Estado de situación financiera consolidado

(€m)	31 Dic 2017 ⁽¹⁾	31 Dic 2018	Cambio
Activo no corriente	2.466,7	2.072,4	-16,0%
Existencias	609,0	531,7	-12,7%
Clientes y otros deudores	198,8	192,3	-3,3%
Activo corriente	79,7	66,9	-16,1%
Caja y tesorería	346,5	239,8	-30,8%
Activo no corriente disponible para la venta	39,6	168,7	326,1%
TOTAL ACTIVO	3.740,4	3.271,8	-12,5%
Total Fondos Propios	257,2	-166,1	-164,6%
Deuda a largo plazo	961,9	919,1	-4,5%
Deuda a corto plazo	330,0	772,4	134,0%
Acreedores comerciales y otros	1.785,2	1.442,5	-19,2%
Provisiones y otros pasivos corrientes	353,9	280,8	-20,6%
Pasivos ligados a activos disponibles para la venta	52,1	23,1	-55,7%
TOTAL PASIVO	3.740,4	3.271,8	-12,5%

Como consecuencia de la pérdida neta de EUR352,6m reportada en 2018, el patrimonio neto consolidado de la Compañía se transformó en un valor negativo de EUR166,1m al final de 2018, con un patrimonio negativo de EUR99m en la sociedad matriz.

En el contexto de los acuerdos de refinanciación recientemente firmados entre la Compañía y sus prestamistas, surge un compromiso de recapitalizar la Compañía a través de una ampliación de capital de, al menos, EUR600m, asegurada por Morgan Stanley & Co, sujeta a determinadas condiciones, y la disposición de algunos activos no estratégicos vinculados a los negocios de Clarel y Cash & Carry [Max Descuento].



3.6 Capital circulante, inversión y deuda neta

3.6.1 Capital circulante

(€m)	31 Dic 2017 ⁽²⁾	31 Dic 2018	Cambio	Cambio (ex-FX)
Existencias [A]	609,0	531,7	-12,7%	3,0%
Clientes y otros deudores [B]	198,8	192,3	-3,3%	5,7%
Acreedores comerciales y otros [C]	1.785,2	1.442,5	-19,2%	-8,0%
Capital Circulante ⁽¹⁾	-977,4	-718,6	-26,5%	-17,6%

[1] Capital Circulante definido como (A+B-C). [2] Cifras ajustadas por la discontinuación de Clarel y Max Descuento.

El valor negativo de Capital Circulante de DIA descendió un 26,5% hasta los EUR718,6m, un descenso del 17,6% excluyendo efecto divisa. Esta disminución de EUR259m en el valor negativo del capital circulante es completamente excepcional y es atribuible a: 1) La menor cifra de ventas del ejercicio, 2) El menor plazo de pago a proveedores implementado a finales de año derivado de la complicada situación financiera de la Compañía, 3) La depreciación de las divisas en Argentina y Brasil, 4) La creciente inflación en Argentina, lo que ha obligado a satisfacer pagos anticipados a proveedores locales.

El valor de las existencias descendió un 12,7% en 2018, EUR77,3m menos hasta los EUR531,7m. La depreciación de las divisas tuvo un impacto negativo del 15,7%, y el valor de estas existencias aumentó un 3% sin tener en cuenta este efecto divisa. Asimismo, la discontinuación de Clarel y Max Descuento tuvo un impacto de EUR76,7m en el valor de existencias finales.

Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar decrecieron un 3,3% en 2018 hasta EUR192,3m, un 5,7% más excluyendo el efecto divisa. Este descenso de EUR6,5m en el valor de los deudores se explica por el descenso en las deudas a cobrar de proveedores y franquiciados.

El valor de acreedores comerciales y otras cuentas a pagar descendió un 19,2%, desde EUR1.785m hasta los EUR1.442m. Este acusado descenso de EUR342,7m está enteramente relacionado con las difíciles condiciones de negocio que la Compañía sufrió durante el último trimestre de 2018, que tuvo como consecuencia un sustancialmente menor período de pago a proveedores. En divisa constante, el descenso en acreedores comerciales habría sido de 8,0%, lo que implica un efecto negativo del 11,2% derivado del efecto divisa.

El importe de *factoring* sin recurso de nuestros proveedores fue de EUR126,4m al 31 de diciembre 2018, comparado con los EUR99,6m en 2017.

Al 31 de diciembre de 2018, la Compañía proporcionó operaciones de *confirming* por un total de EUR199,9m comparado con los EUR367,3m del mismo período en el año anterior, lo que implica una reducción del EUR167,4m en las facilidades de pago.

De acuerdo a la evolución del Capital Circulante en 2018, el número de días de Capital Circulante negativo [sobre coste de ventas] descendió un total de 9,6 días en 2018, desde los 54,7 días en 2017 a 45,1 días [cifras recalculadas de acuerdo al actual perímetro de consolidación de la Compañía].



3.6.2 Inversión

[€m]	2017	%	2018	%	Cambio	Cambio (ex-FX)
España	156,9	48,0%	207,0	65,6%	31,9%	31,9%
Portugal	24,4	7,5%	20,3	6,4%	-17,1%	-17,1%
Argentina	53,5	16,4%	29,7	9,4%	-44,6%	27,6%
Brasil	90,9	27,8%	58,5	18,5%	-35,6%	-23,1%
TOTAL Capex	326,5	100,0%	315,3	100,0%	-3,4%	11,9%

DIA invirtió EUR315,3m en 2018, EUR11,2m menos que en el mismo período del año anterior. Excluyendo el efecto divisa, el Capex habría crecido un 11,9% en 2018, lo que compara con un descenso del 3,4% en Euros.

En el año 2018 la Compañía abrió 336 tiendas y remodeló un total de 1.140. El mayor valor en inversión fue debido a una dinámica actividad de remodelación de tiendas en España, donde el gasto de capital casi se duplicó en comparación al del año 2017. Por otra parte, la inversión en aperturas y mantenimiento de tiendas actuales descendió en todos los países.

3.6.3 Deuda neta

[€m]	31 Dic 2016	31 Dic 2017	31 Dic 2018
Deuda neta / EBITDA ajustado	1,6x	1,8x	3,8x
EBITDA ajustado	562,2	518,5	385,4 ⁽¹⁾
Deuda neta	872,3	945,4	1.451,6

[1] Excluyendo NIC29 y la discontinuación de Clarel.

La deuda neta al 31 de Diciembre 2018 ascendía a un total de EUR1.452m, EUR506m más que en el mismo período del año anterior. Este importante incremento de la deuda neta durante el período fue principalmente debido al amplio deterioro del Capital Circulante [EUR259m] y al descenso del 35% en el EBITDA ajustado del período [EUR181m inferior a 2017]. Durante 2018, DIA obtuvo EUR93,9m procedente de la enajenación de activos relacionados con un grupo de tiendas desinvertidas durante el período, comparado con los EUR68,2m de ingresos obtenidos en 2017. Con este importe de deuda neta, la ratio de apalancamiento calculado sobre EBITDA ajustado, excluyendo NIC29 y discontinuación de Clarel, se situó en 3,8 veces.

Las simulaciones en la aplicación de IFRS16 en el año 2019 apuntan a un incremento de la deuda neta consolidada del Grupo en un importe entre EUR675m a EUR700m.

Por otra parte, el Grupo espera que el beneficio neto después de impuestos disminuya en, aproximadamente EUR6m en 2019 como resultado de la adopción de la nueva normativa. Igualmente, se espera que el EBIT aumente en, aproximadamente entre EUR265m y EUR280m aumentando también la amortización de los activos por derecho de uso y los intereses sobre el pasivo por arrendamiento.

3.7 Estado de flujos de efectivo consolidado

[€m]	2018
EBITDA ajustado ⁽¹⁾	337,9
Otros elementos de caja	91,9
Valoración neta de capital circulante operativo	-274,3
Variación de otro capital circulante	42,6
Impuesto de sociedades	-18,8
Variación circulante en operaciones interrumpidas	-51,3
(A) FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES	-140,8
Inversión en activo fijo	-343,8
Enajenación de activos	-93,9
Otras actividades de inversión	2,3
Flujo de caja de operaciones discontinuadas	-11,1
(B) FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-258,7
(A+B) FLUJO DE CAJA OPERATIVO LIBRE	-399,4
Gastos/ingresos financieros	-86,3
Dividendos pagados	-110,3
Diferencias en tipos de cambio y otros	89,9
(C) FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES FINANCIERAS	-106,7
Deuda neta al comienzo del periodo	945,4
(A+B+C) VARIACIÓN EN DEUDA NETA	-506,1
Deuda neta al final del periodo	1.451,6

(1) Ajustado por "Otros elementos de caja".



3.8 Número de tiendas

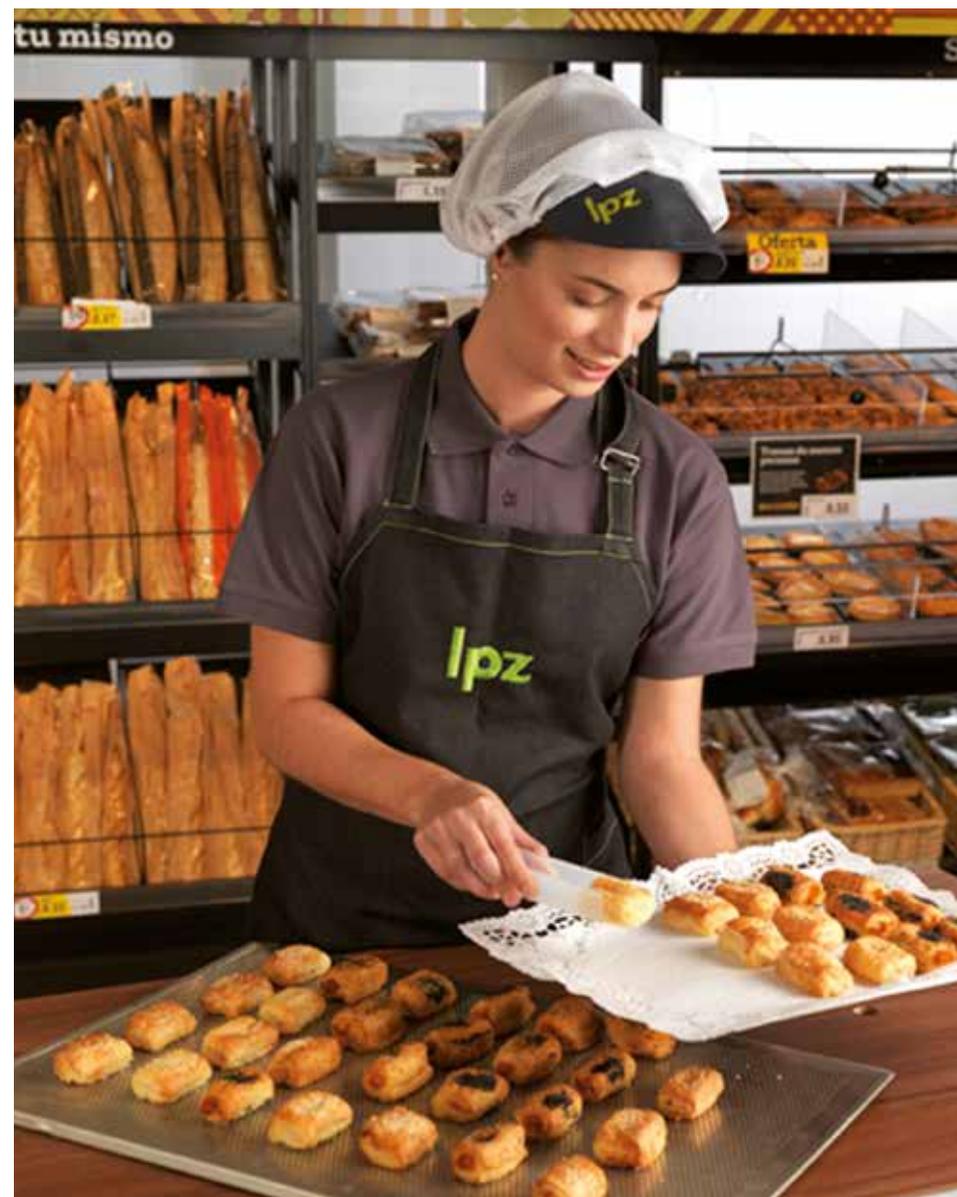
A final de diciembre 2018 DIA operaba un total de 6,157 tiendas, 56 más que en el mismo período del año anterior, con 336 aperturas y 280 cierres. Este número final excluye las 35 tiendas de "Max Descuento" y las 1.271 tiendas "Clarel" en España y Portugal, ya que han sido recientemente categorizadas como operaciones discontinuadas.

En 2018 descendió en 23 el número de tiendas en España (desde 3.497 hasta 3.474), después de la apertura de 62 nuevas tiendas y el cierre de 85. 2018 fue un año particularmente dinámico en términos de remodelaciones sumando un total de 976 tiendas mejoradas, de las cuales 75 corresponden al nuevo formato de conveniencia Dia&Go. El año 2018 fue también especial en lo relacionado con la actividad franquiciadora, ya que la Compañía recuperó para la operación propia un total de 109 tiendas en términos netos, tiendas que anteriormente se operaban como franquicias. Esta transferencia de tiendas se debe a la nueva política de la Compañía de buscar mejores colaboradores para proveer con una mejor experiencia de compra a nuestros clientes. Esta política continuará durante el año 2019 y debería reflejarse de nuevo en una importante transferencia de tiendas franquiciadas a tiendas propias. A finales de 2018 el espacio total de venta en el país era un 0,5% superior al mismo período del año anterior.

En Portugal, el número de tiendas descendió en 27 en 2018, desde las 559 hasta 532 tiendas. Este descenso fue debido al cierre de 15 tiendas DIA y 12 Mais Perto. En lo relativo a la actividad de remodelación, en 2018 DIA mejoró 44 tiendas, terminando del año con 40 nuevas tiendas de conveniencia operadas bajo la enseña Minipreço Express. El número de tiendas franquiciadas se incrementó desde 297 hasta 309, lo cual representa el 53,1% de la red en el país. A final de 2018, la superficie total de venta disminuyó un 1,5% en comparación con el mismo período del año anterior.

Argentina terminó 2018 con 979 tiendas en operación, 49 más que en el mismo período del año anterior, sumando un total de 94 aperturas y 45 cierres durante 2018. En lo relativo a la actividad franquiciadora, un total de 24 transferencias netas de tiendas tuvieron lugar durante el período, alcanzando un total de 681 tiendas franquiciadas a final de 2018, lo que representa un 69,6% del total de la red en el país. A final de 2018, el espacio de venta total se incrementó un 5,5% en comparación con el mismo período del año anterior.

En Brasil la Compañía abrió un total de 157 tiendas durante el año y cerró 100, casi todas ellas tiendas franquiciadas. El número total de tiendas creció en 57 desde las 1.115 hasta 1.172, de las cuales un 58,5% franquiciadas. A final de 2018, el espacio de venta total se incrementó un 3,9% en comparación con el mismo período del año anterior.



[1] NÚMERO DE TIENDAS

GRUPO DIA ⁽¹⁾	2017			2018		
	Propias	Franquicias	TOTAL	Propias	Franquicias	TOTAL
Total tiendas al comienzo del período	2.608	3.543	6.151	2.462	3.639	6.101
Nuevas aperturas	150	271	421	163	173	336
Transferencias netas propias → franquicias	-105	105	0	20	-20	0
Cierres	-191	-280	-471	-35	-245	-280
Total tiendas GRUPO DIA al final del período	2.462	3.639	6.101	2.610	3.547	6.157
ESPAÑA⁽¹⁾	Propias	Franquicias	TOTAL	Propias	Franquicias	TOTAL
Total tiendas al comienzo del período	1.630	2.040	3.670	1.473	2.024	3.497
Nuevas aperturas	20	53	73	34	28	62
Transferencias netas propias → franquicias	-13	13	0	109	-109	0
Cierres	-164	-82	-246	-13	-72	-85
Total tiendas ESPAÑA al final del período	1.473	2.024	3.497	1.603	1.871	3.474
PORTUGAL⁽¹⁾	Propias	Franquicias	TOTAL	Propias	Franquicias	TOTAL
Total tiendas al comienzo del período	303	256	559	262	297	559
Nuevas aperturas	12	10	22	6	17	23
Transferencia netas propias → franquicias	-38	38	0	-35	35	0
Cierres	-15	-7	-22	-10	-40	-50
Total tiendas PORTUGAL al final del período	262	297	559	223	309	532
ARGENTINA	Propias	Franquicias	TOTAL	Propias	Franquicias	TOTAL
Total tiendas al comienzo del período	296	576	872	303	627	930
Nuevas aperturas	32	78	110	30	64	94
Transferencias netas propias → franquicias	-16	16	0	-24	24	0
Cierres	-9	-43	-52	-11	-34	-45
Total tiendas ARGENTINA al final del período	303	627	930	298	681	979
BRASIL	Propias	Franquicias	TOTAL	Propias	Franquicias	TOTAL
Total tiendas al comienzo del período	379	671	1.050	424	691	1.115
Nuevas aperturas	86	130	216	93	64	157
Transferencias netas propias → franquicias	-38	38	0	-30	30	0
Cierres	-3	-148	-151	-1	-99	-100
Total tiendas BRASIL al final del período	424	691	1.115	486	686	1.172

[1] A final de 2018 la Compañía también operaba 1.200 tiendas Clarel y 35 Max Descuento en España y 71 Clarel en Portugal.

3.9 Superficie comercial por país

	31 Diciembre 2017	31 Diciembre 2018	
[Millones de metros cuadrados]	Total	Total	Cambio
España	1,5737	1,5820	0,5%
Tiendas DIA	1,3642	1,3648	0,0%
Tiendas La Plaza	0,2095	0,2172	3,7%
Portugal	0,2139	0,2107	-1,5%
Argentina	0,2513	0,2652	5,5%
Brasil	0,4896	0,5088	3,9%
TOTAL DIA	2,5285	2,5667	1,5%



3.10 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.

PROPÓSITO

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

Desde la comunicación de los resultados anuales del año 2017, 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". 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.

Desde el ejercicio 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".

Evolución y resultado de los negocios

- **Ventas brutas bajo enseña:** valor total de la facturación obtenida en las tiendas incluyendo todos los impuestos indirectos (valor de ticket de caja) y en todos los establecimientos de la Compañía, tanto propios como franquiciados.

RECONCILIACIÓN DE VENTAS NETAS A VENTAS BRUTAS BAJO ENSEÑA			
[€m]	2017	2018	Cambio
Ventas netas	8.234,9	7.288,7	-11,5%
IVA y otros	2.805,9	2.101,5	-25,1%
VENTAS BRUTAS BAJO ENSEÑA	11.040,7	9.390,2	-14,9%

- **Ventas comparables:** la cifra de crecimiento de ventas comparables se calcula sobre las cifras de ventas brutas bajo enseña a divisa constante de todas aquellas tiendas que hayan operado por un periodo superior a trece meses en condiciones de negocio similares.

Con el objetivo de ser más conservador en el cálculo, las cifras de ventas comparables publicadas en este documento, solo se han excluido de la base de comparación aquellas tiendas que hayan sido cerradas durante este periodo para llevar a cabo importantes tareas de remodelación o que hayan sido significativamente afectadas por causas externas objetivas. Adicionalmente, las

nuevas cifras de ventas comparables correspondientes a Argentina (y por extensión al grupo), han sido deflactadas utilizando las cifras internas de inflación con el objetivo de reflejar la evolución comparable de los volúmenes de ventas, evitando así que la hiperinflación existente en el país pueda conducir a juicios erróneos.

De acuerdo a todos estos cambios, la tasa de crecimiento comparable del grupo hubiera sido del +3,7% en 2018 en lugar de -3,6%, [+0,3% en lugar de -2,3% en España, -3,9% en vez de -5,0% en Portugal, 24,8% en lugar de -2,8% en Argentina y de -5,2% en vez de -8,1% en Brasil].



Evolución y resultado de los negocios

- **EBITDA ajustado:** resultado operativo antes de depreciación y amortización (incluyendo las amortizaciones relacionadas con el cierre de tiendas y el deterioro del inmovilizado) y de pérdidas por bajas de activos, "Otros elementos de caja".

RECONCILIACIÓN DEL RESULTADO OPERATIVO AL EBITDA AJUSTADO			
[€m]	2017	2018	Cambio
Resultado operativo (EBIT)	218,0	-94,5	-143,4%
Depreciación y amortización	220,4	232,6	5,5%
Pérdidas en baja de activos	17,2	25,4	47,6%
Deterioro del inmovilizado	12,1	79,9	563,1%
Amortización de tiendas en proceso de cierre	3,3	2,6	-22,2%
Resultado operativo bruto (EBITDA)	470,9	246,0	-47,8%
Otros elementos de caja	47,5	91,9	93,3%
EBITDA AJUSTADO	518,5	337,9	-34,8%

- **Beneficio neto ajustado:** resultado calculado a partir del resultado neto atribuido a la Sociedad dominante, ajustado por "Otros elementos excluidos del EBIT ajustado", "Elementos excluidos de ingresos y gastos financieros", "Elementos excluidos de impuestos sobre beneficios" y "Pérdidas de las actividades interrumpidas".

RECONCILIACIÓN DEL BENEFICIO NETO ATRIBUIDO AL BENEFICIO NETO AJUSTADO			
[€m]	2017	2018	Cambio
Beneficio neto atribuido	101,2	-352,6	
Otros elementos de caja	47,5	91,9	93,3%
Deterioro y baja de activos	32,6	107,9	231,4%
Elementos excluidos de ingresos y gastos financieros	9,1	12,9	42,0%
Elementos excluidos de impuestos sobre beneficios	-10,5	135,9	
Pérdidas de las actividades interrumpidas	11,5	53,7	367,5%
BENEFICIO NETO AJUSTADO	191,3	49,7	-74,0%

- **BPA reportado:** fracción de resultados de la Compañía calculada como beneficio neto atribuible dividido entre el número de acciones medias ponderadas del ejercicio.

RECONCILIACIÓN DEL BPA REPORTADO			
[€m]	2017	2018	Cambio
Resultado neto atribuido (EURm)	101,2	-352,6	
Número de acciones medias ponderadas (millón)	611,89	612,18	0,0%
Número medio de acciones propias medias (millón)	10,57	10,28	-2,8%
BPA REPORTADO (Euro)	0,17	-0,58	

- **BPA ajustado:** fracción de resultados de la Compañía calculada como beneficio ajustado dividido entre el número de acciones medias ponderadas del ejercicio.

RECONCILIACIÓN DEL BPA AJUSTADO			
[€m]	2017	2018	Cambio
Resultado neto ajustado (EURm)	191,3	49,7	-74,0%
Número de acciones medias ponderadas (millón)	611,89	612,18	0,0%
Número medio de acciones propias medias (millón)	10,57	10,28	-2,8%
BPA AJUSTADO (Euro)	0,31	0,08	-74,0%

- **Deuda financiera neta:** Situación financiera de la Compañía que resulta de minorar el valor total de la deuda financiera a corto plazo, largo plazo y otras obligaciones financieras del valor total del efectivo, otros elementos equivalentes a efectivo y otros activos líquidos. Toda la información necesaria para el cálculo de la deuda financiera neta aparece recogida dentro del balance publicado.

