

# 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)
<b>Ventas netas</b>	<b>8.217,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.288,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>-11,3%</b>	<b>7,4%</b>
Coste de ventas & otros ingresos	(6.448,9)	-78,5%	(5.724,4)	-78,5%	-11,2%	9,0%
<b>Margen comercial bruto</b>	<b>1.768,6</b>	<b>21,5%</b>	<b>1.564,4</b>	<b>21,5%</b>	<b>-11,5%</b>	<b>1,5%</b>
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%
<b>EBITDA ajustado<sup>(1)</sup></b>	<b>518,5</b>	<b>6,3%</b>	<b>337,9</b>	<b>4,6%</b>	<b>-34,8%</b>	<b>-32,3%</b>
Otros elementos de caja	(47,5)	-0,6%	(91,9)	-1,1%	93,3%	
<b>EBITDA</b>	<b>470,9</b>	<b>5,7%</b>	<b>246,0</b>	<b>3,4%</b>	<b>-47,8%</b>	<b>-73,3%</b>
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%		
<b>EBIT</b>	<b>218,0</b>	<b>2,7%</b>	<b>(94,5)</b>	<b>-1,3%</b>		
Resultado financiero neto	(53,3)	-0,6%	(84,9)	-1,2%		
Rdo. en posición efectivo (IAS29)	(0,0)		67,5	0,9%		
<b>BAI</b>	<b>164,7</b>	<b>2,0%</b>	<b>(111,9)</b>	<b>-1,5%</b>		
Impuesto sobre beneficio	(52,0)	-0,6%	(16,4)	-0,2%		
Deterioro de activos fiscales	(0,0)		(170,5)	-2,3%		
<b>Resultado consolidado</b>	<b>112,7</b>	<b>1,4%</b>	<b>(298,9)</b>	<b>-4,1%</b>		
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)			
<b>Resultado neto atribuido</b>	<b>101,2</b>	<b>1,2%</b>	<b>(352,6)</b>	<b>-4,8%</b>		
<b>Resultado neto ajustado</b>	<b>191,3</b>	<b>2,3%</b>	<b>49,7</b>	<b>0,7%</b>	<b>-74,0%</b>	<b>-70,0%</b>

[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.

<b>Otros elementos de caja</b>			
<b>[€m]</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Cambio</b>
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
<b>Otros elementos de caja</b>	<b>47,5</b>	<b>91,9</b>	<b>44,3</b>



## 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

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

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

[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 <sup>(1)</sup>	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%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.740,4</b>	<b>3.271,8</b>	<b>-12,5%</b>
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%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.740,4</b>	<b>3.271,8</b>	<b>-12,5%</b>

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 <sup>(2)</sup>	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%
<b>Capital Circulante <sup>(1)</sup></b>	<b>-977,4</b>	<b>-718,6</b>	<b>-26,5%</b>	<b>-17,6%</b>

[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%
<b>TOTAL Capex</b>	<b>326,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>315,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>-3,4%</b>	<b>11,9%</b>

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 <sup>(1)</sup>
<b>Deuda neta</b>	<b>872,3</b>	<b>945,4</b>	<b>1.451,6</b>

[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 <sup>(1)</sup>	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
<b>(A) FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>	<b>-140,8</b>
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>(B) FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-258,7</b>
<b>(A+B) FLUJO DE CAJA OPERATIVO LIBRE</b>	<b>-399,4</b>
Gastos/ingresos financieros	-86,3
Dividendos pagados	-110,3
Diferencias en tipos de cambio y otros	89,9
<b>(C) FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES FINANCIERAS</b>	<b>-106,7</b>
Deuda neta al comienzo del periodo	945,4
<b>(A+B+C) VARIACIÓN EN DEUDA NETA</b>	<b>-506,1</b>
<b>Deuda neta al final del periodo</b>	<b>1.451,6</b>

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





## 3.8 Número de tiendas