RECONCILIACIÓN DE LA DEUDA NETA			
[€m]	2017	2018	Cambio
Deuda a largo plazo	961,9	919,1	-4,5%
Deuda a corto plazo	330,0	772,4	134,0%
Efectivo y equivalentes	-346,5	-239,8	-30,8%
DEUDA NETA	945,4	1.451,6	53,5%

3.11 Impacto de la re-expresión en la información trimestral

A continuación se presentan las principales magnitudes trimestrales de las cuentas de resultados de 2017 y 2018 tras su re-expresión. Para información adicional, revise las Cuentas Anuales 2018.

2017 CIFRAS REEXPRESADAS				
(€m)	1T 2017	1S 2017	9M 2017	2017
Ventas netas	2.005,3	4.089,4	6.157,6	8.217,5
EBITDA ajustado	98,1	228,4	370,6	518,5
EBIT	31,1	72,4	136,3	218,0

2018 CIFRAS REEXPRESADAS				
(€m)	1T 2018	1S 2018	9M 2018	2018
Ventas netas	1.794,7	3.661,2	5.274,9	7.288,7
EBITDA ajustado	86,4	199,6	254,9	337,9
EBIT	8,2	34,8	-12,1	-94,5



3.12 Circunstancias importantes ocurridas tras el cierre del ejercicio

1. Acuerdo de financiación

En relación con el acuerdo de financiación con fecha 2 de enero de 2019:

i) La Facility B ha sido incrementada en 4.533 miles de euros para proceder a la cancelación de un Equity Swap.

ii) Con fecha 21 de enero de 2019, una entidad bancaria ha ejercitado su derecho a adherirse al Contrato de Financiación, aumentando la Facility A en 4.400 miles de euros, la Facility B en 8.500 miles de euros e incrementando el importe disponible de confirming en 15.600 miles de euros.

En relación con las filiales extranjeras, DIA Argentina, DIA Brasil y DIA Portugal, como parte del acuerdo del Contrato de Financiación, se acordó un compromiso con las entidades bancarias que integran el acuerdo para mantener determinados acuerdos bilaterales y de Confirming en vigor. Aquellas cuyo vencimiento se produjese en el primer semestre de 2019, se acordó establecer su vencimiento el 31 de mayo de 2019. Durante el mes de enero se han ido formalizando progresivamente estas líneas. Así, se han extendido los vencimientos de ciertos préstamos bilaterales en Brasil por importe de 67.527 miles de euros cuyos vencimientos eran

enero 2019 estableciéndose los siguientes: 31 de mayo de 2019 [22.277 miles de euros], 2 de julio de 2019 [22.748 miles de euros] y 24 de julio de 2019 [22.502 miles de euros].

El día 6 de febrero de 2019 la compañía ha informado al mercado que sus principales acreedores sindicados le han notificado, sujeto a ciertas condiciones, incluyendo el desembolso de un aumento de capital con derechos de suscripción preferente por un importe de 600 millones de euros, su respaldo indicativo a una prórroga de la fecha de vencimiento final de sus actuales líneas de financiación que permanecerán con posterioridad al aumento de capital, por un importe de 765 millones de euros, hasta marzo de 2023.

2. Actuaciones inspectoras en Brasil

Con fecha 29 de enero, DIA Brasil ha recibido el resultado de las actuaciones inspectoras correspondientes al ejercicio 2014, ascendiendo el Acta a 97.012 miles euros [431.121 miles de Reales]. La empresa va a recurrir este Acta, en vía administrativa primero y judicial después, al considerar que existen argumentos suficientes para conseguir un resultado favorable.

3. Aprobación del plan de negocio 2019-2023

Con fecha 30 de enero de 2019, el Consejo de Administración ha aprobado formalmente el nuevo plan de negocio para el periodo 2019-2023.

4. Acuerdo con Horizon

Por otra parte, con fecha 1 de febrero de 2019, el Grupo ha hecho efectivo el acuerdo de adhesión a la plataforma de negociación internacional Horizon International Services, adquiriendo una participación del 25% entregando como contraprestación 263 miles de euros. Con anterioridad, el 30 de agosto de 2018, la Sociedad suscribió el acuerdo que consiste en la adhesión a dicha plataforma de negociación con el objetivo de mejorar la competitividad en sus relaciones con los grandes proveedores de marca de fabricante y ofrecer una mejor oferta al consumidor en surtido y precio.



5. OPA

El 5 de febrero de 2019 LetterOne Investment Holdings, S.A. [“LetterOne” o el “Oferente”], accionista titular del 29,001% del capital social [véase nota 14.1], anunció, a través de la sociedad controlada L1R Invest1 Holding S.a.r.l., su decisión de formular una Oferta Pública de adquisición de acciones de carácter voluntario, dirigida a la totalidad de las acciones emitidas en que se divide el capital social de la Sociedad, es decir, 622.456.513 acciones, a un precio por acción de Euro 0,67.

El accionista informó que presentará ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores [“CNMV”] la solicitud de autorización de la oferta, junto con el folleto explicativo relativo a la misma, dentro del mes siguiente a la fecha de publicación del anuncio y que prevé que la presentación tendrá lugar en la primera mitad de dicho plazo.

La oferta está sujeta al cumplimiento de ciertas condiciones de aceptación mínima por parte de un 50% de las acciones a las que se dirige efectivamente la oferta [excluidas las acciones titularidad el oferente], a la obtención de ciertas autorizaciones de las autoridades de defensa de la competencia, y su efectividad está condicionada a que la Sociedad no emita ninguna acción u otros instrumentos convertibles en acciones antes de que la CNMV comunique el resultado dicha oferta. Asimismo, el Oferente ha manifestado que, a la fecha del anuncio, no tiene intención de votar a favor de ninguna decisión de la

Sociedad que tenga por objeto la emisión de acciones u otros instrumentos convertibles en acciones u otros instrumentos convertibles en acciones cuya ejecución tenga lugar antes de que la CNMV comunique el resultado dicha oferta.

LetterOne ha comunicado asimismo que tiene la intención de llevar a cabo el procedimiento de compraventa forzosa. La ejecución de la operación de venta forzosa consecuencia del ejercicio del referido derecho daría lugar a la exclusión de las acciones de DIA de cotización en las Bolsas de Valores de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia.

El Oferente anunció asimismo su intención de promover un aumento de capital de Euro 500 millones en la Sociedad a un precio de suscripción no inferior a Euro 0,10 por acción, respetándose el derecho de suscripción preferente. El Oferente se comprometería a suscribir su parte proporcional y a asegurar el resto del aumento de capital [u obtener el aseguramiento de un banco] cuya ejecución y aseguramiento estarán condicionados a, y solo tendrán lugar tras, la liquidación de la oferta una vez se declare el resultado positivo de la misma y la consecución de un acuerdo con los bancos en relación con una estructura de capital de DIA viable a largo plazo que sea satisfactorio para LetterOne.

El Consejo de Administración, en su reunión celebrada el día 6 de febrero de 2019, ha realizado, con la asistencia de sus asesores, una revisión preliminar del anuncio. El Consejo de Administración considera que el anuncio de la oferta pone de manifiesto el atractivo

del negocio de la Sociedad. Adicionalmente, el Consejo de Administración constata la alineación del plan de transformación basado en seis pilares del oferente para la Sociedad con el plan estratégico de DIA, que refleja el trabajo conjunto llevado a cabo por el equipo directivo del Grupo y el Consejo de Administración durante el año 2018. Sentado lo anterior, el Consejo de Administración emitirá su opinión sobre la oferta [incluyendo, entre otros aspectos, sobre la contraprestación ofrecida y sus condiciones] una vez que se autorice la oferta y se publique el folleto explicativo, de conformidad con la normativa de ofertas públicas de adquisición de valores.

En las actuales circunstancias la Sociedad tiene que restaurar su patrimonio neto en su debido plazo, y el aumento de capital de la Sociedad por importe de 500 millones de euros propuesto por el oferente para después de la oferta, tal y como está estructurado actualmente, no ofrece certeza sobre su ejecución efectiva ni sobre el momento de su implementación, ni tiene en cuenta las obligaciones de la Sociedad frente a sus acreedores ni sus vencimientos de deuda a corto plazo. Adicionalmente, el oferente reconoce que dicho aumento de capital está sujeto a alcanzar un acuerdo con los acreedores de la Sociedad satisfactorio para el oferente, lo que introduce una incertidumbre adicional. El Consejo de Administración está dispuesto a explorar con el oferente la posibilidad de adaptar los términos de la oferta para resolver estos aspectos.

6. Expediente de Regulación de Empleo en España

En el marco y como resultado del proceso de análisis de la situación de las sociedades DIA y su filial Twins Alimentación, S.A. [“Twins”], con fecha de 7 de febrero se ha acordado que se proceda al inicio de un procedimiento legal de despido colectivo para DIA y Twins que contemple la extinción de un máximo de 2100 contratos de trabajo, sujeto al cumplimiento de los requisitos y procedimiento legalmente previstos. A tal fin se ha acordado que se comunique a los representantes de los trabajadores [o, en su caso, a los trabajadores] la intención de iniciar un periodo de consultas para el desarrollo del citado despido colectivo en DIA y Twins.



3.13 Información sobre la evolución previsible de la entidad

Nuevo Business Plan

El Grupo DIA ha estado trabajando en los últimos meses en la elaboración de un nuevo Business Plan cubriendo el periodo de 2019 a 2023 con la ayuda de una empresa de consultoría de prestigio.

Se trata de un plan estratégico bautizado como Nuevo DIA que tiene como objetivo transformar la Compañía, que afecta sobretudo a España, principal mercado del Grupo, y que se basa en los siguientes pilares:



- **Mejora de la oferta de frescos:** El Grupo apuesta por una mejora tanto en la variedad como en la calidad de los frescos. Esta mejora asociada al factor de proximidad de la empresa se espera haga crecer fuertemente las ventas y mejorar la percepción global de DIA por parte de los consumidores.
- **Construir una marca propia diferenciadora e innovadora:** El Grupo quiere mejorar la calidad de sus productos de marca propia para cambiar la percepción de los mismos por parte de los clientes. La intención es tener la mejor marca propia del mercado con alta percepción tanto en precio como en calidad.
- **Racionalizar y mejorar el surtido de productos:** reducir parte del surtido permitirá ganar en visibilidad a la oferta global en las tiendas a la vez de asegurar que el cliente encuentre realmente los productos que necesita.
- **Mejorar la percepción de precios:** poniendo el foco en bajar directamente los precios de los productos en las estanterías de la tienda, el cliente tendrá una mejor percepción de los precios ofrecidos por DIA. La intención es utilizar de manera más eficiente las promociones y la tarjeta de fidelización con descuentos cada vez más personalizados.

Estos pilares se implementarán en los dos primeros años del plan y se escenificarán a través de un nuevo modelo de tienda que, primero, se probará en el transcurso del año 2019 para replicarse de manera masiva a todo el parque de tiendas a partir del año 2020. Por lo tanto, si bien un cierto número de aperturas está previsto, la estrategia pasa fundamentalmente por renovar el parque de tiendas existente.

Asimismo, de cara a asegurar la correcta implantación de todas estas iniciativas y mejorar la rentabilidad de la empresa a la vez, una serie de medidas se llevarán a cabo para ajustar la base de costes como el cierre de más de 600 tiendas no rentables en España (de las cuales 300 se cerrarán en el año 2019), una reestructuración de las estructuras, una revisión del proceso logístico *end-to-end*, todo ello con la intención que DIA sea una empresa más sencilla y eficiente.

Finalmente y no menos importante, el Grupo quiere relanzar su modelo de franquicias, que es clave para la presencia geográfica y la rentabilidad de la empresa. La empresa quiere mejorar la calidad y la rentabilidad de sus franquiciados para convertirlo en un modelo ganador para las dos partes.

3.14 Actividades de I+D+i

DIA ha desarrollado desde sus orígenes un fuerte esfuerzo en el desarrollo de conocimiento, métodos de gestión y modelos comerciales que le han permitido generar ventajas competitivas duraderas. A través de la franquicia, DIA transfiere todo su *know-how* a los franquiciados para que puedan llevar a cabo una actividad rentable y eficiente.

Según establece la NIC 38 el Grupo DIA activa los costes de desarrollo generados internamente una vez que el proyecto haya llegado a la fase de desarrollo, siempre que sean claramente identificables y estén ligados a proyectos de nuevos modelos comerciales y desarrollos informáticos, en la medida que se justifique que van a dar lugar a mayores beneficios futuros para el Grupo.

Los gastos asociados a I+D+i incurridos por el Grupo durante el ejercicio 2018 son, porcentualmente, muy pequeños respecto al resto de los gastos incurridos para desarrollar las actividades propias de su objeto social.

El importe activado durante el ejercicio 2018 es de 14,96 millones de euros, correspondiente a la capitalización de los desarrollos informáticos en España (11,2 millones en 2017).

3.15 Autocartera y beneficio por acción

3.15.1 Autocartera

El movimiento de la autocartera durante los ejercicios 2018 y 2017 ha sido el siguiente:

	Nº de acciones	Precio medio	Importe total
A 31 de diciembre de 2016	11.105.774	5,9943	66.571.465,29
Liquidación equity swap	(2.100.000)		(12.588.053,49)
Formalización equity swap	2.100.000		11.130.000,00
Entrega de acciones a Consejeros	(73.227)		(428.672,64)
Entrega de acciones plan de incentivos 2014-2016 (nota 18)	(721.914)		(4.326.043,04)
A 31 de diciembre de 2017	10.310.633	5,8540	60.358.696,12
Entrega de acciones planes de incentivos 2014-2016 (nota 18)	(768.277)		(4.497.512,23)
A 31 de diciembre de 2018	9.542.356	5,8540	55.861.183,89

El destino de las acciones propias de la Sociedad dominante es cubrir las obligaciones de entrega de acciones a los directivos de los Planes de remuneración en instrumentos de patrimonio.

El Contrato de Financiación suscrito el 31 de diciembre de 2018 entre el Grupo y la banca acreedora de la deuda involucra la prohibición de recomprar acciones propias hasta que no se haya pagado la deuda.

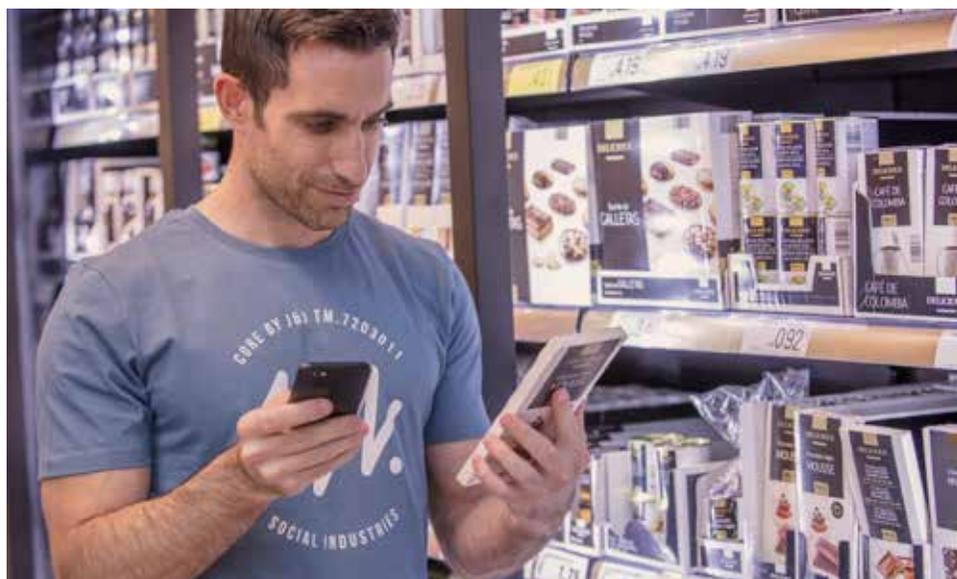
3.15.2 Ganancias/pérdidas por acción

El importe de las ganancias/pérdidas básicas por acción se calcula dividiendo el beneficio neto del ejercicio atribuible a la Sociedad dominante de cada ejercicio entre el número medio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio, excluidas las acciones propias.

El detalle del cálculo de las ganancias/(pérdidas) básicas por acción es como sigue:

	2018	2017
Número medio de acciones	612.177.367	611.885.181
Resultado del período en miles de euros	(345.052)	84.959
Resultado por acción total en euros	(0,54)	0,14

No existen instrumentos de patrimonio que puedan tener un efecto dilutivo sobre las ganancias por acción y, por lo tanto, el importe de las ganancias diluidas por acción es igual al de las ganancias básicas por acción.



3.16 Periodo medio de pago a proveedores

En cumplimiento del deber de información de la Ley 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley española 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, a continuación se relaciona la información que debe suministrarse de las sociedades españolas del Grupo DIA:

	2018 Días	2017 Días
Periodo medio de pago a proveedores	48	46
Ratio de operaciones pagadas	49	46
Ratio de operaciones pendientes de pago	37	42

	Importe [euros]	Importe [euros]
Total pagos realizados	4.568.147.789	4.134.004.583
*Total pagos pendientes	335.376.575	542.911.981

*Este importe no incluye las recepciones no facturadas ni las facturas que a cierre de ejercicio han sido objeto de utilización de las líneas de *confirming* anteriormente mencionadas.

*El periodo medio de pago anterior considera en el cálculo el *confirming* con proveedores, siendo los plazos de pago establecidos en los acuerdos con los proveedores entre 60 y 90 días.

3.17 Liquidez y recursos de capital

3.17.1 Liquidez

El Grupo lleva a cabo una gestión prudente del riesgo de liquidez, fundada en el mantenimiento de suficiente efectivo y valores negociables, la disponibilidad de financiación mediante un importe suficiente de facilidades de crédito comprometidas y capacidad suficiente para liquidar posiciones de mercado. Dado el carácter dinámico de los negocios subyacentes, la Dirección Financiera del Grupo tiene como objetivo mantener la flexibilidad en la financiación mediante la disponibilidad de líneas de crédito contratadas.

A lo largo del ejercicio 2018 y tras la publicación en el mes de octubre de un hecho relevante señalando la revisión de la estimación de resultados del ejercicio así como la reexpresión de las cuentas anuales consolidadas de 2017, se produjeron en un total de seis ocasiones rebajas en la calificación crediticia del Grupo por parte de las agencias de calificación, de tres niveles en el caso de Moody's y de Standard & Poor's, quedando finalmente situadas en Caa1 (en revisión) y en CCC+ (con perspectiva negativa), respectivamente, en el mes de diciembre.

Para mitigar el riesgo de que las reacciones a dichas informaciones y rebajas de calificación por parte de las entidades financieras con las que opera el Grupo pudiera ocasionar eventualmente un potencial impacto negativo relevante en su perfil de liquidez, el Grupo

inició en el mes de octubre un proceso de diálogo y negociación conjunta con sus principales entidades bancarias de relación (el "Grupo de Entidades"), con un doble objetivo: (i) asegurar el mantenimiento de su apoyo al Grupo mediante la firma de un acuerdo formal de mantenimiento y restablecimiento de límites de las financiaciones existentes con dicho Grupo de Entidades, y (ii) negociar un nuevo paquete de financiación que permitiera al Grupo tener asegurada la cobertura de sus necesidades futuras de circulante derivadas de la ejecución de su Plan de Negocio.

Como resultado de lo anterior, las principales entidades financieras del Grupo firmaron el pasado 18 de noviembre de 2018 un Acuerdo de mantenimiento y restablecimiento de líneas de financiación, con vencimiento inicial el 30 de noviembre de 2018 y que posteriormente fue prorrogado hasta el 31 de diciembre de 2018.

En dicha fecha, las citadas entidades financieras acordaron un Contrato de Financiación y, durante el mes de enero de 2019, determinadas filiales extranjeras del Grupo suscribieron acuerdos bilaterales de financiación. En virtud de estos contratos el Grupo, entre otras cuestiones, tuvo acceso a financiación adicional a corto plazo por importe de hasta 201,4 millones de euros y de hasta 867,8 millones de euros a ser dispuesta vía instrumentos de financiación del capital circulante, tales como líneas *revolving*, líneas de *confirming*, *factoring* y créditos bilaterales.



Con fecha 21 de enero de 2019 otra entidad financiera se adhirió al Contrato de Financiación, incrementándose el dinero nuevo en 4,4 millones de euros y las líneas de circulante en 24,1 millones de euros.

Los principales términos de dicho Contrato de Financiación se encuentran detallados en la memoria de las cuentas anuales consolidadas.

La combinación de este nuevo paquete de financiación, junto con las desinversiones, la ampliación de capital y los acuerdos que actualmente se están negociando en relación con el primer vencimiento del Contrato de Financiación, deben permitir al Grupo tener asegurada la cobertura de las necesidades de circulante derivadas de su Plan de Negocio, proporcionándole un fortalecimiento muy relevante de su perfil de liquidez.

Evolución y resultado de los negocios

A continuación, se detalla la exposición del Grupo al riesgo de liquidez al 31 de diciembre de 2018 y 2017. Las tablas adjuntas reflejan el análisis de los pasivos financieros por fechas contractuales de vencimientos remanentes:

Miles de euros	Vencimiento	A 31 de diciembre de 2018
Obligaciones y bonos	2020-2023	590.410
Créditos sindicados (Revolving credit facilities)	2020-2022	254.222
Otros préstamos bancarios	2020	15.000
Acreedores por arrendamientos financieros	2020-2025	19.801
Dispuesto líneas de crédito	2020-2022	27.150
Fianzas y depósitos recibidos	según contrato	12.102
Otra deuda financiera no corriente	2020-2021	385
Otros pasivos financieros no corrientes	2020	2.291
Total pasivo financiero no corriente		921.361
Obligaciones y bonos	2019	311.371
Otros préstamos bancarios	2019	119.092
Otros pasivos financieros (nota 15.1 c))	2019	4.532
Acreedores por arrendamientos financieros	2019	9.125
Créditos sindicados (Revolving credit facilities)	2019	124.350
Dispuesto líneas de crédito	2019	184.001
Intereses Vencidos	2019	7.241
Fianzas y depósitos recibidos	2019	3.489
Derivados	2019	5.776
Otras deudas con empresas del grupo	2019	513
Otra deuda financiera corriente	2019	2.864
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2019	1.442.496
Proveedores de Inmovilizado	2019	105.139
Personal	2019	51.423
Otros pasivos corrientes	2019	1.085
Total pasivo financiero corriente		2.372.497

Miles de euros	Vencimiento	A 31 de diciembre de 2017
Obligaciones y bonos	2019-2023	892.570
Préstamo hipotecario	2019-2020	814
Otros préstamos bancarios	2019-2020	30.842
Acreedores por arrendamientos financieros	2019-2027	26.229
Fianzas y depósitos recibidos	según contrato	11.148
Otra deuda financiera no corriente	2019-2021	342
Otros pasivos financieros no corrientes	2019	2.491
Total pasivo financiero no corriente		964.436
Obligaciones y bonos	2018	6.021
Préstamo hipotecario	2018	633
Otros préstamos bancarios	2018	209.283
Otros pasivos financieros (nota 15.1 c)	2018	25.704
Acreedores por arrendamientos financieros	2018	10.547
Dispuesto líneas de crédito	2018	65.809
Intereses vencidos	2018	132
Fianzas y depósitos recibidos	2018	2.813
Derivados	2018	4.339
Otra deuda financiera corriente	2018	4.732
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2018	1.785.186
Proveedores de Inmovilizado	2018	139.284
Personal	2018	64.698
Otros pasivos corrientes	2018	3.675
Total pasivo financiero corriente		2.322.856

Evolución y resultado de los negocios

Los importes que se muestran en las siguientes tablas corresponden a los vencimientos de la deuda financiera no corriente de 2018 y 2017. Dichos importes reflejan los flujos de efectivo estipulados en el contrato sin descontar. Al tratarse de cantidades no descontadas y que incluyen intereses futuros, no pueden ser cruzadas con los importes reconocidos en el estado de situación financiera consolidado adjunto para los epígrafes indicados.

El importe de los gastos financieros devengados por estos pasivos financieros en los ejercicios 2018 y 2017 ha sido de 50.259 y 41.075 miles de euros, respectivamente.

3.17.2 Recursos de capital

El Grupo DIA ha venido invirtiendo en los últimos años un importe aproximado entre 300 y 350 millones de euros excluyendo las adquisiciones de acciones de empresas y de paquete de tiendas a competidores. La estrategia del Grupo se centra en invertir prioritariamente en los mercados con mayores retornos y en aperturas y remodelaciones de tiendas. Así alrededor de 60% de las inversiones se destinan a abrir o remodelar tiendas y almacenes. En 2018 se invirtieron 312 millones. El objetivo a nivel Grupo para los próximos años es seguir invirtiendo el mismo rango de inversiones salvo en el año 2019 donde la inversión se reducirá a la mitad porque la empresa se quiere centrar en la nueva propuesta comercial con un piloto de 100 tiendas a remodelar en España.

Miles de euros				
A 31 de diciembre de 2018	Total	2020	2021-2023	Desde 2024
Obligaciones y bonos	616.500	5.625	610.875	-
Créditos sindicados (Revolving credit facilities)	254.222	135.556	118.666	-
Préstamos bancarios	15.063	15.063	-	-
Acreedores por arrendamientos financieros	21.141	6.918	12.979	1.244
Dispuesto líneas de crédito y otros	27.151	17.065	10.085	-
Fianzas y depósitos recibidos	12.102	-	-	12.102
Otra deuda financiera no corriente	385	333	52	-
Total	946.564	180.560	752.657	13.346

Miles de euros				
A 31 de diciembre de 2017	Total	2019	2020-2022	Desde 2023
Obligaciones y bonos	932.411	315.911	313.875	302.625
Préstamo hipotecario	828	432	396	-
Préstamo bancario	32.658	17.595	15.063	-
Acreedores por arrendamientos financieros	28.240	9.912	15.974	2.354
Fianzas y depósitos recibidos	11.148	-	-	11.148
Otra deuda financiera no corriente	342	126	216	-
Total	1.005.627	343.976	345.524	316.127

Cada unidad de negocio elabora un plan anual de inversiones que es sometido a la Dirección del Grupo a través de un Comité de Inversiones. A su vez, la Alta dirección lo somete a la aprobación del Consejo de Administración.

En términos financieros se establecen objetivos de Retorno sobre la Inversión.

3.18 Información bursátil



Durante el año 2018 la acción de DIA tuvo una caída del 89,3%, frente al descenso experimentado por el Ibex 35 del 15,0% y el del Bloomberg Food Retail Index del 1,4%. Durante el ejercicio 2018 La compañía marcó un precio mínimo de cierre de 0,360 euros por acción el 24 de diciembre y un precio máximo de cierre de 4,612 euros por acción el 23 de enero,

cerrando el año a un precio de 0,4615 euros por acción. Durante el año 2018 la liquidez de las acciones de DIA se mantuvo elevada acumulando un total de 2.382 millones de acciones transaccionadas en el año con un valor total negociado de 4.585 millones de euros.



3.19 Gestión de la calificación crediticia

Debido a la mala evolución de los resultados a lo largo del año 2018 y sobretodo a los problemas de financiación ocurridos al final del año con la consiguiente incertidumbre sobre la capacidad de la empresa a renegociar su deuda con las entidades de crédito y el éxito de la ampliación de capital prevista este año 2019 por 600 millones de euros, las agencias de calificación crediticia Standard and Poor's (S&P) y Moody's han ido bajando las notas a largo plazo atribuidas al Grupo DIA, perdiendo el grado de inversión.

Así, en el caso de S&P, la nota ha bajado de BBB- a CCC+ mientras en el caso de Moody's la nota ha bajado de Baa3 hasta Caa1

3.20 Política de distribución de dividendos

Como se anunció en el Hecho Relevante con fecha de 15 de octubre de 2018, el Consejo de Administración de DIA tomó la decisión de suspender la política de reparto de dividendos para el ejercicio 2019 que la compañía tenía hasta la fecha.

Desde la salida a bolsa en 2011, DIA ha remunerado a sus accionistas con 1.045 millones de euros, de los que 733 millones de euros fueron en forma de dividendos y 312 millones de euros a través de programas de recompra de acciones que fueron finalmente amortizadas.

3.21 Otra información

El Informe Anual de Gobierno Corporativo de DIA forma parte de este informe de gestión consolidado y se encuentra disponible en la página web www.diacorporate.com, así como publicado como Hecho Relevante en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

3.22 Evolución de divisas

Período	€ / Peso Argentino	€ / Real Brasileño
Cambio medio 1T 2017	0,0599	0,2987
Cambio medio 1T 2018	0,0414	0,2507
Variación 1T 2018 ⁽¹⁾	-30,9%	-16,1%
Cambio medio 2T 2017	0,0578	0,2828
Cambio medio 2T 2018	0,0361	0,2329
Variación 2T 2018 ⁽¹⁾	-37,5%	-17,6%
Cambio medio 3T 2017	0,0493	0,2691
Cambio medio 3T 2018	0,0276	0,2181
Variación 3T 2018 ⁽¹⁾	-44,0%	-19,0%
Cambio medio 4T 2017	0,0484	0,2613
Cambio medio 4T 2018	0,0236	0,2301
Variación 4T 2018 ⁽¹⁾	-51,2%	-12,0%
Cambio medio 2017	0,0538	0,2780
Cambio medio 2018	0,0322	0,2329
Variación 2018 ⁽¹⁾	-40,3%	-16,2%

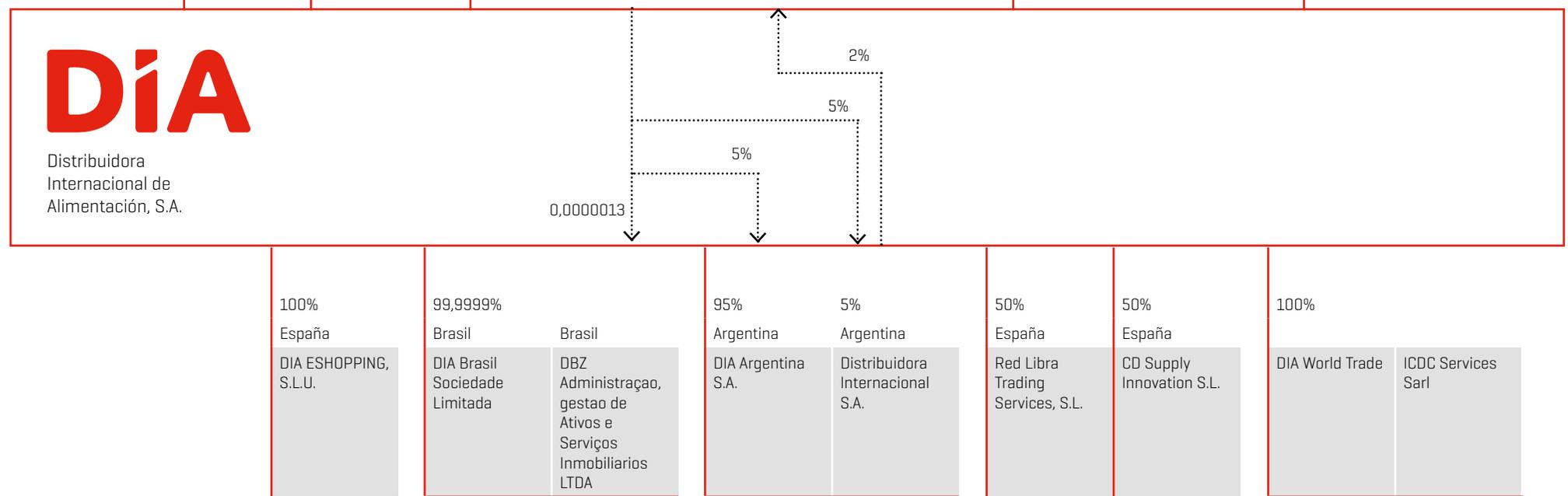
[1] Bloomberg, cotizaciones medias diarias (variaciones negativas representan una depreciación respecto al Euro).

Estado de información no financiera

4.1 Situación de la entidad

Estructura societaria y accionarial

Finandía E.F.C., S.A. España 50%	Beauty by DIA, S.A.U. España 100%	Twins Alimentación S.A.U. España 100%	Pe-Tra Servicios a la Distribución, S.L.U. España 100%	DIA Paraguay, S.A. Paraguay 98%	Distribuidora Paraguaya de Alimentos, S.A. Paraguay 10%	DIA Portugal Supermercados S.U., Lda. Portugal 100%	DIA Portugal Portugal 100%	Grupo El Árbol Distribución y Supermercados S.A.U. España 100%	Compañía Galega de Supermercados, S.A. España 94,24%
--	---	---	--	---------------------------------------	---	---	----------------------------------	--	--



102-4 102-5 102-45

99,9999987

95%

50%

Estado de información no financiera

Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. ¹⁰²⁻¹, con sede en Las Rozas de 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 Finandia, E.F.C., S.A., de ICDC Services Sarl, 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. 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 sociedad ICDC se ha creado conjuntamente con la empresa Casino para la compra en común de mercancía en 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.

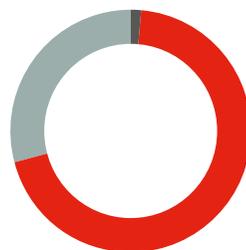
La sociedad DBZ Administraçao, Gestao de ativos e Serviços Imobiliarios Ltda. con domicilio en Sao Paulo se dedica a la administración de los inmuebles propiedad de DIA Brasil.

La sociedad Red Libra Trading Services, S.L. se ha creado conjuntamente con el Grupo Eroski para la negociación con proveedores de marcas de distribuidor para ambas compañías, así como la adquisición de otros materiales y suministros necesarios para su actividad. Actualmente no cuenta con 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.



PARTICIPACIONES SIGNIFICATIVAS Y AUTOCARTERA



			Derechos de voto Directos		Derechos de Voto Indirectos		Instrumentos Financieros	
Nº Acciones en circulación	622.456.513	100,00%						
● Autocartera*	10.310.633	1,66%	0,00%		0,00%	0	0,00%	
● Free Float	431.627.186	69,34%	0,00%		0,00%	0	0,00%	
● Letterone Investment Holdings, S.A.	180.518.694	29,00%	0	0,00%	180.518.694	29,00%	0	0,00%

Gobierno Corporativo

102-18



Grupo DIA cuenta con un sistema de Gobierno Corporativo y *compliance* que asegura un entorno adecuado de control y de cumplimiento de la normativa tanto externa como interna. Se trata de un cuerpo normativo adaptado a la regulación de sociedades de capital y de mercado de valores, y exigente con respecto al cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno.

Este modelo está diseñado para cumplir con los objetivos corporativos que se establecen desde los órganos de Gobierno del grupo y proteger los intereses de todos sus grupos de interés de forma transversal y transparente.

COMPOSICIÓN Y CAMBIOS EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Durante 2018, tanto el Consejo de Administración como el Comité de dirección del Grupo protagonizaron una serie de cambios que se detallan a continuación:

Cambios en el Consejo de Administración

- Con fecha 20 de abril de 2018, la Junta General de Accionistas aprobó el nombramiento de D. Stephan DuCharme, como consejero externo dominical y el nombramiento de D. Karl-Heinz Holland como consejero externo dominical. Posteriormente el Consejo de Administración nombró al Sr. DuCharme como miembro de Comisión de Auditoría y Cumplimiento y al Sr. Holland como miembro de la Comisión de Estrategia.
- Con efectos a 22 de junio de 2018, D. Juan María Nin presentó la renuncia a su cargo como miembro del Consejo de Administración de la Sociedad y, por consiguiente, también como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento. Su renuncia obedeció según él mismo a la necesidad de atender compromisos personales.
- Con efectos a 25 de julio de 2018, D. Julián Díaz presentó su dimisión como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, permaneciendo, no obstante, como consejero independiente. La renuncia obedeció, según él mismo comunicó, a la necesidad de atender nuevas obligaciones que le imposibilitan dedicarle el tiempo necesario a las labores exigidas por la Comisión.
- Con fecha 24 de agosto de 2018, D. Ricardo Currás presentó su dimisión como miembro del Consejo una vez tomó conocimiento de su cese como Consejero Delegado pasando a ostentar el cargo de Consejero Delegado el hasta la fecha Director Ejecutivo en América Latina y Parteneriado, D. Antonio Coto.
- Con fecha 15 de octubre, la presidenta no ejecutiva, D^a. Ana María Llopis, de conformidad con la decisión ya anunciada por ella misma durante la Junta General de Accionistas celebrada el 20 de abril de 2018, presentó su dimisión como presidenta pasando a desempeñar su cargo de consejera hasta el 31 de diciembre de 2018, fecha en la que presentó su dimisión como vocal del Consejo. Tras la renuncia de la Sra. Llopis a su cargo de presidenta, el consejero dominical D. Stephan DuCharme pasó a ostentar el cargo de Vicepresidente Primero del Consejo de Administración, quedando los consejeros independientes D. Richard Golding y D. Mariano Martín como Vicepresidentes Segundo y Tercero respectivamente.
- Con fecha 15 de octubre, a propuesta del accionista LetterOne Investment Holdings, se nombró a D. Sergio Ferreira Dias consejero por cooptación (con la calificación de consejero externo dominical) incorporándose a su vez a la Comisión de Auditoría y Cumplimiento en sustitución de D. Stephan DuCharme, que en la misma fecha renunció a su cargo de vocal de dicha comisión.
- Con fecha 4 de diciembre, D. Stephan DuCharme presentó su dimisión como consejero dominical designado por Letterone Investment Holdings, explicando a la sociedad que su decisión venía motivada por su intención de centrar sus esfuerzos en trabajar desde Letterone en el proceso de diseño y desarrollo de un eventual plan de sostenibilidad a largo plazo para el Grupo. D. Richard Golding, en su condición de Vicepresidente, pasó a desarrollar provisionalmente las funciones de la Presidencia del Consejo hasta la designación de una nueva Presidencia.
- Con fecha 18 de diciembre, D. Karl-Heinz Holland y D. Sergio Antonio Ferreira Dias, ambos consejeros dominicales designados por Letterone Investment Holdings, S.A. ["Letterone"], presentando sus respectivas dimisiones como consejeros de la Sociedad con efectos a dicha fecha. Ambos consejeros explicaron que sus respectivas dimisiones estaban motivadas por su intención de centrar sus esfuerzos en trabajar desde Letterone en el proceso de diseño y desarrollo de un eventual plan de sostenibilidad a largo plazo para la Sociedad.



Estado de información no financiera

- Con fecha 28 de diciembre, el Consejo de Administración decidió designar a D. Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor como nuevo Consejero Delegado de la Sociedad, en sustitución de Antonio Coto, quien fue cesado como Consejero Delegado con efectos a esta misma fecha y dimitió de su cargo de consejero con efectos al día 30 de diciembre.
- Asimismo el 28 de diciembre se nombró por cooptación a D. Jaime García-Legaz Ponce como consejero de la Sociedad (con la calificación de consejero independiente) para cubrir la vacante creada por la renuncia de D. Karl-Heinz Holland. El nombramiento del Sr. García-Legaz quedó sujeto al cumplimiento de ciertos requisitos administrativos derivados de su anterior condición como alto cargo de la Administración, requisitos ya cumplidos en la fecha de emisión de este informe.
- Con fecha 28 de diciembre, el Consejo nombró por cooptación a D. Miguel Ángel Iglesias Peinado como consejero ejecutivo.
- Como consecuencia de su nombramiento como Consejero Delegado y, por lo tanto, de su categorización como consejero ejecutivo, el 28 de diciembre D. Borja de la Cierva dimitió como miembro de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de la Sociedad. El Consejo nombró a los consejeros independientes D. Julián Díaz González y D. Jaime García-Legaz, miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento de DIA.

Cambios en el Comité de dirección

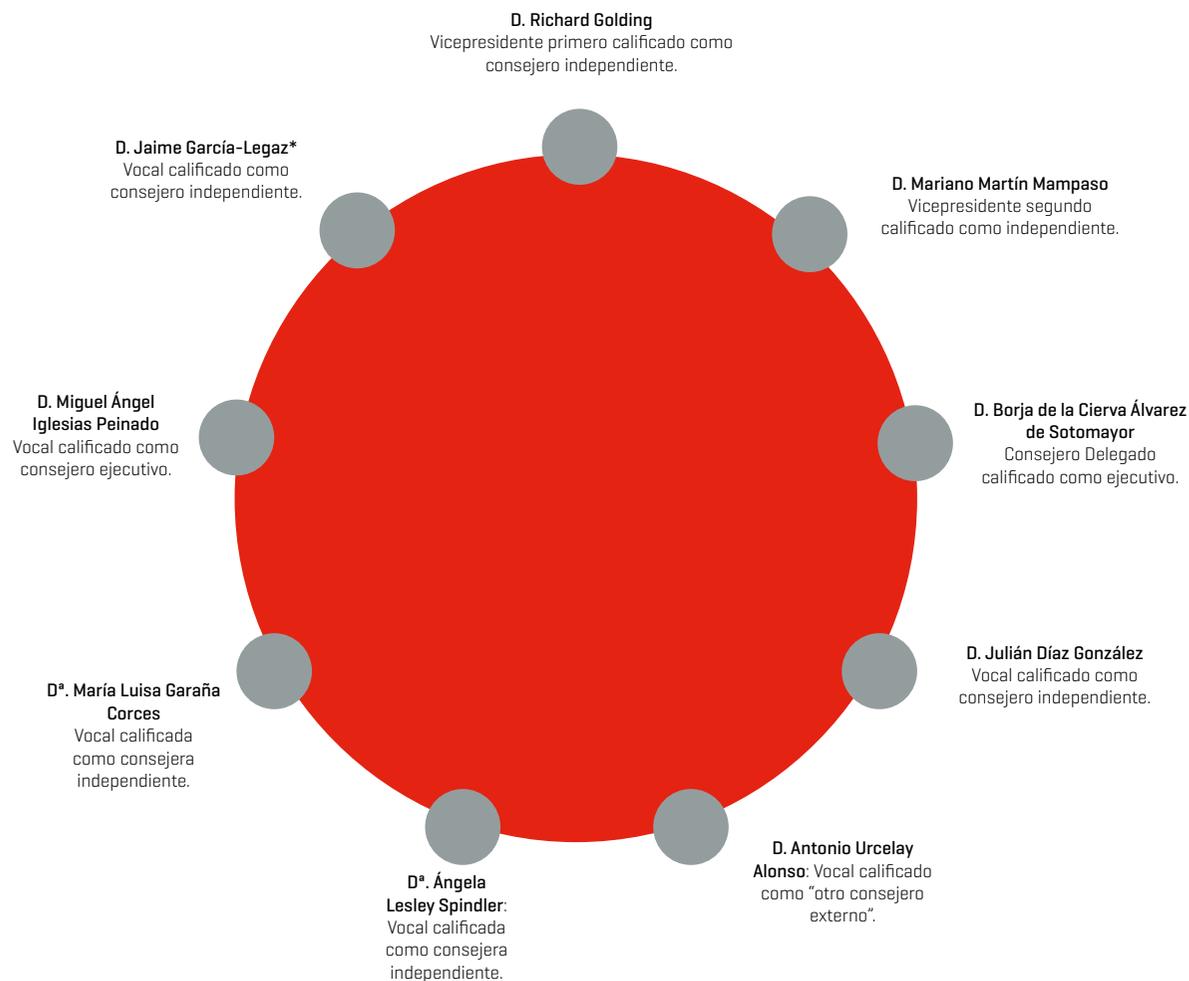
- Durante 2018, tres de los anteriores miembros del Comité de dirección dejaron la compañía.
- En octubre de 2018 el Consejo de Administración cesó al anterior Director Corporativo de Servicios y Ejecutivo en Portugal abandonando también su puesto en el Comité de dirección.
- En octubre de 2018 se creó la Dirección Ejecutiva de DIA España liderada por D. Faustino Domínguez de la Torre Unceta, ya miembro del Comité de dirección, que unifica las áreas comerciales y de operaciones de todas las enseñas.
- También en octubre de 2018 se creó la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos a nivel Grupo, liderada por D. Alejandro Grande.
- En diciembre de 2018 se incorporó al Comité de dirección D. Enrique Weickert, como Director Ejecutivo Financiero del Grupo.



Composición del Consejo de Administración a cierre de 2018

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. Las propuestas de nombramiento se fundamentan siempre en un análisis previo de las necesidades del Consejo de Administración para promover el interés social, 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. Los nombramientos son aprobados por la Junta General de Accionistas.

Composición del Consejo y cargos



* El nombramiento de D. Jaime García-Legaz se hizo efectivo por su aceptación en fecha 10 de enero de 2019.

Comisión de Estrategia

La Comisión de Estrategia está formada por cuatro miembros. Un presidente de carácter independiente, un vocal también independiente, un vocal calificado como otro consejero externo y un consejero ejecutivo. La vigencia del cargo es de 3 años a contar desde el nombramiento.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Richard Golding	Presidente	Independiente
D. Mariano Martín Mampaso	Vocal	Independiente
D. Antonio Urcelay Alonso	Vocal	Otro Consejero Externo
D. Borja de la Cierva Álvarez de Sotomayor	Vocal	Ejecutivo

Comisión de Retribuciones y Nombramientos

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones está formada por cuatro miembros. Un presidente de carácter independiente, dos vocales también independientes y un vocal calificado como "otro consejero externo". La vigencia del cargo es de 3 años a contar desde el nombramiento.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Mariano Martín Mampaso	Presidente	Independiente
Dña. Ángela Lesley Spindler	Vocal	Independiente
D. Antonio Urcelay Alonso	Vocal	Otro Consejero Externo
D. Richard Golding	Vocal	Independiente

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento está formada por tres miembros. Una presidenta en funciones de carácter independiente, y dos vocales también independientes. La vigencia del cargo es de 3 años a contar desde el nombramiento.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
Dña. María Garaña Corces	Vocal calificada como independiente en funciones en ausencia del titular del cargo	Independiente
D. Julián Díaz González	Vocal	Independiente
D. Jaime García-Legaz*	Vocal	Independiente

* Este cargo se hizo efectivo por su aceptación en fecha 10 de enero de 2019.



APLICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS

Siguiendo las recomendaciones del 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 y reglamento, el cumplimiento de buena fe en sus obligaciones y contratos, 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 gestión 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 gestión de residuos, emisión de gases efecto invernadero y 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 de respeto mutuo 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.



Siguiendo las recomendaciones del 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.

• **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 que 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.

En cuanto a las Políticas de Diversidad y Formación, Grupo DIA no cuenta con un desarrollo específico de ambas al estar incluidos estos puntos dentro de la Política General de Recursos Humanos. En cuanto a la Política de desconexión laboral, la compañía no ha comenzado por el momento a trabajar en su desarrollo ni está previsto al cierre de este informe.

“

Todos estos instrumentos normativos están a disposición del público general en www.diacoporate.com.

Durante 2018 no se ha realizado seguimiento concreto al desarrollo de estas políticas más allá de asegurar su lógico cumplimiento.

LA GESTIÓN DE RIESGOS EN GRUPO DIA

102-11; 102-15

La política de gestión de riesgos es de aplicación para la Sociedad y todas sus filiales y su correcta aplicación requiere la implicación de todo el personal de la organización. La actualización de esta política en línea con las nuevas recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno fue aprobada por el Consejo de Administración de Grupo DIA el 11 de diciembre de 2015.

En la aplicación del modelo de gestión de riesgos corporativos (en adelante, el "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.

El MGR es, por lo tanto, aplicable en los siguientes niveles:

- (i) ejecución de la estrategia de DIA.
- (ii) consecución de los objetivos de negocio.
- (iii) correcta realización de las operaciones.

Toda la organización juega un rol importante en la consecución de los objetivos del MGR. Su enfoque es, por tanto, integral y sistemático y de aplicación para la Sociedad y todas sus filiales.

El Grupo DIA cuenta con un sistema de gestión de riesgos basado en la metodología COSO II y que ha sido adaptada a las necesidades de DIA [Enterprise Risk Management]. Se trata de un enfoque sistemático y detallado que permite identificar, evaluar y responder a los riesgos relacionados con la consecución de sus objetivos de negocio. El MGR de DIA asegura la identificación de los distintos tipos de riesgos que podemos agrupar en las siguientes categorías:

- i) Riesgos relacionados con el entorno,
- ii) Riesgos operativos,
- iii) Riesgos de gobierno corporativo y ética, y
- iv) Riesgos financieros

El MGR cuenta con una herramienta [GRC Suite] implantada para facilitar el seguimiento y monitorización de los riesgos.

Responsabilidades en la gestión de riesgos

El Consejo de Administración tiene la responsabilidad de aprobar y fijar la política de control y gestión de riesgos, identificando los principales riesgos de la Sociedad y de sus filiales y organizando los sistemas de control interno y de información adecuados.

El Consejo de Administración, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y el Comité Ejecutivo Grupo DIA son los encargados de velar por el buen funcionamiento del MGR.

La Dirección de Auditoría Interna, dentro de la estructura organizativa, depende directamente de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, lo que le garantiza la debida autonomía e independencia en sus funciones y el ejercicio responsable de supervisar el sistema de control y gestión de riesgos.

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento supervisa y revisa periódicamente la eficacia de los procedimientos de control interno de DIA, de auditoría interna y de los sistemas de gestión de riesgos, comprobando la adecuación e integridad de los mismos.

El Comité de Dirección Ejecutivo de Grupo DIA es el encargado de implementar el modelo de riesgos en el Grupo.

DIA tiene constituido un Comité de Riesgos a nivel corporativo, y que tiene entre sus funciones la comunicación y coordinación de las reuniones, así como la recopilación y difusión de información.

“

El Grupo DIA cuenta con un sistema de gestión de riesgos basado en la metodología COSO II que ha sido adaptada a las necesidades de DIA

Periodicidad de la evaluación de los riesgos

El Modelo de Gestión de Riesgos asegura la identificación de los distintos tipos de riesgos tanto inherentes al negocio cómo residuales. Cada riesgo es evaluado en términos de probabilidad e impacto. DIA considera que un riesgo surge como pérdida de oportunidades y/o fortalezas, así como materialización de una amenaza y/o potenciación de una debilidad.

El Grupo valora todos los riesgos identificados al menos una vez al año, incluyendo también en esa revisión anual aquellos riesgos relativos a inversiones y estrategia, que pueden tener un impacto a medio y largo plazo.

Esta información en relación con los riesgos del Grupo DIA es complementada en el "apartado E" del Informe Anual de Gobierno Corporativo de 2018 del Grupo DIA.

Principales riesgos no financieros que pueden afectar a la consecución de los objetivos

Entorno de negocio: riesgos y/o cuestiones relacionadas con el entorno en el que opera el Grupo abarcando, entre otros, aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos o Legales.

A. Riesgos relacionados con el mercado/competencia

Esta categoría abarca los riesgos relacionados con la inadecuada propuesta de valor al cliente en un contexto de hábito demográfico y en los hábitos de consumo. Este aspecto es consustancial al negocio de distribución de alimentación y consiste en la eventual incapacidad para seguir y responder a las evoluciones de su público objetivo o para adaptarse a nuevas situaciones en los hábitos de consumo.

Lo principales mecanismos de gestión y de control se basan en el desarrollo de análisis y estudios periódicos de mercados/ país, sistema de escucha al consumidor, etc. y definición de planes de acción en base a los resultados.

B. Normativo y regulatorio

Son los riesgos a los que está expuesto el Grupo, derivados de las distintas legislaciones vigentes en los países donde desarrolla su actividad.

Dentro de esta categoría, se incluyen riesgos relativos a la normativa fiscal, laboral, de comercio y consumo, de propiedad industrial e intelectual, y los riesgos relativos a las restantes legislaciones, particularmente los riesgos normativos de carácter penal, determinen o no la responsabilidad penal de la persona jurídica, así como otros riesgos de incumplimiento normativo.

Actualmente existe un riesgo generalizado en el mercado de respuesta inadecuada a una presión regulatoria creciente. La dispersión y la falta de homogeneidad de requerimientos legales suponen un mayor reto desde el punto de vista organizativo y de recursos.

El funcionamiento incorrecto de los sistemas internos de compliance supone un riesgo legal y reputacional y puede conllevar responsabilidades civiles y penales para los administradores.

Corresponde al Departamento de Secretaría General-Dirección de Cumplimiento Normativo la supervisión y gestión del Modelo implantado en el Grupo DIA para la prevención de la materialización de riesgos legales (incluidos los penales).

Para asegurar una adecuada gestión y control de los riesgos regulatorios, hay implementado un modelo de cumplimiento normativo y formalizados procedimientos de control y monitorización de la normativa aplicables al Grupo DIA.



C. Riesgos del entorno político y social

Volatilidad del entorno económico político y social. La situación económica en algunos países en los que operamos, puede afectar a los niveles de demanda al gasto, o a los hábitos de consumo. Además la devaluación de divisas, tiene un efecto directo en el resultado financiero agregado y el mercado de materias primas.

Estos riesgos responden a factores externos, desde DIA se hace un seguimiento continuo de la situación político social de los países en los que opera.

Los principales mecanismos de gestión y de control se basan en el desarrollo de análisis y estudios periódicos de mercados/ país y definición de planes de acción en base a los resultados.

D. Reputacionales

En un entorno hipercompetitivo en el que la información viaja a tiempo real, gestionar la confianza entre los principales grupos de interés de la empresa es clave para el buen funcionamiento de la misma. Adicionalmente, la globalización de las cadenas de suministro dificulta el control de las operaciones, con el riesgo de que se incurra en condiciones que violan la normativa en materia ambiental y laboral.

Para controlar este riesgo, DIA lleva a cabo un diálogo constante con los principales grupos de interés de la empresa de forma acorde a lo establecido en las políticas de Relación con los Inversores, Relaciones Externas y RSC. En 2018, este proceso se completa

con un sistema independiente de escucha a la población general, los proveedores, las asociaciones de consumidores y los medios de comunicación, con traslación a la Comisión de Auditoría.

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, RRHH y cuestiones sociales o tecnologías de la información.

A. Inadecuada adaptación del modelo económico y operativo.

El modelo de negocio tiene que responder de manera ágil a nuevas demandas de los clientes y de los sistemas de trabajo. Esta transformación conlleva aparejados riesgos de continuidad de negocio, entre otros motivos, por la mayor dependencia tecnológica.

Actualmente el Grupo DIA está revisando y ajustando su modelo comercial para satisfacer las nuevas demandas de los clientes, así como los nuevos hábitos de consumo.

Adicionalmente la compañía tiene diseñado un plan de continuidad de negocio. Este plan de continuidad de negocio se revisa y se adapta cuando se producen cambios que hacen que sea necesario actualizarlo.



B. Cadena de suministro

Los principales riesgos a los que se enfrenta el Grupo derivan de la posible dificultad para atender las necesidades de consumo, aprovisionar y poner a la venta productos que sintonicen con las expectativas de los clientes. El Grupo reduce su exposición a estos riesgos mediante un sistema de aprovisionamiento que asegura una flexibilidad razonable en la respuesta a variaciones imprevistas en la demanda de nuestros clientes. El permanente contacto de las tiendas con el equipo de aprovisionamiento, permite captar los cambios en los hábitos de consumo de los clientes. Debido a la relevancia que una gestión logística eficiente tiene en la materialización de estos riesgos, el Grupo realiza un análisis de todos los factores que podrían afectar negativamente al objetivo de lograr la máxima eficiencia en la gestión logística, para monitorizar dichos factores de manera activa.

Además tiene formalizados planes de contingencia para responder ante incidentes que pudieran poner en peligro la operativa.

C. Cumplimiento de los estándares de seguridad

Un aseguramiento insuficiente de la seguridad de nuestros productos y nuestras operaciones puede impactar significativamente la reputación del Grupo y puede poner en peligro la continuidad del negocio.

El Grupo tiene establecidas políticas de Responsabilidad Social Corporativa, de Calidad y Seguridad Alimentaria, y de Medio Ambiente con el fin de asegurar el cumplimiento de los estándares de seguridad.

La Sociedad trabaja para asegurar la integración de valores sociales y medioambientales en todas sus áreas de gestión. Para ello, estableció una Política de Responsabilidad Social Corporativa que fue aprobada por el Consejo.

Los principales mecanismos de gestión y de control se basan en la formación y supervisión constante de la correcta aplicación de las políticas y procedimientos, desarrollo de análisis, sistema de escucha al consumidor, así como al franquiciado etc. y definición de planes de acción en base a los resultados.

De manera adicional, Grupo DIA tiene establecidas políticas y mecanismos de control para asegurar que las franquicias cumplen con los estándares de seguridad implantados en el Grupo.



D. Sistemas de la información

Incluye los riesgos vinculados con la infraestructura tecnológica, la gestión eficaz de la información, de las redes informáticas, así como de las comunicaciones. También comprende los relacionados con la seguridad física y tecnológica de los sistemas, particularmente el riesgo de ataques cibernéticos sobre los sistemas de información, que potencialmente podría afectar a la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información crítica.

Los fallos en los sistemas de información pueden derivar en la fuga, ya sea deliberada o por error, de datos comerciales, de cliente o empleados.

Dada la importancia del correcto funcionamiento de los sistemas tecnológicos para la consecución de los objetivos del Grupo, la Dirección de Sistemas, mantiene un control permanente enfocado a garantizar la racionalización y coherencia de los mismos, además de la seguridad y estabilidad precisa para el desarrollo ininterrumpido de las operaciones. El Grupo es consciente de que sus sistemas requerirán mejoras e inversión continua, a fin de evitar la obsolescencia y mantener la capacidad de respuesta de los mismos en los niveles requeridos por la Organización.

E. Cuestiones laborales y de recursos humanos

Los principales riesgos relacionados con el ámbito de los recursos humanos son aquellos derivados de la potencial dependencia de personal clave, así como mantener un adecuado clima laboral en todos los centros de trabajo.

Una inadecuada gestión de los recursos humanos puede desembocar en problemas para atraer y retener talento o un aumento de la conflictividad laboral, lo que en definitiva imposibilita una correcta consecución de los objetivos empresariales.

Para minimizar los riesgos relacionados con el área de personas, el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo procesos de detección de personas clave, y facilita oportunidades de desarrollo a las personas de la Organización con mayor talento y disponibilidad.

Por otro lado, el sistema de trabajo implantado en la organización propicia la transmisión de conocimientos entre las personas involucradas en las distintas áreas, de forma que se minimiza el riesgo derivado de la concentración de conocimiento en personas clave. Adicionalmente, la utilización de políticas de desarrollo profesional, formación y compensación, busca retener a los empleados clave.

En este sentido, el Grupo DIA desarrolla planes de igualdad, en los que se establecen medidas que persiguen diversos objetivos, entre los que se encuentran, entre otros: promover el compromiso y la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres, contribuyendo a reducir desigualdades y desequilibrios, prevenir la discriminación laboral, reforzar el compromiso de la Sociedad en orden a mejorar la calidad de vida, garantizar un entorno de trabajo saludable y establecer medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral con la vida personal y familiar.



Riesgos de Gobierno Corporativo y Ética:

son riesgos relacionados con la posibilidad de que exista una inadecuada dirección y gestión del Grupo que pudiese suponer un incumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo y transparencia.

A. Integridad, lucha contra la corrupción y el soborno

El funcionamiento incorrecto de los sistemas internos de *compliance* supone un riesgo legal y reputacional y puede conllevar responsabilidades civiles y penales para los administradores.

La Sociedad considera que el Código Ético es el mejor instrumento para poner en práctica una política de cumplimiento aplicada a todos los niveles de la compañía. Se describe con detalle en los próximos apartados.

La compañía ha 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. También se ha implementado en todas las jurisdicciones en las que opera un Programa Antifraude y de lucha contra la Corrupción.

Materialización de los riesgos no financieros

En el ejercicio 2018 se han materializado riesgos consustanciales al modelo de negocio, la actividad del Grupo y al entorno de mercado, derivados de circunstancias propias y extraordinarias relacionadas con el desarrollo de negocio y la coyuntura económica.

Principalmente, se han materializado riesgos relacionados con:

- (I) la alta competencia existente en el sector de la distribución de la alimentación, impulsada sobre todo por la política de bajar precios en las compañías del sector para alcanzar mayor cuota del mercado.
- (II) el retraso en la adaptación del modelo de negocio a las necesidades del mercado, debido a que las necesidades del mercado son cambiantes, y es necesario adaptarse ágilmente a las mismas.
- (III) la situación política y social de los países en los que opera el Grupo, ya que la inestabilidad en este sentido, ha ocasionado que la cadena de suministro se haya visto afectada puntualmente.
- (IV) el tipo de cambio. Debido a la presencia en el Grupo de países con una alta fluctuación de la moneda. Argentina, país en el que opera el Grupo, alcanzó el estatus de economía hiperinflacionaria en 2018.
- (V) pérdida de credibilidad y confianza tras el envío de los hechos relevantes de fecha 15 y 22 de octubre de 2018.
- (VI) la necesidad de incrementar la comunicación con los grupos de interés, ya que durante el ejercicio 2018 el Grupo se ha visto expuesto en los medios de comunicación de forma reiterada.

Todos estos riesgos que han sido debidamente analizados y para los que se han puesto en marcha diversos planes de acción, entre ellos la renovación de la cúpula directiva y la preparación del nuevo plan estratégico de la compañía.

“

La Sociedad considera que el Código Ético es el mejor instrumento para poner en práctica una política de cumplimiento aplicada a todos los niveles de la compañía.

CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN ÉTICA

El modelo de ética y cumplimiento del Grupo DIA, que está liderado por el Consejo de Administración de la empresa, tiene como propósito implementar los comportamientos que hacen realidad nuestros valores, incluyendo la prevención y erradicación de aquellos vinculados a litigios penales.

Este sistema de cumplimiento está basado en el principio de debido control dado que a) los riesgos de cumplimiento son analizados periódicamente; b) los comportamientos esperados están cuidadosamente definidos en el Código de Ética, que es comunicado a todos los empleados; c) existe un órgano de prevención y cumplimiento que cuenta con autonomía y recursos para evaluar la efectividad del modelo, reportando directamente al Consejo de Administración; d) se ha habilitado un procedimiento para la notificación anónima y confidencial de irregularidades ¹⁰²⁻¹⁷.

En 2015 el Consejo de Administración de DIA aprobó un Código de Ética, piedra angular de este sistema de cumplimiento, de obligado acatamiento por todos los empleados, directores y administradores de la compañía. Se trata de una norma de alto nivel que define tanto los comportamientos deseables, en línea con los valores de la compañía —Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente ¹⁰²⁻¹⁸—, como aquellos que resultan inaceptables (incluidos los comportamientos potencialmente vinculados a ilícitos penales como la corrupción y el blanqueo de capitales). La implementación

del Código de Ética recae en el Comité de Ética de Grupo DIA, al que reportan los Comités de Ética de los distintos países. El Consejo de Administración, que cuenta con un reporte periódico por parte del Comité de Ética tiene la responsabilidad de evaluar la efectividad del Código y dictar todas las modificaciones que se consideren oportunas para lograr los objetivos perseguidos.

Todos los trabajadores de Grupo DIA tienen a su disposición el Código de Ética de la compañía. Tanto proveedores, como franquiciados y contratistas han sido proactivamente informados de la existencia del Código de Ética, y tienen también a su disposición el canal ético de consulta e información. Pueden hacer uso del mismo con las mismas garantías que cualquier otro empleado.



205-2

Empleados formados en Código Ético 2018	ARGENTINA	BRASIL	ESPAÑA	PORTUGAL
Nº de trabajadores Consejeros - formados ¹ en políticas anticorrupción o Código Ético	0	0	0	0
Nº de trabajadores Directivos formados en políticas anticorrupción o Código Ético	0	0	0	11
Nº de trabajadores Manager - formados en políticas anticorrupción o Código Ético	0	0	0	82
Nº de trabajadores Empleados formados en políticas anticorrupción o Código Ético	0	0	0	282

1. Empleados formados en la materia a través de cursos presenciales o plataformas e-learning.

Actividad del Comité Ético	ARGENTINA	BRASIL	ESPAÑA	PORTUGAL
Nº Denuncias empleados	10	47	3	8
Nº Denuncias externas (proveedores, franquiciados)	8	1	1	0
Nº Denuncias anónimo	0	3	3	0
Nº Total de denuncias	18	51	7	8
Nº Total de denuncias resueltas	16	39	4	1
Nº Total de denuncias en curso	2	12	3	7
Nº Consultas empleados	1	15	11	5
Nº Consultas externas (proveedores, franquiciados)	3	0	2	0
Nº Consultas anónimo	0	0	0	0
Nº Total de consultas	4	15	13	5
Nº Total de consultas resueltas	2	15	10	3
Nº Total de consultas en curso	2	0	3	2

Estado de información no financiera

Durante el presente ejercicio, un caso de incumplimiento del Código Ético ha sido 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.

Para detectar y prevenir el fraude, Grupo DIA cuenta con otros tres programas de control que refuerzan lo establecido por el Código Ético: un modelo de prevención de delitos, un programa antifraude y un sistema de control interno de la información financiera.

En mayo de 2016, el Consejo de Administración aprobó la Política para la Prevención de Delitos y Anticorrupción, la cual se encuentra disponible en la página web corporativa www.diacorporate.com.

Las Sociedades del Grupo DIA con sede en España han implementado un modelo de prevención de delitos (MPD) en el que se encuentran identificados y evaluados los riesgos de comisión de delitos asociados a cada área y actividad de la estructura organizativa de los que pueda derivarse una responsabilidad penal para la persona jurídica, así como las correspondientes normas, procedimientos y controles para la identificación y prevención de la comisión de dichos delitos. La finalidad del MPD es establecer los procedimientos y políticas internas de control más adecuadas para prevenir la comisión de actos contrarios a la legalidad y, en su caso, poder eximir de responsabilidad a las Sociedades del Grupo

DIA conforme a lo previsto en la vigente Ley Orgánica 1/2015 de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, 23 de marzo del Código Penal.

Asimismo, se ha designado dentro de la organización, a un responsable de la función de Prevención de Delitos, que informa y asiste permanentemente al Director de Cumplimiento Normativo y al Comité Ético a nivel corporativo y se responsabiliza del mantenimiento y adecuado funcionamiento del modelo de prevención.

Las sociedades del Grupo DIA, en todas las jurisdicciones en las que opera, dispone de un programa antifraude y de lucha contra la corrupción por el que se identifican y evalúan los riesgos de corrupción y fraude en atención a su actividad, así como al entorno de control para la prevención y detección de la comisión de prácticas corruptas y fraudulentas. Como consecuencia de este programa, el Grupo DIA dispone de una matriz de riesgos de fraude analizados en términos de frecuencia e impacto que incorpora los controles existentes para evitar dichas conductas. Cada país tiene designado un encargado de prevención antifraude, que, en España, coincide con el responsable de prevención de delitos.

Finalmente, la compañía dispone de una Política del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF) que contempla la descripción general del sistema y sus objetivos, los roles y responsabilidades, la metodología para el desarrollo de la función de control interno de la información financiera y la gestión de riesgos.

El SCIIF afecta a todos los niveles de la organización y su mantenimiento es responsabilidad del Consejo de Administración mientras que la supervisión corre a cargo de la Comisión de Auditoría del Consejo. Con fecha posterior al cierre de este informe, el departamento de SCIIF pasó a depender directamente de la dirección de Secretaría Corporativa.



Modelo de negocio y estrategia

102-2

Grupo DIA es una compañía dedicada al negocio minorista de productos de consumo diario que basa su actividad en una red de más de 6.000 establecimientos, tanto propios como franquiciados, especializados en la compra de proximidad y en una mejora continua de la eficiencia, con el objetivo de conseguir una posición de referencia en precios que se traslade en un ahorro real de las familias.

Con una estrategia que gravita siempre en torno al cliente, Grupo DIA centra sus esfuerzos en atender sus necesidades desarrollando un modelo de cercanía con formatos especializados, un posicionamiento destacado de sus marcas propias y una oferta de productos frescos ejecutado por un equipo de personas que basa sus actuaciones en la excelencia operacional y la atención al cliente.

Así las cosas, y como consecuencia de los cambios organizativos acometidos durante el presente ejercicio, la compañía potenciará tres líneas de actuación estratégicas para los próximos años:



El cliente en el centro del negocio

Todas y cada una de las decisiones que se toman en la compañía estarán orientadas en completar las necesidades de un cliente cada vez más exigente. La apuesta por la innovación y la tecnología está permitiendo la apertura nuevos canales de comunicación directa con los consumidores que otorgan la capacidad de ofrecerles una respuesta más rápida y ajustada a sus demandas, mejorando de forma sustancial la experiencia de compra en los establecimientos.

Disciplina en la asignación de capital

Mantener una red sólida y sostenible de establecimientos propios y franquiciados será también una prioridad para los próximos años. Conscientes del contexto desafiante al que se enfrenta el sector, Grupo DIA centrará sus esfuerzos en mejorar el rendimiento de sus principales fortalezas, como el precio, sus marcas propias, la experiencia y la cercanía, construyendo un mapa de tiendas sostenible y adecuado a un hábito de compra de proximidad ágil y completo.

Excelencia operacional de los equipos

Crear el mejor equipo del negocio minorista resulta también fundamental en la estrategia de Grupo DIA. Se trata de desarrollar el mejor talento, con la renovación de una cultura empresarial y una estructura organizacional abierta y transparente adaptada para dar soluciones ágiles y eficientes. La cultura de atención al cliente debe estar presente en todas las capas de la organización, lo que permitirá un verdadero alineamiento con el objetivo último del negocio de DIA, la satisfacción del consumidor.



Para más información sobre el Business Plan presentado por la compañía, consultar el apartado 3.13 de Información sobre la evolución previsible de la entidad.

APUESTA POR LA REVIGORIZACIÓN DE LOS FORMATOS Y EL CANAL ONLINE

Grupo DIA aspira durante los próximos años a crear un ecosistema omnicanal construido alrededor de la conveniencia y basado principalmente en el qué y dónde lo necesita en cliente, siempre al mejor precio.

Durante 2018 la compañía ha comenzado el desarrollo de un nuevo formato de tienda más centrado en una oferta de "high convenience" bajo el nombre de DIA&Go en España. Se trata de un nuevo modelo de supermercado que conecta con el comprador actual y que refleja la propuesta de valor de tienda de conveniencia: más urbana, directa, fácil, rápida y con una amplia oferta de productos frescos. Las nuevas DIA&Go incorporan además nuevos servicios que aspiran a mejorar la experiencia del cliente, como máquina de café recién hecho, zumos naturales y una amplia variedad de comida preparada para llevar. A cierre del ejercicio, la compañía contaba ya con 94 establecimientos DIA&GO.

En Portugal también se ha comenzado a replicar durante 2018 un concepto similar bajo el nombre de Minipreço Express, que a final de año sumaba ya 50 establecimientos.

En línea con estar aún más cerca del cliente y completar sus necesidades, Grupo DIA mantiene su apuesta por el e-commerce y la venta a través del canal online. El negocio digital de DIA incluye una pata de alimentación, para la que utiliza sus cabeceras propias en España y Argentina, así como el acuerdo con Amazon Prime Now para la venta de los productos de la Plaza de DIA en su marketplace de España, y una pata de no alimentación, entre las que se encuentra la web de venta flash Oportunidades DIA.

En el mes de diciembre la compañía comenzó con el testeo de la venta online en el mercado portugués.



4.2 La gestión de la responsabilidad social corporativa en DIA

El gobierno de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

El máximo responsable en materia de RSC en DIA es el Consejo de Administración a través de la Comisión de Auditoría. Esta Comisión es la encargada de asegurar que la estrategia y las prácticas en RSC dan respuesta a los riesgos no financieros y a las expectativas de los grupos de interés de la empresa, así como de aprobar y evaluar el grado de cumplimiento de la Política General de RSC y el Plan Director de RSC.

Adicionalmente, es el Consejo de Administración, a través de esta Comisión, quien coordina y aprueba el proceso de reporte no financiero conforme a la normativa más reciente aplicable. A nivel ejecutivo, los responsables corporativos de las áreas materiales para la RSC de DIA son los responsables de proponer la estrategia de sostenibilidad y de definir los indicadores de desempeño asociados. A su vez, el departamento de Relaciones Externas y RSC, reportando directamente al CEO, coordina y facilita todo este proceso. Finalmente, existe también un Comité Ético integrado por directivos de distintos departamentos que reporta directamente a la Comisión de Auditoría.

Diálogo con grupos de interés

De forma inherente a la actividad diaria de la Compañía, Grupo DIA identifica y se relaciona con sus grupos de interés tradicionales (clientes, comunidad inversora, empleados, franquiciados y proveedores) en un proceso que involucra a diversas áreas especializadas a lo largo de la cadena de valor de la empresa [102-40](#).

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



102-40

	Temas y preocupaciones mencionados 102-44	Principales canales de comunicación 102-43	Compromiso DIA	Principal instrumento de gestión
Clientes	Ahorro variedad y disponibilidad de surtido. Etiquetado claro de los alimentos (origen, ingredientes). Omnicanalidad.	Encuestas de satisfacción al cliente. Revista Club DIA, DIA y Expertas. Aplicación de compra Club Día y compra online. Redes sociales (Facebook, twitter, instagram). Encuentros con comunidades de Expertas en España, Brasil y Argentina. Servicio de Atención al Cliente.	Ofrecer productos de calidad al mejor precio. Mejorar los canales de escucha al cliente. Evaluación constante de sus expectativas actuales y futuras e integración en todo el modelo de negocio.	Política Corporativa de Marketing y Comunicación. Política de Calidad y Seguridad Alimentaria.
Comunidad Inversora	Rentabilidad. Cumplimiento regulatorio. Gestión eficaz de riesgos. Transparencia informativa. Sistema de toma de decisiones eficaz.	Página Web corporativa. Página Web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y de otras entidades reguladoras. Webcast trimestrales. Memorias corporativas. Notificaciones periódicas (bajo suscripción). Buzón del inversor. Investor's Day. Roadshows. Prensa general.	Evitar situaciones de abuso de mercado. Sistemas para garantizar el cumplimiento regulatorio.	Política de Relación con los Inversores. Política de Gestión de Riesgos. Código Ético.
Empleados y organizaciones sindicales	Oportunidades de carrera. Formación y desarrollo. Comunicación interna. Prácticas laborales justas (igualdad de género). Seguridad y salud laboral.	Portal del empleado. Newsletters. Encuestas de clima. Canal Ético.	La selección, formación y desarrollo de los mejores profesionales. La garantía de un empleo de calidad. El diseño de una oferta de valor al empleado durante toda su vida laboral.	Política General de Recursos Humanos. Código Ético. Política para la Prevención de Delitos y Anticorrupción.
Franquiciados	Rentabilidad. Proceso abierto y transparente de transacciones. Transmisión de know how para mejora de la venta. Buen servicio logístico. Soporte para el cumplimiento regulatorio. Soporte técnico para la mejora de la eficiencia energética. Acceso a los recursos de formación de la empresa.	Portal del franquiciado. Newsletter del Franquiciado. Encuesta Internacional de Satisfacción del Franquiciado, realizada por Nielsen. Servicios regionales de atención al franquiciado (Servicio de Atención al Socio Estratégico en Argentina, "Día te escuta" en Brasil). Canal Ético.	Modelo de negocio eficaz previamente experimentado. La formación, el apoyo, la asistencia y el asesoramiento continuos. Resolución de posibles discrepancias está basada en la buena voluntad y el diálogo.	Política de Relación con las Franquicias.

Estado de información no financiera

	Temas y preocupaciones mencionados 102-44	Principales canales de comunicación 102-43	Compromiso DIA	Principal instrumento de gestión
Proveedores	Libre competencia. Buena relación contractual.	Portal del proveedor. Canal Ético. Equipo comercial.	Trabajar por mantener la calidad-precio de los productos.	Política de Calidad y Seguridad Alimentaria.
Reguladores y Administración	Cumplimiento regulatorio. Empleo. Pago de tributos. Salud pública. Apoyo al sector primario.	ASEDAS. Newsletter institucional. Memorias corporativas. Equipo de relaciones externas.	Máximo cuidado de la transparencia informativa. Sistemas para garantizar el cumplimiento regulatorio.	Política Fiscal. Política de Calidad y Seguridad Alimentaria. Política de Medio Ambiente. Política de Relaciones Externas.
Industria y asociaciones empresariales	Libre competencia. Mejora de la competitividad e innovación en el sector. Desarrollo regulatorio. Ecodiseño de envases.	Participación en ASEDAS, ECOEMBES, AECOC, Pacto Mundial. Participación en jornadas y proyectos concretos. Departamento de Relaciones Externas.	Transparencia, accesibilidad, libertad de expresión, igualdad de trato y respeto mutuo en las relaciones.	Política de Relaciones Externas.
Medios de comunicación generales y especializados	Web corporativa. Memorias corporativas. Notas de prensa. Ruedas de prensa y entrevistas.	Transparencia informativa. Acceso a la información. Acceso a directivos.	Transparencia, accesibilidad, libertad de expresión, igualdad de trato y respeto mutuo en las relaciones.	Política de Relaciones Externas.
ONG y otras asociaciones sociales	Prescripción de iniciativas Información y protección al consumidor. Aprovisionamiento responsable. Eco-eficiencia. Donación de recursos monetarios y en especie [alimentos].	Memorias corporativas. Buzón de RSC. Equipo de relaciones externas y RSC.	Participar en la comunidad apoyando causas sociales que se consideren estratégicas.	Política de Relaciones Externas.



Plan director y matriz de materialidad

En el presente ejercicio se ha avanzado en los pasos requeridos (marcado en negrita en la figura más abajo) para aprobar un Plan Director de RSC para Grupo DIA, aunque no se ha completado el proceso que conducirá a la aprobación de esta hoja de ruta por el Consejo.

De forma interina, DIA cuenta con una matriz de materialidad desarrollada en 2016 por la Dirección de la compañía y revisada en 2017. Esta matriz integra el estudio tanto de la relevancia de los distintos asuntos planteados (a través de su representatividad para los principales prescriptores en RSC, como DowJones SustainabilityIndex, informe sectorial de Global Reporting Initiative, Vigeo, Sustainalytics, Carbon Disclosure Project, Comisión Nacional Mercado de Valores, análisis de prensa o el informe Behind the Brands) como la madurez sectorial de los mismos a nivel nacional e internacional (para lo que se invirtió en un estudio individualizado de las empresas del sector). Este análisis se complementó con la inclusión de una dimensión de relevancia interna de cada uno de los asuntos ¹⁰²⁻⁴⁶.



Estado de información no financiera

A raíz de este análisis de materialidad se han definido los indicadores y la información a reportar externamente sobre información no financiera. Ni el consumo de agua (por utilizarse en la actividad únicamente para tareas de limpieza) ni la afectación de la actividad a la biodiversidad (puesto que el emplazamiento de las instalaciones y el desarrollo de su actividad se realiza en suelo urbano) se han considerado asuntos materiales, por lo que no se han reportados datos adicionales.



Nota: el tamaño del círculo representa la relevancia del asunto para DIA.

Tema material análisis materialidad DIA	Tema material según GRI, a reportar en el Estado de Información no financiera 2018
GC1. Sistema de gobierno	Gobernanza
GC2. Ética y cumplimiento	Ética e integridad
	Anticorrupción
	Política pública
GC3. Transparencia y relación con los inversores	Participación de los grupos de interés
GC4. Prácticas fiscales	Desempeño económico
RH1. Desarrollo de capital humano	Formación y enseñanza
RH2. Prácticas laborales	Empleo
RH3. Igualdad de género	Diversidad e igualdad de oportunidades
	No discriminación
RH4. Seguridad y salud	Salud y seguridad en el trabajo
AP1. Calidad y seguridad alimentaria	Salud y seguridad de los clientes
OP1. Relación con franquiciados	Participación de los grupos de interés
OP2. Transformación digital	Formación y enseñanza
	Materiales
OP3. Eco-eficiencia	Energía
	Emisiones
OP4. Desperdicio alimentario	Residuos
C01. Información y protección al consumidor	Marketing y etiquetado

Aunque este año se ha avanzado en mejorar los procesos de escucha y en la integración de otras herramientas que asistan el proceso de priorización de asuntos, la revisión final de la matriz de materialidad que debe regir el nuevo Plan Estratégico de RSC no se finalizará hasta que el nuevo Plan Estratégico de la compañía esté definido, por tratarse de un input fundamental para la valorización y priorización interna de los asuntos a ser incluidos. Por lo tanto, esta matriz no ha variado con respecto a la matriz de materialidad del año pasado [102-49](#).

Como otros avances en materia de RSC, destaca este el inicio del diálogo establecido con las áreas para definir conjuntamente qué es RSC y su valor estratégico, el establecimiento de grupos de trabajo transversales para afrontar ciertos retos en materia de medio ambiente y sostenibilidad y, especialmente, el trabajo de definición y fortalecimiento del proceso de reporte del desempeño no financiero de la compañía.

CLIENTES

La compañía aspira a situar al cliente en el centro de sus decisiones, para ello tiene habilitado diversos sistemas de escucha para que la voz del consumidor fluya a través de la compañía.

En los establecimientos físicos y en el propio e-commerce, la compañía hace un seguimiento de la experiencia de compra de los clientes en tiempo real y tienda, con un sistema de medición especializado. Se analizan más de un millón de opiniones, que guían sobre las acciones de mejora a seguir en cada una de las tiendas. De esta manera se crean planes específicos de acción que persiguen mejorar en cada establecimiento la experiencia de compra. Actualmente, se está trabajando en tres ejes fundamentales donde ya comienzan a verse resultados claros como la reducción de faltas en la tienda y las mejoras en las secciones de fruta, verdura y panadería.

De forma adicional a la medición de la experiencia de compra, la voz del cliente guía a la compañía en las decisiones de surtido, de packaging o en el planteamiento de las ofertas. Grupo DIA cuenta para ello con la Comunidad DIA, una comunidad online que permite conocer la opinión de los clientes y no clientes, convirtiéndose en una herramienta de consulta habitual de los equipos de marketing y comerciales. Esta ayuda del cliente ha permitido mejorar diferentes proyectos a lo largo de este año, asegurando que las iniciativas que acometemos han sido validadas por los consumidores.

La penetración de la aplicación móvil Club Dia también se traduce en la capacidad de llegar más directamente a los clientes, siendo el móvil el canal más inmediato de contacto e información con ellos.

Una prueba de esta escucha constante ha sido la participación activa de los clientes en el proceso de desarrollo de las nuevas tiendas Dia&Go, donde ha participado en el proyecto desde el diseño de la tienda, las secciones o el surtido resultante.

De esta forma la mejora de la experiencia de cliente aspira a convertirse en una prioridad para toda la compañía, contando con la voz del consumidor de manera continua en todos los desarrollos y guiando al equipo en cada paso.

Las actuaciones puestas en marcha en España se están replicando en Brasil, Argentina y Portugal, donde siguen en paralelo el mismo modelo de medición de la experiencia cliente.

Entre los canales que Grupo DIA cuenta para el contacto directo con sus clientes destacan:

- Encuestas de satisfacción al cliente a través de campañas específicas
- Encuestas de satisfacción disponibles tanto en tienda como a través de la web
- Revistas periódicas para clientes Club DIA y "Expertas"
- Aplicación de compra Club Día y compra online
- Redes sociales
- Encuentros con comunidades de Clientes en España, Brasil y Argentina
- Servicio de Atención al Cliente
- Servicio de calidad y seguridad alimentaria



Fidelización al servicio del propio consumidor

En línea con esta estrategia de estar más cerca de las necesidades de sus clientes, Grupo DIA cuenta, desde hace 20 años, con un Club de fidelización que le otorga el conocimiento necesario de los hábitos de compra de sus consumidores. La tarjeta cliente Club DIA es una herramienta más al servicio del concepto de proximidad y experiencia, ya que permite a la compañía conocer los hábitos, gustos y preferencias de sus clientes y, en consecuencia, preparar ofertas más personalizadas y ajustadas a sus necesidades.

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

Durante 2018, el 73,6% de las ventas se realizaron empleando la tarjeta de fidelización, con más de 22,7 millones de tarjetas activas a cierre del ejercicio.



Evolución de la tarjeta CLUB DIA

	AÑO LANZAMIENTO	HOGARES con Tarjeta (millones)	TARJETAS ACTIVAS 2018 (millones)	% VENTAS CON TARJETA	TICKETS Club Dia (millones)	2018 CUPONES EMITIDOS (millones)
ESPAÑA	1998	21,49	7,73	67,6%	244,33	1.361,06
PORTUGAL	2000	4,51	1,57	65,7%	49,56	114,26
ARGENTINA	2006	9,40	4,79	92,4%	140,81	271,38
BRASIL	2015	11,04	8,64	86,6%	141,75	259,62
TOTAL		46,44	22,73	73,6%	576,45	2.006,32

Estado de información no financiera

El contacto directo y permanente con los consumidores se completa con los servicios de Atención al Cliente. Durante el presente ejercicio se atendieron y analizaron más de 84.081 requerimientos sobre asuntos relacionados con las tiendas, productos, horarios de apertura, servicio online, etc.

En los años 2017 y 2018 Grupo DIA ha tenido cero incidentes por incumplimiento sobre etiquetado de producto con resultado de multa o sanción significativa ⁴¹⁷⁻² 2.

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

Consultas, sugerencias y quejas 2018

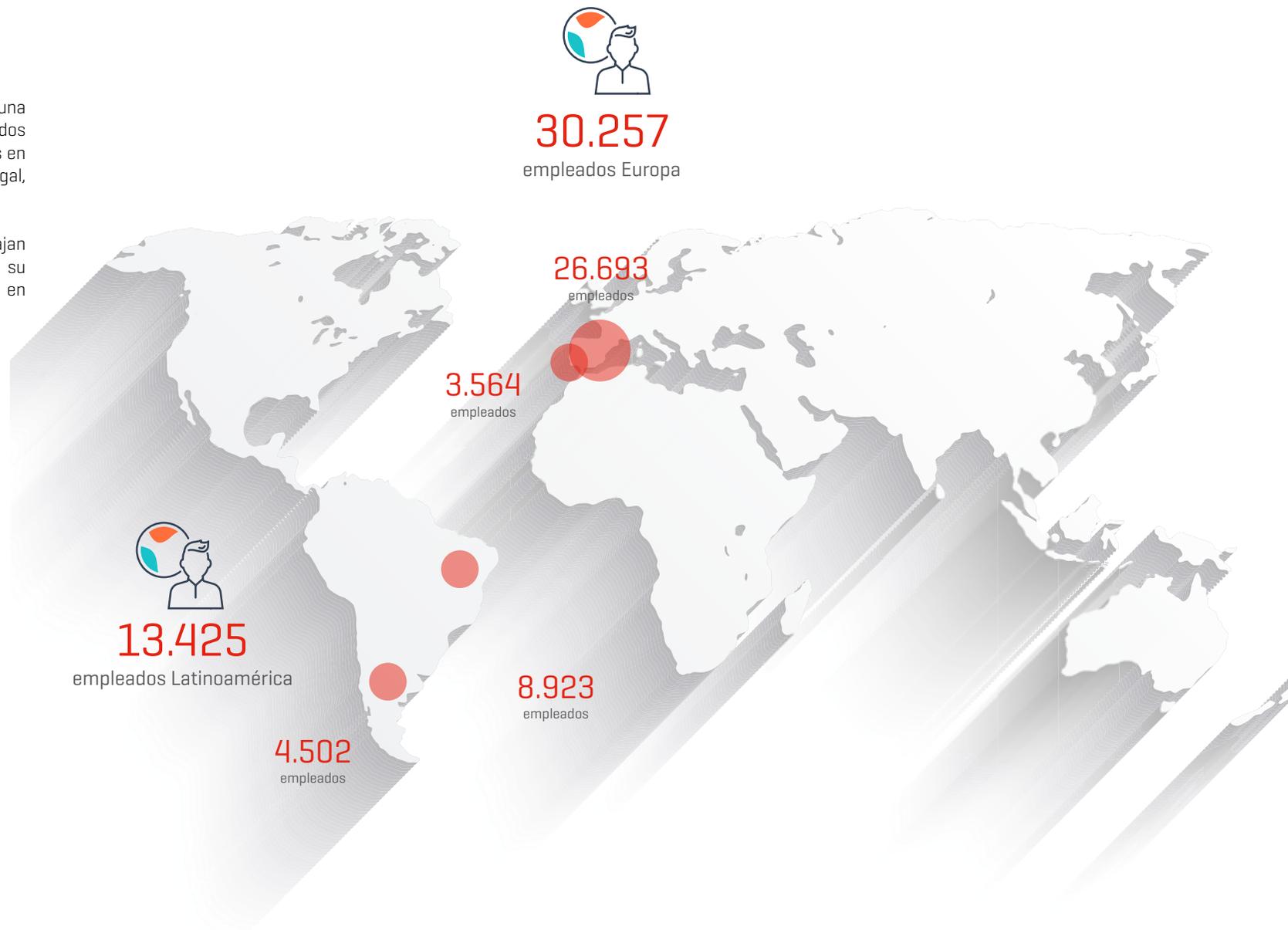
	Número de consultas por parte de los clientes	Número de quejas por parte de los clientes	Número de sugerencias por parte de los clientes
ARGENTINA	459	4.548	28
BRASIL	28.393	47.108	307
ESPAÑA	820	2.121	43
PORTUGAL	20	230	4
GRUPO DIA	29.692	54.007	382



EMPLEADOS

Grupo DIA cuenta con una plantilla de 43.682 empleados a cierre de 2018, distribuidos en cuatro países: España, Portugal, Brasil y Argentina.

De los trabajadores que trabajan en DIA, el 69% desempeña su labor en Europa y el 31% en Latinoamérica.



Estado de información no financiera

		Hombre	Mujer	Total
Total empleados por tipo de contrato, a 31 de diciembre ¹⁰²⁻⁸				
ARGENTINA	Indefinido	2.716	1.588	4.304
	Temporal	95	54	149
BRASIL	Indefinido	3.828	5.076	8.904
	Temporal	8	10	18
ESPAÑA	Indefinido	6.163	16.434	22.597
	Temporal	1.412	2.684	4.096
PORTUGAL	Indefinido	1.006	1.959	2.965
	Temporal	232	367	599
Total empleados por tipo de jornada, a 31 de diciembre ¹⁰²⁻⁸				
ARGENTINA	Completa	2.585	1.338	3.923
	Parcial	241	338	579
BRASIL	Completa	3.723	5.013	8.736
	Parcial	113	74	187
ESPAÑA	Completa	6.947	11.543	18.490
	Parcial	628	7.575	8.203
PORTUGAL	Completa	1.152	2.166	3.318
	Parcial	86	160	246

A fecha de diciembre 2018, hay 50 contratos de pasantías en todo el Grupo que no se han tenido en cuenta al reportar plantilla por tipo de contrato. Esto puede hacer que las cifras promedio de plantilla por tipo de contrato también presenten ligeras desviaciones.

		Empleo externo (subcontratas operando en las instalaciones)
ARGENTINA		263
BRASIL		613
ESPAÑA		568
PORTUGAL		17

		Promedio anual contratos indefinidos [%]						Global país
		Hombre			Mujer			
		<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años	
ARGENTINA	Directores	NA	98	100	NA	100	NA	93
	Managers	98	99	99	96	100	100	
	Empleados	87	97	92	82	98	82	
BRASIL	Directores	NA	98	100	NA	100	100	100
	Managers	100	100	100	100	100	100	
	Empleados	100	100	100	100	100	100	
ESPAÑA	Directores	NA	100	100	NA	100	100	83
	Managers	100	100	97	100	100	100	
	Empleados	55	86	86	56	89	93	
PORTUGAL	Directores	NA	100	100	NA	100	100	79
	Managers	100	100	100	NA	100	100	
	Empleados	51	92	99	55	93	99	

		Promedio anual contratos temporales [%]						Global país
		Hombre			Mujer			
		<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años	
ARGENTINA	Directores	NA	2	0	NA	0	NA	5
	Managers	2	1	1	4	0	0	
	Empleados	9	2	8	9	2	18	
BRASIL	Directores	NA	2	0	NA	0	0	100
	Managers	0	0	0	0	0	0	
	Empleados	0	0	0	0	0	0	
ESPAÑA	Directores	NA	0	0	NA	0	0	17
	Managers	0	0	3	0	0	0	
	Empleados	45	14	14	44	11	7	
PORTUGAL	Directores	NA	0	0	NA	0	0	21
	Managers	0	0	0	NA	0	0	
	Empleados	49	8	1	45	7	1	

Estado de información no financiera

Promedio anual contratos jornada completa (%)								Total
Hombre			Mujer					
<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años			
ARGENTINA	Directores	NA	99	100	NA	100	NA	85
	Managers	100	100	100	100	100	84	
	Empleados	80	96	87	63	85	42	
BRASIL	Directores	NA	100	100	NA	100	100	98
	Managers	100	100	100	100	100	100	
	Empleados	97	100	100	99	99	93	
ESPAÑA	Directores	NA	100	100	NA	100	100	69
	Managers	100	99	97	100	87	100	
	Empleados	83	94	90	58	58	65	
PORTUGAL	Directores	NA	100	100	NA	100	100	92
	Managers	100	100	100	NA	100	100	
	Empleados	80	99	100	81	97	99	

Promedio anual contratos jornada parcial (%)								Global país
Hombre			Mujer					
<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años			
ARGENTINA	Directores	NA	1	0	NA	0	NA	15
	Managers	0	0	0	37	0	16	
	Empleados	20	4	13	0	15	58	
BRASIL	Directores	NA	0	0	NA	0	0	2
	Managers	0	0	0	0	0	0	
	Empleados	3	3	0	1	1	7	
ESPAÑA	Directores	NA	0	0	NA	0	0	31
	Managers	0	1	3	0	13	0	
	Empleados	17	6	10	42	42	35	
PORTUGAL	Directores	NA	0	0	NA	0	0	8
	Managers	0	0	0	NA	0	0	
	Empleados	20	1	0	19	3	1	



Estado de información no financiera

Nuevas contrataciones y tasa de contratación ⁴⁰¹⁻¹								
		Hombre			Mujer			Total
		<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años	
ARGENTINA	Nuevas contrataciones	558	148	7	384	61	11	1.170
	Tasa de contratación	3,56%	0,82%	1,08%	4,53%	0,53%	4,66%	2,14%
BRASIL	Nuevas contrataciones	1.630	643	25	2.076	1.033	27	5.434
	Tasa de contratación	6,36%	3,77%	2,71%	6,85%	4,10%	4,38%	5,45%
ESPAÑA	Nuevas contrataciones	2.583	1.553	131	3.783	4.024	275	12.349
	Tasa de contratación	10,53%	2,83	1,00%	11,24%	2,43%	0,88%	3,82%
PORTUGAL	Nuevas contrataciones	493	113	7	665	204	4	1.486
	Tasa de contratación	8,03%	1,37%	0,54%	6,76%	1,10%	0,31%	3,28%

Número despidos							
		Hombre			Mujer		
		<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años
Directores		0	5	11	0	1	2
Managers		3	40	13	1	19	5
Empleados		1.120	858	86	1.057	1.577	181

Rotación y tasa de rotación ⁴⁰¹⁻¹								
		Hombre			Mujer			Total
		<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años	
ARGENTINA	Rotación	472	250	12	281	122	10	1.147
	Tasa de rotación	3,01%	1,39%	1,84%	3,22%	1,05%	4,24%	2,10%
BRASIL	Rotación	1425	726	24	1.629	1.081	19	4.904
	Tasa de rotación	5,56%	4,26%	2,60%	5,38%	4,29%	3,08%	4,92%
ESPAÑA	Rotación	2.467	1.931	226	3.627	4.850	478	13.579
	Tasa de rotación	10,06%	3,52%	1,72%	10,78%	2,93%	1,54%	4,20%
PORTUGAL	Rotación	484	166	15	693	425	17	1.800
	Tasa de rotación	7,88%	2,01%	1,16%	7,05%	2,30%	1,32%	3,98%



Igualdad de oportunidades

El Grupo DIA es una compañía comprometida con la igualdad de oportunidades laborales. La presencia de mujeres alcanza el 64% de la plantilla total a cierre de 2018, siendo la representación de la mujer en puestos de gestión de un 27,6% a nivel de Grupo.

Para hacer efectiva la igualdad entre géneros, el Grupo controla y publicita de forma adecuada los procesos de selección, promoción y formación laboral, y promueve, además, la igualdad salarial en trabajos de igual valor. En España existe un Plan de Igualdad desde 2012.

En cuanto a las medidas de conciliación, la compañía puso en marcha a principios de 2018 un plan de flexibilidad horaria para toda la plantilla en España que permite adelantar o retrasar la hora de entrada y de salida en un rango de dos horas y media.

Durante 2018, no se ha recibido ninguna reclamación relacionada con la discriminación a través del Canal Ético [406-1 / 102-16 / 102-17](#).

La distribución de la plantilla por país, estatus, género y edad, a final de 2018 es la siguiente:

Diversidad e integración

Grupo DIA trabaja por la integración en plantilla de colectivos con discapacidad en todos los países en los que opera. En total, son 572 personas con algún tipo de discapacidad física o intelectual las que a

		Plantilla por categoría, género y status ⁴⁰⁵⁻¹						Total plantilla a 31 diciembre	
		Hombre			Mujer				
		<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años		
ARGENTINA	Directores	-	14	3	-	1	-	18	4.502
	Managers	36	356	33	22	141	4	592	
	Empleados	1.203	1.160	21	646	844	18	3.892	
BRASIL	Directores	-	16	3	-	1	1	21	8.923
	Managers	10	124	9	4	76	3	226	
	Empleados	2.263	1.336	75	2.767	2.176	59	8.676	
ESPAÑA	Directores	-	41	43	-	16	22	122	26.693
	Managers	10	285	96	13	272	58	734	
	Empleados	1.996	4.143	961	2.703	13.437	2.597	25.837	
PORTUGAL	Directores	-	3	3	-	7	-	13	3.564
	Managers	2	38	15	-	46	2	103	
	Empleados	464	619	94	730	1.436	105	3.448	

cierre de 2018 forman parte de la plantilla. En cuanto al órgano de dirección, no existe en la actualidad ninguna persona con discapacidad ostentando ningún cargo.

DIA en España trabaja estrechamente con la Fundación ONCE para la integración de personas con discapacidad en la compañía a través de prácticas.

Durante 2017 se finalizó un diagnóstico independiente de accesibilidad en 10 tiendas de la red española, que servirá de base para conocer los puntos débiles de las instalaciones y poder abordar las mejoras oportunas.

		Plantilla empleados con discapacidad por status, a 31 de diciembre ⁴⁰⁵⁻¹			
		<30 años	30-50 años	>50 años	
ARGENTINA	Directores	0	0	0	4
	Managers	0	0	0	
	Empleados	1	3	0	
BRASIL	Directores	0	0	0	357
	Managers	0	0	0	
	Empleados	150	194	13	
ESPAÑA	Directores	0	1	0	185
	Managers	0	0	0	
	Empleados	8	127	49	
PORTUGAL	Directores	0	0	0	26
	Managers	0	2	1	
	Empleados	0	16	7	

Remuneraciones

Grupo DIA cuenta con mecanismos de evaluación del desempeño para la plantilla. En el caso del personal de tienda y almacén, se evalúan objetivos de desempeño, de productividad del centro de trabajo e individuales. En el caso de las oficinas, los objetivos personales están enfocados al desempeño individual y valores alineados con los resultados de la Compañía.

Las remuneraciones de DIA están basadas en los siguientes principios y fundamentos:

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

Todos los empleados con fecha de alta anterior al 31 de agosto del año en curso son evaluados desde la categoría de gestores de equipo hasta directores. Al resto de empleados de tienda y almacenes se les evalúa con una periodicidad semestral a través de un sistema de tramos que define su rango salarial dentro de la actividad que desempeña.

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

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

La definición de puestos se realiza a través de un sistema objetivo internacionalmente reconocido llamado Hay. Se trata de una herramienta de diseño y gestión que aporta una visión global de la organización que permite identificar la incidencia del alcance de los puestos en la organización. Este sistema aplica desde cuadros y mandos hasta directores de grupo.

El resto de puestos de la actividad del Grupo se posiciona en función de los estatus y responsabilidad que el puesto ostenta dentro la compañía definido por el propio equipo de Recursos Humanos.

En cuanto a la aplicación de políticas que garanticen la desconexión laboral del empleado, la compañía no ha aplicado por el momento ningún mecanismo proactivo para su implantación.

Retribuciones medias y otras Compensaciones pagadas (pagos variables, primas de productividad, distribución de lucros), por categoría, género y edad (euros) ^{405-2 3}							
	Hombre			Mujer			Brecha salarial por categoría [%]
	<30 años	30-50 años	>50 años	<30 años	30-50 años	>50 años	
Directores	NA	118.609	136.808	NA	90.806	118.641	83,48%
Managers	22.478	35.610	51.354	20.413	36.152	53.008	99,71%
Empleados	11.627	16.750	23.167	11.098	15.171	18.145	94,96%

Se considera todo lo percibido por los trabajadores durante 2018, salvo la retribución en especie. Esto incluye salario fijo efectivamente procesado y pagado, pagos adicionales dependientes de la jornada de trabajo, primas de productividad o desempeño y distribución de lucros. La remuneración de consejeros se detalla de forma individualizada y pormenorizada en la nota 22 (Información sobre partes vinculadas) de las Cuentas Anuales Consolidadas.



Siniestralidad y seguridad en el trabajo

Dentro de sus políticas de RRHH el Grupo Día establece como uno de sus máximas prioridades la seguridad, salud y bienestar de sus colaboradores y colaboradoras. Por ello DIA establece como uno de sus compromisos la promoción de la seguridad y la salud, asumiendo el compromiso de incorporar la gestión preventiva en todas las fases de su actividad.

Consciente de la importancia de mantener unas condiciones adecuadas de prevención, DIA cumple escrupulosamente con la normativa vigente y los convenios que rigen nuestras relaciones laborales incorporan cuestiones específicas relativas a la seguridad y salud de los trabajadores (403-4). No hay constancia de que haya acuerdos adicionales específicos sobre seguridad y salud con sindicatos.

En cada país se han desarrollado y adaptado la formación a las nuevas tiendas y nuevos procesos, de tal manera que se garantiza que todos los empleados están formados en seguridad y salud en su puesto de trabajo, tanto los que ya están en la compañía y reciclan sus conocimientos, como las nuevas incorporaciones.

403-2	ARGENTINA		BRASIL		ESPAÑA		PORTUGAL	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Número de accidentes laborales	79	19	65	62	743	1.057	137	251
Tasa de accidentes	0,23%	0,09%	0,15%	0,11%	0,80%	0,46%	0,87%	0,85%
Tiempo perdido por accidentes	0,43%	0,15%	0,12%	0,08%	0,65%	0,52%	0,52%	0,46%
Número de horas de absentismo	157.865	171.319	925.797	1.634.249	667.367	2.696.485	158.170	690.949
Tiempo perdido por absentismo	2,40%	4,71%	12,65%	17,10%	4,42%	7,95%	6,05%	13,94%
Accidentes graves	0	0	10	12	0	3	0	2
Nº trabajadores fallecidos por accidente laboral	0	0	0	0	0	0	0	0

Enfermedades profesionales 403-3	ARGENTINA	BRASIL	ESPAÑA	PORTUGAL
Nº afectados por enfermedades profesionales - Hombre	2	0	8	0
Nº afectados por enfermedades profesionales - Mujer	1	1	15	7
Nº afectados por enfermedades profesionales - Total	3	1	23	7

Diálogo social

El 100% de los trabajadores están amparados con un convenio colectivo ya sea de empresa (en caso de España) o sectorial (Portugal, Argentina y Brasil) y la empresa cuenta con 1.115 delegados sindicales en todo el mundo [102-41](#).

No se percibe riesgo de vulneración de derechos humanos y laborales básicos (como trabajo infantil o trabajo esclavo) en las operaciones dentro de la compañía, dado los países de operación y la importante cobertura sindical de la que se goza [408-1, 409-1](#). El Código Ético de la empresa, y el canal ético a su servicio, también ayudan a salvaguardar el compromiso de Grupo DIA con el respeto de estos valores [102-16, 102-17](#).

Formación

Grupo DIA mantiene una política activa en materia de retención y formación del talento que identifica, reconoce y fomenta el valor que los diferentes perfiles generan para su organización. La compañía cuenta con un total de 31 centros propios de formación para empleados.

		Formación 404-1				Total horas de formación	Promedio horas de formación
		Hombres		Mujeres			
		Horas de formación	Promedio horas de formación	Horas de formación	Promedio horas de formación		
ARGENTINA	Directores	53	3,06	24	11,52	77	3,97
	Managers	1.138,2	2,54	438,1	2,5	1.576,3	2,53
	Empleados	3.815,22	1,59	1.958,9	1,3	5.774,12	1,48
BRASIL	Directores	-	-	-	-	-	-
	Managers	1.753	12,36	1.293	15,32	3.046	13,46
	Empleados	33.203	9,56	75.017	16,35	108.220	13,43
ESPAÑA	Directores	787	9,24	734	17,65	1.521	12
	Managers	5.683	14,92	5.802	17,3	11.485	16,03
	Empleados	29.758	4,11	67.172	3,57	96.930	3,72
PORTUGAL	Directores	42	4,38	15	2,57	57	3,7
	Managers	234	4,31	213	4,53	447	4,41
	Empleados	22.834	18,36	31.376	12,99	54.210	14,81



31

centros de formación propios para empleados

FRANQUICIADOS

La franquicia DIA constituye uno de los pilares fundamentales para el modelo de negocio de la compañía, siendo la palanca idónea para la firme expansión de sus enseññas, así como un generador de valor y riqueza en los entornos de todos los países en los que opera. A cierre de 2018, las tiendas en régimen de franquicia del grupo alcanzaban los 3.547 establecimientos, lo que representa ya el 57,6% del total del parque de tiendas.

Sus casi 30 años de experiencia en el desarrollo de su modelo franquiciador ha llevado a Grupo DIA a situarse como la primera franquiciadora de España y la tercera de Europa en el sector de la distribución, según el ranking internacional que realiza la consultora Franchise Direct basándose en parámetros financieros, capacidad de innovación, acciones medioambientales y apoyo al franquiciado entre otros.

La compañía aporta su conocimiento histórico del sector así como la fortaleza de su marca y sus desarrollos logísticos, mientras que el franquiciado contribuye con su vocación comercial y conocimiento del mercado local que resulta imprescindible para el desarrollo del modelo de proximidad y cercanía.

Esta relación de confianza entre Grupo DIA y emprendedores aporta a su vez una generación de valor y riqueza al entorno en el que la franquicia se constituye. Durante 2018, la actividad de las franquicias DIA generaron 23.832 empleos directos estimados.



	Número de franquicias 2017	Nº de empleados en régimen de franquicia 2017 (estimación)	Número de franquicias 2018	Nº de empleados en régimen de franquicias 2018 (estimación)
Argentina	627	3.890	681	4.256
Brasil	691	11.151	686	9.576
España	2.024	7.821	1.871	7.821
Portugal	297	1.952	309	2.179
TOTAL	3.639	24.814	3.547	23.832

Datos sin Clarel y reexpresado en 2017.



23.832
empleos directos estimados

Apoyo y escucha constante al franquiciado

La compañía cuenta con un equipo de seguimiento y soporte permanente, entre los que destacan las figuras de supervisor de tienda, encargado de asesorar en la gestión diaria del establecimiento, el analista de franquicias, más centrado en el asesoramiento al franquiciado en materia económico-financiera para potenciar la rentabilidad del negocio o el interlocutor logístico, centrado en atender y solucionar toda la problemática derivada de los pedidos y organización del transporte. Además de este apoyo diario, Grupo DIA realiza una labor de escucha permanente e individualizada con los franquiciados que le permite una más rápida y mejor respuesta a los problemas que puedan ir surgiendo en la labor cotidiana de gestión del negocio. Para ello, cuenta con el Portal del Franquiciado, una plataforma digital en la que se comparte información relevante para el negocio como surtido, pedidos, logística, así como un acceso a la base de datos con información propia de la tienda y evolución.

Además de este canal, la compañía dispone en todos los países donde opera de un servicio exclusivo de atención al franquiciado, tanto telefónico como vía e-mail, orientado a solucionar las principales dudas y ofrecer soporte inmediato en el día a día.

Grupo DIA realiza todos los años una encuesta de Satisfacción al franquiciado, elaborada por la consultora independiente Nielsen, en la que se les pregunta a los franquiciados de forma confidencial y anónima, cuáles son los aspectos a mejorar y con los que están más contentos. Asimismo, Grupo DIA publica una newsletter exclusiva para los franquiciados en todos los países donde opera, en la que se informa de las novedades de la compañía, se ofrece información útil para la gestión del establecimiento y en definitiva, se involucra a estos emprendedores en la actualidad del grupo.

Dinamización del modelo

En línea con este apoyo constante al franquiciado, Grupo DIA ha puesto en marcha durante 2018 un programa de dinamización del modelo, en el que participan todo el equipo de la dirección de franquicias en cada uno de los países y las áreas de Recursos Humanos, donde se identifican los puntos claves del modelo y se comparten las “best practices” desarrolladas con el objetivo de avanzar en la mejora del sistema de franquicias y la gestión con los franquiciados. El equipo de trabajo se reúne con una periodicidad de dos meses para compartir las demandas y necesidades de la franquicia y activar planes de acción que van desde la formación hasta el desarrollo de procesos internos.

Los franquiciados del Grupo DIA están involucrados en el desarrollo de aplicaciones y proyectos internos pensados para mejorar la eficiencia de los procesos. Para ello se organizan diferentes foros de encuentro y diálogo en los que un grupo reducido de franquiciados se reúnen con responsables de distintas áreas para tratar asuntos concretos del día a día, mejorando así procesos y procedimientos. Asimismo, todos los países organizan una “Semana de la Franquicia”, en la que los empleados de diferentes áreas asisten a charlas formativas en relación a la franquicia DIA. También se realizan jornadas de integración de los franquiciados en los que estos últimos tienen la posibilidad de intercambiar opiniones e inquietudes con los diferentes responsables de la compañía.

Reconocimiento a su labor

Por quinto año consecutivo y en línea con el compromiso permanente que DIA mantiene con sus franquiciados, la compañía celebró sus “V premios a los mejores franquiciados”, donde se premia el esfuerzo, el compromiso y la entrega de los emprendedores. En esta quinta edición, al igual que en las cuatro ediciones anteriores, la compañía premió a los franquiciados españoles que mejor representan los cinco valores corporativos: Cliente, Eficacia, Iniciativa, Respeto y Equipo. Por segundo año consecutivo, Grupo DIA entregó también galardones internacionales para reconocer la trayectoria de sus mejores franquiciados en los cuatro países en los que está presente: Argentina, Brasil, España y Portugal.

PROVEEDORES

102-9, 102-10

Alianzas estratégicas en la cadena de suministro

Grupo DIA mantiene una serie de alianzas comerciales que persiguen el objetivo de mejorar las condiciones de negociación y permiten sostener el margen repercutiendo de igual modo en mejores precios para los clientes.

Alianza con el Grupo Casino

A finales de 2017, Grupo DIA, en asociación con el grupo de distribución francés Casino, crearon la sociedad CD Supply Innovation S.L. con sede en Madrid. Dicha sociedad se encarga de la compra en común de las marcas propias de ambos grupos como de la gestión conjunta de ciertos servicios financieros y logísticos, como los de pagos y aprovisionamiento. Con fecha posterior a cierre de este informe, para simplificar sus relaciones con los proveedores, Grupo DIA y Grupo Casino decidieron de nuevo comprar de manera directa e independiente sus productos de marca propia y no servirse de CD Supply Innovation para gestionar el aprovisionamiento de sus respectivas marcas propias.

A nivel Internacional, la alianza con el Grupo Casino comenzó en 2015, cuando ambas entidades decidieron la creación de la sociedad ICDC Services para la negociación de servicios "On Top" con sede en Ginebra. En agosto 2018, Grupo DIA firmó un acuerdo

con Auchan, Metro y Casino para crear una nueva sociedad común (Horizon International Services) que sustituye a ICDC Services.

Adhesión a Horizon International Services

Grupo DIA se unió en agosto de 2018 a la plataforma de negociación internacional Horizon International Services con el objetivo de mejorar su competitividad en sus relaciones con los grandes proveedores de marca de fabricante y ofrecer una mejor oferta al consumidor en surtido y precio. Esta alianza, que tiene como pilares una colaboración equilibrada e innovadora, cuenta también con la participación de Auchan Retail, Grupo Casino y Metro.

Horizon International Services es una central de negociación de las condiciones de servicios internacionales con los grandes fabricantes y no afecta ni a la marca propia ni a los productos frescos.

A cierre de este ejercicio, el acuerdo se encuentra a la espera de la aprobación por parte de las autoridades competentes.

Alianza estratégica de financiación al consumo con CaixaBank

Grupo DIA mantiene con CaixaBank una alianza por la que ofrece un extenso catálogo de productos al consumo a los más de ocho millones de clientes del Club DIA. Entre ellos destaca la creación de una tarjeta de crédito ligada al programa de fidelización del Club DIA.

La alianza se estructura a través de la compra por parte de CaixaBank Consumer Finance del 50% de las acciones de Finandía EFC. El objetivo es avanzar en una oferta completa de financiación al consumo que incluya tanto el pago a débito, el pago a fin de mes, revolving o pago aplazado así como préstamos para clientes y seguros vinculados a la tarjeta.

Por su parte, durante el transcurso del presente ejercicio ha quedado extinguido el acuerdo que dio lugar a la creación de Red Libra Trading Services, una sociedad cuyo objeto consistía en la negociación con proveedores de marcas de distribuidor para Grupo DIA y Grupo EROSKI, con el fin de maximizar la relación calidad-precio ofrecida al consumidor.

Generación de riqueza a través del comercio

Más del 85% de los proveedores con los trabaja la compañía son locales, con lo que el grueso de las compras de DIA procede de éstos, como muestra la siguiente tabla.

El carácter internacional de Grupo DIA, su concepto de omnicanalidad y su desarrollo

constante en mercados bien diferentes, ofrece a estos proveedores nuevas oportunidades de negocio y un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores. Esto ha sido, y sigue siendo, más patente en los mercados latinoamericanos, donde el desarrollo de proveedores es consustancial al propio desarrollo de la actividad de Grupo DIA. En este sentido, es de destacar el acompañamiento de la empresa en todo lo relacionado con el aseguramiento de la calidad del producto, ya que DIA no externaliza este servicio a través de terceros y realiza un seguimiento muy personalizado por parte de los integrantes del equipo de calidad de la empresa.

Proveedores locales 2014-1	Número de proveedores locales	Porcentaje de proveedores locales [%]
Argentina	472	96.41
Brasil	993	98.75
España	1.481	94.80
Portugal	440	82.48



La calidad, principal compromiso

- **100% proveedores homologados:** todos los proveedores de marca propia han de superar una estricta auditoría de homologación que garantice la seguridad de cada una de las fábricas en las que se vayan a elaborar productos DIA.
- **43 laboratorios propios:** Grupo DIA cuenta con un total de 43 laboratorios internos en los que, durante este año, se han realizado un total de 910.015 análisis internos como parte del plan de control de la empresa para los productos fabricados bajo sus marcas.
- **23.153 análisis externos:** además, Grupo DIA colabora con laboratorios externos homologados en los que se realizan análisis complementarios a los controles internos. [416-1](#)

Número de incidentes derivados del incumplimiento respecto a la salud y seguridad de la regulación legal con resultado de multa o sanción significativa [416-2](#): 0 Incidentes.

La gestión responsable en la relación con los proveedores

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

Grupo DIA no cuenta con una política de compras como tal en la que incluir los principios sociales y ambientales que deben regir la relación con sus proveedores. Hasta el momento, la compañía ha considerado suficiente que todos los contratos de DIA con sus proveedores de mercancía incluyen una cláusula en la que se indica que la Compañía es firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En virtud de dichos instrumentos, la relación de Grupo DIA por los proveedores podría derivar en penalizaciones o en la ruptura del contrato si se produce cualquier violación de los principios recogidos en el Pacto Mundial. Asimismo, todos los proveedores han sido proactivamente informados de la puesta a su disposición del Canal Ético de Grupo DIA y se les anima a hacer uso del mismo en caso de que se detecte algún incumplimiento. No se ha realizado un análisis de riesgo por incumplimiento de los derechos humanos y laborales en la cadena de suministro de Grupo DIA ni se auditan estos aspectos sociales o ambientales durante las auditorías a proveedor [303-1](#) [414-1](#), aunque se han dado los primeros pasos para abordar este asunto en el próximo ejercicio.



COMUNIDAD INVERSORA

Grupo DIA cuenta con un equipo que está encargado de mantener una relación directa, clara y fluida con sus inversores. El departamento se rige por los principios que recoge la Política de Comunicación con los inversores aprobada por el Consejo de Administración.

La evolución bursátil de la compañía durante 2018 estuvo marcada por los diferentes movimientos accionariales protagonizados por el accionista de referencia, Letterone Investment Holdings, quien al final del ejercicio alcanzaba el 29% del capital.

Los accionistas e inversores cuentan con diferentes canales de comunicación desde los que se ofrece información detallada de la compañía en materia bursátil y de negocio, manteniendo abierto así un diálogo eficaz y transparente.

A través de la web corporativa, www.diacorporate.com, la compañía ofrece información a tiempo real sobre la evolución de la acción, hechos relevantes, Gobierno Corporativo y resultados financieros, además de brindar la posibilidad de suscripción a un canal de notificaciones más destacadas. La web cumple con todas las especificaciones técnicas y jurídicas establecidas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su Circular 3/2015, de 23 de junio.

El departamento de Relaciones con Inversores de Grupo DIA organizó más de 350 acciones informativas individualizadas en diferentes ámbitos como reuniones presenciales, webcast y conference call [102-43](#). Todas ellas enfocadas a ofrecer la información más actual y exacta al mercado y sus accionistas.

Con fecha 10 de diciembre, el Comité Asesor Técnico del Ibex decidió sacar del selectivo a DIA, pasando a cotizar en el mercado continuo desde el 24 de diciembre de 2018. La compañía está presente desde 2015 en el índice bursátil internacional FTSE4Good, que incluye a las compañías cotizadas de todo el

mundo que ofrecen respuesta e información sobre parámetros como prácticas de responsabilidad social corporativa en medio ambiente, relaciones con los accionistas y derechos humanos.



MEDIO AMBIENTE

El compromiso de Grupo DIA con el medio ambiente queda definido en su Política Ambiental, refrendada por el Consejo de Administración en 2016. En ella se recogen objetivos tanto operativos como de cultura organizativa, guiando la actuación de la empresa siendo un área que cobra cada vez más importancia en el contexto competitivo de la empresa. A continuación se repasa el desempeño alcanzado en cada uno de estos objetivos.

1. Cumplir con la legislación vigente

El cumplimiento con la ley es la primera piedra sobre la que se basa el trabajo de Grupo DIA por el medio ambiente.

El seguimiento del desarrollo y publicación de novedades normativas en materia medioambiental, en colaboración con asociaciones empresariales, organizaciones medioambientales, etc., permite al Grupo DIA conocer desde estadios iniciales los nuevos requisitos legales, haciendo posible que se prepare de forma anticipada para asegurar su cumplimiento.

Por otra parte, aunque por su naturaleza las actividades del Grupo DIA no suponen un riesgo medioambiental grave, las incidencias que pudieran producirse en este sentido son identificadas y controladas por el mapa de riesgos legales diseñado e implementado por el departamento jurídico [102-11](#).

No se han registrado multas significativas por infracción de normativa durante el presente ejercicio [307-1](#)⁴ ni se han provisionado garantías a este respecto. El Consejo de Administración de la Sociedad dominante estima que no existen contingencias significativas relacionadas con la protección y mejora del medio ambiente, no considerando necesario registrar dotación alguna a la provisión de carácter medioambiental.

2. Promover el uso responsable de los recursos materiales

La racionalización del consumo de recursos se aplica tanto a las actividades relacionadas con la definición y desarrollo de productos, cuyos envases y embalajes se diseñan aplicando criterios de ecodiseño, como a las operaciones relativas a la cadena de suministro: transporte, almacenamiento y distribución de dichos productos.

En este sentido, una de las iniciativas puestas en marcha durante 2018 ha sido la sustitución de las cajas de cartón de un solo uso por cajas reutilizables, en la sección de frutería, con lo que DIA España ha logrado reducir su huella ambiental en la distribución de frutas y verduras un 25%, según datos de un estudio de la Asociación de Operadores Logísticos de Elementos Reutilizables Ecosostenibles (ARECO). En concreto, esta mejora, que entraña el movimiento semanal de 50 millones de cajas, ha ahorrado más de 17.000 toneladas de CO₂ a la atmósfera y el consumo de más de 300.000 m³ de agua, además de mejorar el desperdicio alimentario de esta categoría de manera considerable, según estudio IFCO. De manera adicional, se



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

Estado de información no financiera

han sustituido los alveolos de protección de plástico por otros de papel, lo que supondrá 75.000 kg menos de plástico puestos en el mercado.

Por otra parte, en línea con los desarrollos normativos y las demandas ambientales respecto al plástico, Grupo DIA ha creado un grupo de trabajo multidisciplinar para abordar la racionalización del empleo de plásticos de un solo uso tanto en envases y embalajes como en lo relativo a productos. El proyecto se ha comenzado en España por la sección de fruta y verdura y se pretende abordar categoría a categoría. El siguiente paso será completar el análisis en el resto de categorías de la sección de frescos y en marca propia y extender estos aprendizajes, generados en España, al resto de países.

En cada una de estas categorías, las oportunidades de mejora son analizadas junto a nuestros proveedores siguiendo una lógica jerarquizada:

- Eliminación del envase plástico cuando su uso no esté suficientemente justificado.
- Sustitución del envase plástico por otros materiales de mejor desempeño ambiental, según un estudio simplificado de análisis de ciclo de vida encargado a tal efecto.

- Reducción del envase plástico cuando las medidas anteriores no sean posibles.
- Revisión de la reciclabilidad de sus componentes para lograr mayores tasas de reciclaje real.

Después de analizar todas las referencias y las alternativas disponibles en el mercado, los planes trazados por Grupo DIA para reducir los envases plásticos en fruta y verdura son:

- Facilitar la venta a granel siempre y cuando las ventas y los niveles de desperdicio alimentario no se vean significativamente perjudicados (se están haciendo pruebas piloto con algunas referencias para testar estos aspectos).
- Eliminar las bandejas de poliestireno expandido de todas sus referencias para el primer cuatrimestre del 2019. Estas bandejas se sustituirán, preferentemente, por bandejas de papel reciclado/certificado o fibra agrícola.
- Reducir el envase plástico de las referencias para las que no exista una alternativa comercial o ambiental viable (algunas alternativas han sido descartadas por costes que se multiplican por cuatro, o por no existir canales de reciclaje claros). A su vez, para este remanente de envases plásticos, se está

trabajando para lograr la plena reciclabilidad del envase.

De forma adicional, durante 2018 se ha abundado en la búsqueda de alternativas para reducir el impacto que el empleo de bolsas de plástico tiene sobre el medio ambiente.

Además de seguir apostando por racionalizar su consumo y por el empleo de alternativas reutilizables, el Grupo DIA ha puesto a disposición de sus clientes en España bolsas de caja con hasta un 70% de plástico reciclado, una de las opciones de menor huella ambiental del mercado. También estamos testando el empleo de papel certificado tanto en bolsas de caja como en bolsas de sección, como alternativas al plástico tradicional. Estas opciones, que además contienen mensajes de concienciación al ciudadano, estarán disponibles en todas nuestras tiendas para el próximo año. 2019 será el año en el que también se eliminen los utensilios de plástico de un solo uso por otros de menor impacto en términos de "littering".

La siguiente tabla muestra el uso de materiales en la operativa de Grupo DIA.

Consumo de materiales en 2018, por grandes grupos (Kg) ³⁰¹⁻¹	ARGENTINA	BRASIL	PORTUGAL	ESPAÑA	TOTAL
Papel y cartón	918.850	3.589.502	5.371.342	1.034.465	10.914.159
Plástico	867.910	99.964	657.000	33.726	1.658.600
Otros	286	7.980	830.618	9.489	848.373



3. Gestionar los residuos generados siguiendo el modelo de jerarquización de residuos, priorizando la prevención y evitando en lo posible su eliminación

El trabajo realizado en Brasil constituye un perfecto ejemplo de la implementación de este compromiso. En 2018, el país ha realizado los esfuerzos necesarios, incluida una primera prueba piloto, para poner en marcha un proyecto que logre el objetivo de residuo cero (no enviar ningún residuo al vertedero, reciclando y valorizando cada una de las fracciones de residuos generadas), siguiendo los principios de economía circular, para 2019. Al igual que en Brasil, en España se ha evaluado un proyecto de residuo cero que se testará en 2019 en los tres almacenes de la zona centro, que suponen un 30% del total de residuos generados por DIA España.

La siguiente tabla muestra los residuos generados por Grupo DIA, que en el caso de residuos no peligrosos han disminuido en más de 1.300 toneladas con respecto al año anterior. Para el caso de los residuos peligrosos, la reducción ha sido de algo más de 7 toneladas (un 10% sobre valores de 2017). [806-2](#)

	Residuos no peligrosos	Total Kg generados	% reciclado	% reutilizado	% Vertedero
ARGENTINA	Toner	-	-	-	-
	Resto	1.733.970	-	-	100
	Chatarra	-	-	-	-
	Plásticos	602.100	100	-	-
	Madera	-	-	-	-
	Papel/cartón	2.727.681	100	-	-
	RAEE no peligrosos	-	-	-	-
	Otros	-	-	-	-
	Total	5.063.751	65,76	-	34,24
BRASIL	Toner	1.038	-	10,00	-
	Resto	12.126.572	-	-	100
	Chatarra	481.855	100	-	-
	Plásticos	827.087	100	-	-
	Madera	1.542	-	100	-
	Papel/cartón	4.560.027	100	-	-
	RAEE no peligrosos	-	-	-	-
	Otros	6.848	100	-	-
	Total	18.004.969	32,63	0,01	67,35
ESPAÑA	Toner	20.557	-	30,31	69,69
	Resto	27.851.820	0,57	-	99,43
	Chatarra	733.010	100	-	-
	Plásticos	3.132.670	100	-	-
	Madera	2.003.610	-	100	-
	Papel/cartón	49.495.780	100	-	-
	RAEE no peligrosos	35.787	100	-	-
	Otros	-	-	-	-
	Total	83.273.234	64,31	2,41	33,27
PORTUGAL	Toner	-	-	-	-
	Resto	2.057.580	76,58	-	23,42
	Chatarra	67.760	-	100	-
	Plásticos	482.670	100	-	-
	Madera	373.122	-	100	-
	Papel/cartón	7.482.260	100	-	-
	RAEE no peligrosos	-	-	-	-
	Otros	6.026.460	-	-	100
	Total	16.489.852	57,86	2,67	39,47
GRUPO DIA	TOTAL	122.831.806	58,86	2,00	39,14

Residuos peligrosos	Generados	% Reciclado	% Reutilizado	% Vertedero
ARGENTINA	Pilas [Kg]	0	-	-
	Fluorescentes	50	-	10,00
	Total	50	-	10,00
BRASIL ⁵	Pilas [Kg]	0	-	-
	Fluorescentes	0	-	-
	Total	0	-	-
ESPAÑA	Pilas [Kg]	61.976	10,00	-
	Fluorescentes	131	10,00	-
	Total	62.107	10,00	-
PORTUGAL	Pilas [Kg]	2.820	10,00	-
	Fluorescentes	0	-	-
	Total	2.820	10,00	-
GRUPO DIA	TOTAL	64.977	99,92	-

5 No se registra la gestión de residuos peligrosos en Brasil ya que ésta se incluye en contratos de servicios más generales.

Durante 2018 Grupo DIA también ha continuado trabajando para minimizar el desperdicio alimentario, enfocando sus esfuerzos en las siguientes líneas de actuación:

- la prevención en nuestras operaciones: con programas para la optimización de stocks y la reducción de desperdicio en tienda
- y las entregas de alimentos a los más desfavorecidos. En 2018, se cedieron un total de 1.382.865 kilos de alimentos desde sus tiendas y almacenes
- la concienciación ciudadana (en colaboración con AECOC)

4. Adoptar medidas para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero

La actividad de distribución y comercialización de productos requiere un importante consumo de recursos energéticos en tienda, almacenes y en el transporte, lo que supone a su vez las correspondientes emisiones de gases de efecto invernadero.

DIA tiene un modelo de gestión de riesgos de Grupo que detecta, evalúa, prioriza y monitorea riesgos relacionados con la actividad. Entre dichos riesgos, se encuentran riesgos ambientales que puedan afectar a la empresa en el corto, medio o largo plazo. Adicionalmente, el departamento de medio ambiente de DIA identifica con mayor detalle riesgos de carácter climático como son, por ejemplo, el incremento de las temperaturas, el consecuente incremento del consumo

Consumo energético y de gases refrigerantes 2018		Emisiones CO ₂ (Tn CO ₂ eq)	
Fuentes fijas [Gj]	Argentina	-	-
	Brasil	7.920	506
	España	-	-
	Portugal	494	27
	TOTAL	8.414	533
Logística [Gj]	Argentina	174.209	12.974
	Brasil	392.949	29.264
	España	1.186.161	88.336
	Portugal	204.066	15.197
	TOTAL	1.957.385	145.771
Alcance 1	Argentina	10.781	769
	Brasil	-	-
	España	12.787	953
	Portugal	21.241	1.585
	TOTAL	44.809	3.307
Coches de empresa [Gj]	Argentina	29.274	85.762
	Brasil	21.945	41.831
	España	85.745	147.552
	Portugal	10.118	25.310
	TOTAL	147.082	300.455
Alcance 2	Argentina	485.091	52.552
	Brasil	306.665	3.628
	España	2.570.308	198.834
	Portugal	399.545	17.752
	TOTAL	3.761.609	272.766

6 Detalle de gases reportados: R134A, R290, R404A, R407A, R407C, R407F, R410A, R417A, R422A, R422D, R427A, R438A, R442A, R448A, R449A, R450A, R513A, R407F, R513A, RS45, RS70 y R22, que se corresponden con un total de 1,89 toneladas de CFC-11 equivalente procedentes sólo del gas R-22. España y Brasil estiman el consumo de gases para diciembre.

7 Consumo eléctrico de los dos últimos meses del año estimados para España; 2,9% del consumo eléctrico de Portugal estimado.

energético en tiendas o el incremento de las tasas de vertedero debido a cambios en la legislación sobre residuos.

DIA actúa de forma transparente presentando sus riesgos climáticos y su postura al respecto a través de la iniciativa de carácter

público CDP Project, donde se detalla la tipología de riesgos climáticos a los que se enfrenta la compañía. [302-1](#) [305-1](#) [305-2](#)

8 A fecha de la publicación de este informe, los datos relativos al alcance 3, que representa en torno al 25% de la huella total de carbono del Grupo, no están disponibles. Si se desglosarán en el informe de Huella de Carbono que se publica en la web corporativa en el mes de julio, que se audita de manera independiente y se presenta al cuestionario CDP de cambio climático.

Estado de información no financiera

En este contexto, y buscando proactivamente cómo adaptarnos a las consecuencias derivadas del cambio climático, Grupo DIA continúa implementando proyectos de ecoeficiencia y de reducción de huella de carbono desde distintos departamentos de la compañía, mejorando continuamente las instalaciones y los procedimientos en vigor.

En términos de alcance 1 y 2, la huella de CO₂ de Grupo DIA ha mejorado en más de 60.000 toneladas de CO₂ reducidas en 2018, un 8% **305-5%**. Esta mejora se debe a las medidas de ecoeficiencia desarrolladas durante el año. A continuación se destacan alguna de las más relevantes:

- Instalación de puertas en murales refrigerados:

Continúan los esfuerzos en todas las geografías para la instalación de puertas en los murales de frío, que mantienen mejor la temperatura y reducen el consumo de energía eléctrica hasta en un 20%. Se espera que esta mejora llegue al 100% de los equipos de las tiendas propias en los próximos años.

- Reducción de emisiones atribuibles a sistemas de refrigeración:

La sustitución de los gases de instalaciones y equipos refrigerantes por otros de mejor comportamiento ambiental sigue siendo una de las principales líneas de trabajo para

reducir la huella de carbono de la compañía. En España y Portugal, las mejoras asociadas a la sustitución de gases mejoraron las emisiones de CO₂ derivadas de ellos en más de un 30% en 2018.

- Optimización logística:

En el marco del proyecto Lean & Green, el Grupo DIA se ha sumado al objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por las operaciones logísticas en España un 20%, en un plazo de 5 años. El plan establecido para ello, cuya implementación y desempeño serán auditados por una tercera parte independiente y que ya ha sido puesto en marcha, incluye la renovación completa de la flota, un plan de formación en conducción eficiente a conductores, y el aumento de las descargas nocturnas para evitar las horas de mayor congestión. Estas y otras medidas lograrán superar el objetivo de reducción marcado para 2022 en España.

5. Trabajar activamente en la identificación de oportunidades de mejora

El seguimiento de la legislación, el diagnóstico ambiental de instalaciones y actividades, la supervisión de indicadores ambientales y el análisis de resultados son las herramientas empleadas por el Grupo DIA para identificar oportunidades de mejora en el desempeño ambiental de la compañía:

- Seguimiento de legislación:

El conocimiento de la legislación de aplicación en materia medioambiental supone el punto de partida para establecer planes de acción que permitan adecuar las instalaciones y procedimientos de la compañía al marco normativo presente y futuro.

Por este motivo, el seguimiento de la legislación se constituye en un importante medio para la identificación de oportunidades de mejora.

- Diagnóstico ambiental:

La auditoría ambiental de instalaciones y actividades que realiza periódicamente el área de Medioambiente permite evaluar el nivel de cumplimiento de las normas [legislación y normas propias], así como identificar oportunidades de mejora.

- Supervisión de indicadores ambientales y análisis de resultados:

El Grupo DIA mide y analiza su desempeño ambiental de acuerdo a indicadores establecidos en el marco de GRI Sustainability Reporting Framework.

6. Alentar al personal a través de la formación y la sensibilización

Uno de los compromisos que recoge la Política de Medio Ambiente del Grupo DIA es el de alentar al personal a través de la formación y la sensibilización, para que participe activamente en la consecución de los objetivos en materia medioambiental.

Con este propósito, durante 2018 se han puesto en marcha distintas iniciativas informativas y formativas relativas a distintos aspectos ambientales:

- Uso racional de recursos: cartelería en espacios de trabajo para sensibilizar de la importancia de racionalizar el uso de agua, energía y recursos materiales [papel, film plástico...].
- Gestión adecuada de residuos: sesiones formativas dirigidas a personal de almacén y tienda para fomentar la separación en origen de fracciones de residuos reutilizables, reciclables y valorizables.
- Píldoras informativas periódicas sobre temas de medioambiente en la Newsletter de RSC: eficiencia energética; energía renovable; alternativas al plástico; residuos [textiles, de envases, etc.].

9. El dato de mejora de los proyectos de ecoeficiencia emprendidos es un dato estimado y anualizado. Más allá que los contemplados para la actividad logística en España, Grupo DIA no tiene objetivos específicos de reducción de emisiones.



SOCIEDAD

El compromiso de DIA con la sociedad, como el de cualquier empresa, solo puede construirse a partir del respeto de la legalidad en cada una de las operaciones emprendidas. En este sentido, cabe destacar que la empresa no ha registrado multas por incumplimiento de la legislación en el ámbito social y económico en 2018¹⁰ [19-1]. El gobierno fiscal y la disciplina tributaria no cobran importancia solo desde el punto de vista legal, sino que se trata de un área que está atrayendo cada vez más el interés de los distintos grupos de interés de la empresa. Por esta razón, se dedicará un epígrafe específico para explicar la política de la empresa al respecto.

Por último, se describirán las actividades de asociación y patrocinio que la empresa realiza en distintos ámbitos. Esta es una labor importante para que DIA corresponda a la sensibilidad de sus clientes y colaboradores apoyando causas sociales que les resulten importantes. Dicho esto, la empresa es muy consciente de que el mayor impacto que puede tener en la sociedad es el que se deriva de su core business, es decir, de su éxito en la facilitación de productos que satisfagan todas las necesidades y hacerlos accesibles para todo el mundo, de la generación de empleo de calidad y de oportunidades de emprendimiento y, por último, de la generación de riqueza que genera a través del comercio y el desarrollo de proveedores.

¹⁰ Los umbrales de significancia para el reporte de sanciones son: 0 euros para las cuestiones relacionadas con competencia; 30.000 euros para cuestiones relacionadas con el medio ambiente; 50.000 euros para el resto de asuntos.

Valor económico generado, distribuido y retenido por Grupo DIA 201-1		
	31/12/17	31/12/18
Valor económico generado	8.383.136	7.506.606
Importe neto de la cifra de negocios	8.217.136	7.288.825
Otros ingresos	153.075	134.531
Beneficio por venta de sociedades dependientes	0	9.265
Ingresos financieros	12.197	6.480
Resultado derivado de la posición monetaria neta	0	67.505
Resultados de sociedades por el método de la participación	194	0
Valor económico distribuido	8.188.360	7.485.331
Consumo de mercaderías y otros consumibles	6.563.764	5.817.011
Gastos de personal	743.470	713.370
Gastos de explotación	614.611	628.429
Deterioro de deudores comerciales	21.277	27.795
Pérdida por baja de activos	17.214	25.414
Gastos financieros	65.687	85.205
Resultados de sociedades por el método de la participación	0	1.183
Impuestos sobre beneficios	52.013	186.924
Dividendos	110.324	0
Valor económico retenido	194.776	21.275

Subvenciones públicas recibidas en 2018	Argentina	Brasil	España	Portugal
Subvenciones públicas recibidas en 2018			859.677,15	

La mayor parte de las subvenciones recibidas en España [796.287,82 euros] corresponden a bonificaciones en el pago de la seguridad social.

Responsabilidad Fiscal

A raíz de la reforma operada en la Ley de Sociedades de Capital, con efectos 1 de enero de 2015, se establecieron nuevas facultades indelegables del Consejo de Administración de Grupo DIA, entre las que se encuentran el diseño de la estrategia fiscal de la sociedad, la aprobación de las operaciones de especial riesgo fiscal y las relativas a la determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales.

Estrategia Fiscal

La estrategia fiscal de Grupo DIA fue aprobada por el Consejo de Administración en 2015, y su finalidad está orientada esencialmente a asegurar el cumplimiento responsable de la normativa tributaria atendiendo al interés social y apoyando las estrategias empresariales del Grupo.

Los fines, principios y buenas prácticas tributarias que conforman la estrategia fiscal de DIA deben guiar la toma de decisiones a cualquier nivel.

De entre las Buenas Prácticas Tributarias hacia las que DIA orienta su actividad, la estrategia fiscal establece que DIA no hace uso de estructuras societarias opacas o radicadas en paraísos fiscales cuyo propósito sea ocultar información relevante a las administraciones tributarias.

Como puede verse en el capítulo de Estructura societario y accionarial del presente informe, donde aparece la estructura societaria de la compañía. La política de DIA no permite las operaciones en paraísos fiscales por razones

de tributación en ninguna de las jurisdicciones recogidas en el listado de paraísos fiscales reglamentariamente establecido por España, ni en la lista negra de la Unión Europea.

Asimismo, Grupo DIA está comprometida con el cumplimiento de lo establecido en las "Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales" y los informes BEPS de la OCDE en materia tributaria.

Sistema de Control y Gestión de Riesgos Fiscales

Entre los principios rectores de la estrategia fiscal de DIA, se establece que ésta desarrollará la Política de Gestión de Riesgos y establecerá un sistema de control y gestión de riesgos fiscales específico.

Como consecuencia de ello, DIA ha diseñado un Sistema de Control y Gestión de Riesgos Fiscales que, además de dar respuesta a los requisitos legales, guía las acciones de la empresa en este ámbito. Gracias a esta política y a su sistema de gestión asociado se han logrado los siguientes avances:

- La incorporación del responsable del área fiscal como miembro permanente del Comité de Riesgos País y Grupo.
- El desarrollo y la formalización del Manual de Control y Gestión de Riesgos Fiscales, en línea con la Política de Gestión de Riesgos del Grupo DIA. En el mismo, además de establecerse el procedimiento y la metodología para la gestión de los riesgos fiscales, se definen roles y responsabilidades para la correcta administración de dichos riesgos.

- El diseño de un Sistema de Control y Gestión de Riesgos Fiscales, aun cuando la normativa legal estrictamente no lo exige. El objetivo de dicho Sistema es la identificación de los principales riesgos fiscales para su evaluación y prevención. Para ello:

- Se definen controles dentro de los distintos procesos fiscales que quedan documentados a través de matrices de riesgos y controles (más del 90% de los controles definidos son claves).

- Se evalúan los controles establecidos con una periodicidad anual, a través de SAP GRC.

- Además de la mención obligatoria del control y la gestión de los riesgos fiscales que se hace en el Informe Anual de Gobierno Corporativo, los resultados de la monitorización anual del Sistema de Control y Gestión del Riesgo Fiscal son reportados a la Comisión de Auditoría del Consejo de Administración.

	Beneficios generados antes de impuestos (miles de euros)	Impuestos pagados (miles de euros)
ARGENTINA	-4.694	-3.290
BRASIL	-8.408	-7.753
ESPAÑA	-74.122	-6.107
PORTUGAL	-17.184	-1.694

Los beneficios e impuestos de Paraguay (156.000 y 0 euros, respectivamente) consolidan con Argentina; los beneficios e impuestos de Suiza (42.000 y -8.000 euros, respectivamente) consolidan con España.



Alianzas con terceros para hacer frente a los desafíos globales

El diálogo y la colaboración de Grupo DIA con terceros tiene lugar respetando siempre el Código Ético de la empresa y el espíritu de la Política de Relaciones Externas. Aunque DIA cuenta con una agenda institucional propia, es consciente de que muchos de los retos globales que el sector y la sociedad tienen por delante requieren de la participación coordinada de distintos actores. Por ello, y en pro de la transparencia, se detallan a continuación las asociaciones sectoriales en las que Grupo DIA participa en todo el mundo ¹⁰²⁻¹³:

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

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

Para mantener su compromiso con la responsabilidad y el respeto por el entorno en el que opera y con las personas con las que trabaja, como se ha dicho antes, DIA colabora con distintas entidades y asociaciones sin ánimo de lucro para desarrollar acciones solidarias [102-12]. En 2018, la Compañía ha centrado nuevamente sus proyectos

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



Estado de información no financiera

La siguiente es una lista no exhaustiva con algunas de las iniciativas promovidas o participadas por Grupo DIA en las distintas regiones.

Argentina	Brasil	España	Portugal
Día del Niño: Sumemos sonrisas	Carrera de los sueños en favor de niños con cáncer	Meriendas junto a la Cruz Roja en Galicia y Extremadura para menores en riesgo de exclusión	Proyecto "Futbol de rua da CAIS"
Campaña Ponete el guardapolvo	Campaña de Recogida de Ropa entre empleados en Brasil Un golazo de Solidaridad	Campaña de Menores sin alcohol, un reto de todos II Carrera contra la Pobreza infantil junto a Save the Children en Sevilla	Apoyo a los incendios de Portugal
Campaña Navidad es Compartir	DIA de hacer el Bien en la lucha contra el hambre Regalos de navidad para los niños en Brasil	VIII Carrera contra las Enfermedades Raras en Madrid Marchas familiares solidarias en Avilés y Gijón en favor de la población más necesitada	

Cabe destacar que las aportaciones dinerarias de Grupo DIA a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro se hacen siempre a cargo de proyectos concretos como los mencionados anteriormente.



BASES PARA EL ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA E ÍNDICE GRI

El Informe de Gestión de Grupo DIA integra su información financiera, y no financiera inspirándose en las recomendaciones de la "Guía para la Elaboración del Informe de Gestión de las Entidades Cotizadas" de la CNMV y los requisitos de la nueva Ley 11/2018 de información no financiera del 28 de diciembre de 2018. Así, este enfoque "integrado" incorpora, a la información requerida para comprender la evolución, los resultados y la situación financiera del Grupo, aquella necesaria para comprender el impacto de la actividad de Grupo DIA respecto a cuestiones medioambientales, sociales y relativas a los empleados.

El Estado de Información no Financiera posee carácter anual [105-52](#) y hace referencia a datos consolidados procedentes del conjunto de la Compañía¹¹ para la totalidad de 2018¹² [105-50](#).

Esta información se presenta de acuerdo con la opción "core" de Global Reporting Standards [105-54](#), como ya se hizo el año pasado en el Informe de Negocio y Sostenibilidad [102-51](#). A continuación se proporciona un índice GRI que facilita encontrar los indicadores clave a lo largo del texto¹³. El informe aporta la información para comprender la evolución del desempeño no financiero para aquellos indicadores o asuntos para los que se cuenta con un histórico previo. Los datos que han tenido que ser estimados por falta de registros a fecha de cierre son convenientemente señalados. Las omisiones, si éstas superan el 5% del dato, también aparecen indicadas.

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 [105-53](#).

11 El presente informe no incluye en sus datos consolidados la actividad procedente de Finandia E.F.C., S.A.U., a efectos de desempeño no financiero, que cuenta con 8 empleados. 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](#). Asimismo, las actividades de Clarel y Max Descuento en España y Portugal se muestran discontinuadas y reexpresadas por estar pendientes para su venta. Ambos negocios cuentan con 3.689 y 223 empleados respectivamente que sí se contabilizan, al igual que el empleo estimado generado por estas franquicias.

12 El desempeño final de ciertos indicadores del área medioambiental han tenido que ser estimados, dada la imposibilidad de recibir la información relativa a los consumos del último mes(es). Cuando así ha sido, se comunica de manera acorde en el indicador.

13 El grado de cumplimiento de este informe con los estándares de Global Reporting Initiative (GRI) está siendo verificado externamente por PriceWaterhouseCoopers [102-56](#).



Equivalencia Ley 11/2018, que modifica el artículo 49 del Código de Comercio, con el estándar internacional de reporte GRI: Global Reporting Standard

Ámbito	Contenidos	Estándares GRI	Material para DIA	Alcance	Página/capítulo
Modelo de negocio	Breve descripción del modelo de negocio del grupo, que incluirá:				
	1.) su entorno empresarial,				
	2.) su organización,				
	3.) presencia geográfica,	102-2, 102-6	Sí	Global	5, 44, 52
	4.) sus objetivos y estrategias,				
	5.) los principales factores y tendencias que pueden afectar a su futura evolución.				
Políticas	Una descripción de las políticas que aplica el grupo respecto a dichas cuestiones, que incluirá:				
	1.) los procedimientos de diligencia debida aplicados para la identificación, evaluación, prevención y atenuación de riesgos e impactos significativos	GRI 103: Desempeño dimensión económica, ambiental y social	Sí	Global	EINF
	2.) los procedimientos de verificación y control, incluyendo qué medidas se han adoptado.				
Resultados de las políticas	Los resultados de esas políticas, debiendo incluir indicadores clave de resultados no financieros pertinentes que permitan:				
KPIs	1.) el seguimiento y evaluación de los progresos y	GRI 103: Desempeño dimensión económica, ambiental y social	Sí	Global	EINF
	2.) que favorezcan la comparabilidad entre sociedades y sectores, de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia utilizados para cada materia.				
Gestión de riesgos	Los principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades del grupo, entre ellas, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y cómo el grupo gestiona dichos riesgos, explicando los procedimientos utilizados para detectarlos y evaluarlos de acuerdo con los marcos nacionales, europeos o internacionales de referencia para cada materia. *Debe incluirse información sobre los impactos que se hayan detectado, ofreciendo un desglose de los mismos, en particular sobre los principales riesgos a corto, medio y largo plazo.	102-15	Sí	Global	La Gestión de Riesgos en Grupo Dia
Cuestiones medioambientales	Global Medio Ambiente				
	1.) Información detallada sobre los efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa en el medio ambiente y en su caso, la salud y la seguridad, los procedimientos de evaluación o certificación ambiental;				
	2.) Los recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales;	GRI 103: Dimensión ambiental, 102-11, 307-1	Sí (OP3. Ecoeficiencia)	Global	Medio ambiente, 73, 75, 79, 44
	3.) La aplicación del principio de precaución, la cantidad de provisiones y garantías para riesgos ambientales.				
	Contaminación				
	1.) Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono que afectan gravemente el medio ambiente;	GRI 103: Enfoque de gestión emisiones, 305-1, 305-2, 305-5, 305-6	Sí (OP3. Ecoeficiencia)	Global	Medio ambiente, 78, 79
	2.) Teniendo en cuenta cualquier forma de contaminación atmosférica específica de una actividad, incluido el ruido y la contaminación lumínica.				
	Economía circular y prevención y gestión de residuos				
	Residuos: Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos;	GRI 103: Enfoque de gestión residuos, 306-2	Sí (OP3. Ecoeficiencia)	Global	Medio ambiente, 76, 77
	Acciones para combatir el desperdicio de alimentos.	GRI 103: Enfoque de gestión residuos	Sí (OP4. Desperdicio alimentario)	Global	Medio ambiente, 76, 77
	Uso sostenible de los recursos				
	El consumo de agua y el suministro de agua de acuerdo con las limitaciones locales;		No material	Global	
	Consumo de materias primas y las medidas adoptadas para mejorar la eficiencia de su uso;	301-1	Sí (OP3. Ecoeficiencia)	Global	76
	Consumo, directo e indirecto, de energía, medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables.	GRI 103: Enfoque de gestión energía, 302-1	Sí (OP3. Ecoeficiencia)	Global	Medio ambiente, 77, 79
	Cambio Climático				
Los elementos importantes de las emisiones de gases de efecto invernadero generados como resultado de las actividades de la empresa, incluido el uso de los bienes y servicios que produce;					
Las medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático;	GRI 103: Enfoque de gestión emisiones y energía,	Sí (OP3. Ecoeficiencia)	Global	Medio ambiente	
Las metas de reducción establecidas voluntariamente a medio y largo plazo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y los medios implementados para tal fin.					
Protección de la biodiversidad					
Medidas tomadas para preservar o restaurar la biodiversidad;		No material	Global		
Impactos causados por las actividades u operaciones en áreas protegidas.		No material	Global		



Estado de información no financiera

Ámbito	Contenidos	Estándares GRI	Material para DIA	Alcance	Página/capítulo
Cuestiones sociales y relativas al personal	Empleo				
	Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional;	102-8, 405-1	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	63, 69, 66
	Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo,	102-8	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	63, 69
	Promedio anual de contratos indefinidos, de contratos temporales y de contratos a tiempo parcial por sexo, edad y clasificación profesional,	102-8	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	63, 69
	Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional;	401-1	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	65
	Las remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor;	405-2	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	67
	Brecha salarial, la remuneración puestos de trabajo iguales o de media de la sociedad,	405-2	Sí (RH3. Igualdad de género)	Global	67
	La remuneración media de los consejeros y directivos, incluyendo la retribución variable, dietas, indemnizaciones, el pago a los sistemas de previsión de ahorro a largo plazo y cualquier otra percepción desagregada por sexo,	GRI 103: Enfoque de gestión diversidad e igualdad	Sí (RH3. Igualdad de género)	Global	Empleados
	Implantación de políticas de desconexión laboral,	GRI 103: Enfoque de gestión empleo	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	Empleados
	Empleados con discapacidad.	405-1	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	66
	Organización del trabajo				
	Organización del tiempo de trabajo	GRI 103: Enfoque de gestión empleo	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	Empleados
	Número de horas de absentismo	403-2	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	68
	Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio corresponsable de estos por parte de ambos progenitores.	GRI 103: Enfoque de gestión empleo	Sí (RH3. Igualdad de género)	Global	Empleados
	Salud y seguridad				
	Condiciones de salud y seguridad en el trabajo;	GRI 103: Enfoque de gestión salud y seguridad en el trabajo	Sí (RH4. Seguridad y salud)	Global	Empleados
	Accidentes de trabajo, en particular su frecuencia y gravedad, enfermedades profesionales; desagregado por sexo.	403-2, 403-3	Sí (RH4. Seguridad y salud)	Global	68
	Relaciones sociales				
	Organización del diálogo social, incluidos procedimientos para informar y consultar al personal y negociar con ellos;	GRI 103: Enfoque de gestión empleo	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	Empleados
	Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país;	102-41	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	69
	El balance de los convenios colectivos, particularmente en el campo de la salud y la seguridad en el trabajo.	403-4	Sí (RH2. Prácticas laborales)	Global	69
	Formación				
	Las políticas implementadas en el campo de la formación;	GRI 103: Enfoque de gestión formación	Sí (RH1. Desarrollo del capital humano)	Global	Empleados
La cantidad total de horas de formación por categorías profesionales.	404-1	Sí (RH1. Desarrollo del capital humano)	Global	69	
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad					
Igualdad					
Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres;		Sí (RH3. Igualdad de género)	Global		
Planes de igualdad [Capítulo III de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres], medidas adoptadas para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual y por razón de sexo, la integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad;	GRI 103: Enfoque diversidad e igualdad de oportunidades	Sí (RH3. Igualdad de género)	Global	Empleados	
La política contra todo tipo de discriminación y, en su caso, de gestión de la diversidad.		Sí (GC2. Ética y cumplimiento)	Global		
Derechos humanos	Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos;	GRI 103: Enfoque de gestión No discriminación, Trabajo Infantil, Trabajo forzoso	No material	Global	Empleados
	Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y, en su caso, medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos;		No material	Global	
	Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos;		No material	Global	
	Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva;	406-1, 102-16, 102-17, 102-41	No material	Global	50, 66, 69
	La eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación;		No material	Global	
	La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio;	409-1, 102-16, 102-17	No material	Global	50, 66, 69
La abolición efectiva del trabajo infantil.	408-1, 102-16, 102-17	No material	Global	50, 66, 69	
Corrupción y soborno	Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno;	GRI 103: Enfoque de gestión Anticorrupción, 205-2, 205-3	Sí (GC2. Ética y cumplimiento)	Global	Cumplimiento y Gestión Ética, 50, 51
	Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales,	205-2	No material	Global	51
	Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.	102-12	Sí (GC2. Ética y cumplimiento)	Global	83

Estado de información no financiera

Ámbito	Contenidos	Estándares GRI	Material para DIA	Alcance	Página/capítulo
Sociedad	Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible				
	El impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local;	GRI 103: Enfoque de gestión Cumplimiento socioeconómico, Prácticas de adquisición, 419-1, 204-1, 102-12	No material	Global	Empleados, Franquiciados, Proveedores, Sociedad, 73, 80, 83
	El impacto de la actividad de la sociedad en las poblaciones locales y en el territorio;	102-43	No material	Global	54
	Las relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos;	102-12, 102-13	No material	Global	82
	Las acciones de asociación o patrocinio.				
	Subcontratación y proveedores				
	* La inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales;				
	* Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental;	GRI 103: Enfoque de gestión Evaluación ambiental y social de proveedores, 102-9, 308-1, 414-1	No material	Global	Proveedores, 72, 75
	Sistemas de supervisión y auditorías y resultados de las mismas.		No material	Global	
	Consumidores				
	Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores;	GRI 103: Enfoque de gestión Salud y Seguridad de los clientes	Sí (AP1. Calidad y seguridad alimentaria)	Global	Proveedores
	Sistemas de reclamación, quejas recibidas y resolución de las mismas.	416-1, 416-2	Sí (C01. Información y protección al consumidor)	Global	61
	Información fiscal				
Beneficios obtenidos país por país, impuestos sobre beneficios pagados	GRI 103: Enfoque de gestión Desempeño Económico	Sí (GC4. Prácticas fiscales)	Global	Responsabilidad fiscal	
Subvenciones públicas recibidas	201-4	Sí (GC4. Prácticas fiscales)	Global	81	
Otra información significativa	Otra información sobre el perfil de la compañía	102-1 a 102-13	No material	Global	5, 36, 44, 52, 63, 69, 72, 74, 82, 83
Gobierno Corporativo		102-18	Sí (GC1. Sistema de Gobierno)	Global	38
Participación de los grupos de interés		102-40 a 102-44	Sí (GC3. Transparencia y relación con inversores; OP1. Relación con franquiciados)	Global	54, 68, 75
Otra información sobre la elaboración del documento		102-45 a 102-56	No material	Global	84, 85, 86

Estado de información no financiera

Índice de contenidos GRI		Página/Omisión	Alcance	Revisión externa
Contenidos Generales				
	102-1 Nombre de la organización	36	Global	Sí
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	5, 28	Global	Sí
	102-3 Ubicación de la sede	36	Global	Sí
	102-4 Ubicación de las operaciones	36	Global	Sí
	102-5 Propiedad y forma jurídica	36	Global	Sí
	102-6 Mercados servidos	5	Global	Sí
Perfil de la organización	102-7 Tamaño de la organización	5	Global	Sí
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	63, 69	Global	Sí
	102-9 Cadena de suministro	72	Global	Sí
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	72	Global	Sí
	102-11 Principio o enfoque de precaución	54,75	Global	Sí
	102-12 Iniciativas externas	83	Global	Sí
	102-13 Afiliación a asociaciones	82	Global	Sí
Estrategia	102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	36	Global	Sí
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades	44	Global	Sí
Ética e integridad	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	67, 68	Global	Sí
	102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	42, 66, 68	Global	Sí
Gobernanza	102-18 Estructura de gobernanza	38	Global	Sí
	102-40 Lista de grupos de interés	54	Global	Sí
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	68	Global	Sí
Participación de los grupos de interés	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	54	Global	Sí
	102-43 Enfoques para la participación de los grupos de interés	54, 74	Global	Sí
	102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	54	Global	Sí
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	36	Global	Sí
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Cobertura del tema	57	Global	Sí
	102-47 Lista de los temas materiales	58	Global	Sí
	102-48 Reexpresión de la información	84	Global	Sí
	102-49 Cambios en la elaboración de informes	58	Global	Sí
Prácticas para la elaboración de informes	102-50 Período objeto del informe	84	Global	Sí
	102-51 Fecha del último informe	84	Global	Sí
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	84	Global	Sí
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	84	Global	Sí
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	84	Global	Sí
	102-55 Índice de contenido de GRI	88	Global	Sí
	102-56 Verificación externa	84	Global	Sí



Estado de información no financiera

GRI Estándar	Contenido	Página/Omisión	Alcance	Revisión Externa
Temas materiales				
DIMENSIÓN ECONÓMICA				
Desempeño económico				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Sociedad	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Sociedad	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Sociedad	Global	Sí
GRI 201: Desempeño económico	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	80	Global	Sí
	201-4 Asistencia financiera recibida del gobierno	81	Global	Sí
Prácticas de adquisición				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Proveedores	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Proveedores	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Proveedores	Global	Sí
GRI 204: Prácticas de adquisición	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales	72	Global	Sí
Anticorrupción				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Cumplimiento y gestión ética	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Cumplimiento y gestión ética	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Cumplimiento y gestión ética	Global	Sí
GRI 205: Anticorrupción	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	50	Global	Sí
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	50	Global	Sí
DIMENSIÓN AMBIENTAL				
Desempeño ambiental				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Medio ambiente	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Medio ambiente	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Medio ambiente	Global	Sí
GRI 301: Materiales	301-1 Materiales utilizados por peso o volumen	75, 76	Global	Sí
Energía				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Medio ambiente	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Medio ambiente	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Medio ambiente	Global	Sí
GRI 302: Energía	302-1 Consumo energético dentro de la organización	77-79	Global	Sí
Emisiones				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Medio ambiente	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Medio ambiente	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Medio ambiente	Global	Sí
GRI 305: Emisiones	305-1 Emisiones directas de GEI [alcance 1]	78	Global	Sí
	305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía [alcance 2]	78	Global	Sí
	305-5 Reducción de las emisiones de GEI	78	Global	Sí
	305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono [SAO]	78	Global	Sí
Efluentes y residuos				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Medio ambiente	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Medio ambiente	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Medio ambiente	Global	Sí
GRI 306: Efluentes y residuos	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	77	Global	Sí
Cumplimiento ambiental				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Medio ambiente	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Medio ambiente	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Medio ambiente	Global	Sí
GRI 307: Cumplimiento ambiental	307-1 Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	75	Global	Sí



Estado de información no financiera

Evaluación ambiental de proveedores				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Proveedores	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Proveedores	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Proveedores	Global	Sí
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	75	Global	Sí
DIMENSIÓN SOCIAL				
Empleo				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Empleados	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Empleados	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Empleados	Global	Sí
GRI 401: Empleo	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	65	Global	Sí
Salud y seguridad en el trabajo				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Empleados	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Empleados	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Empleados	Global	Sí
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	68	Global	Sí
	403-3 Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	68	Global	Sí
	403-4: Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos	68	Global	Sí
Formación y enseñanza				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Empleados	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Empleados	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	69	Global	Sí
GRI 404: Formación y enseñanza	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	69	Global	Sí
Diversidad e igualdad de oportunidades				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Empleados	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Empleados	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Empleados	Global	Sí
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleado	66	Global	Sí
	405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	66	Global	Sí
No discriminación				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Empleados	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Empleados	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Empleados	Global	Sí
GRI 406: No discriminación	406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	66	Global	Sí
Trabajo infantil				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Empleados	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Empleados	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Empleados	Global	Sí
GRI 408: Trabajo infantil	408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	69	Global	Sí
Trabajo forzoso u obligatorio				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Empleados	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Empleados	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Empleados	Global	Sí
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio	409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	69	Global	Sí
Evaluación social de los proveedores				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Proveedores	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Proveedores	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Proveedores	Global	Sí
GRI 414: Evaluación social de los proveedores	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	72-73	Global	Sí

Estado de información no financiera

Salud y seguridad de los clientes				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Proveedores	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Proveedores	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Proveedores	Global	Sí
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	72	Global	Sí
	416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	72	Global	Sí
Marketing y etiquetado				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Clientes	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Clientes	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Clientes	Global	Sí
GRI 417: Marketing y etiquetado	417-2 Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	60	Global	Sí
Cumplimiento socioeconómico				
GRI 103: Enfoque de gestión	103-1 Explicación del tema material y su Cobertura	Sociedad	Global	Sí
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Sociedad	Global	Sí
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Sociedad	Global	Sí
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	80	Global	Sí



DÍA

2018

**Informe de Gestión
Consolidado 2018**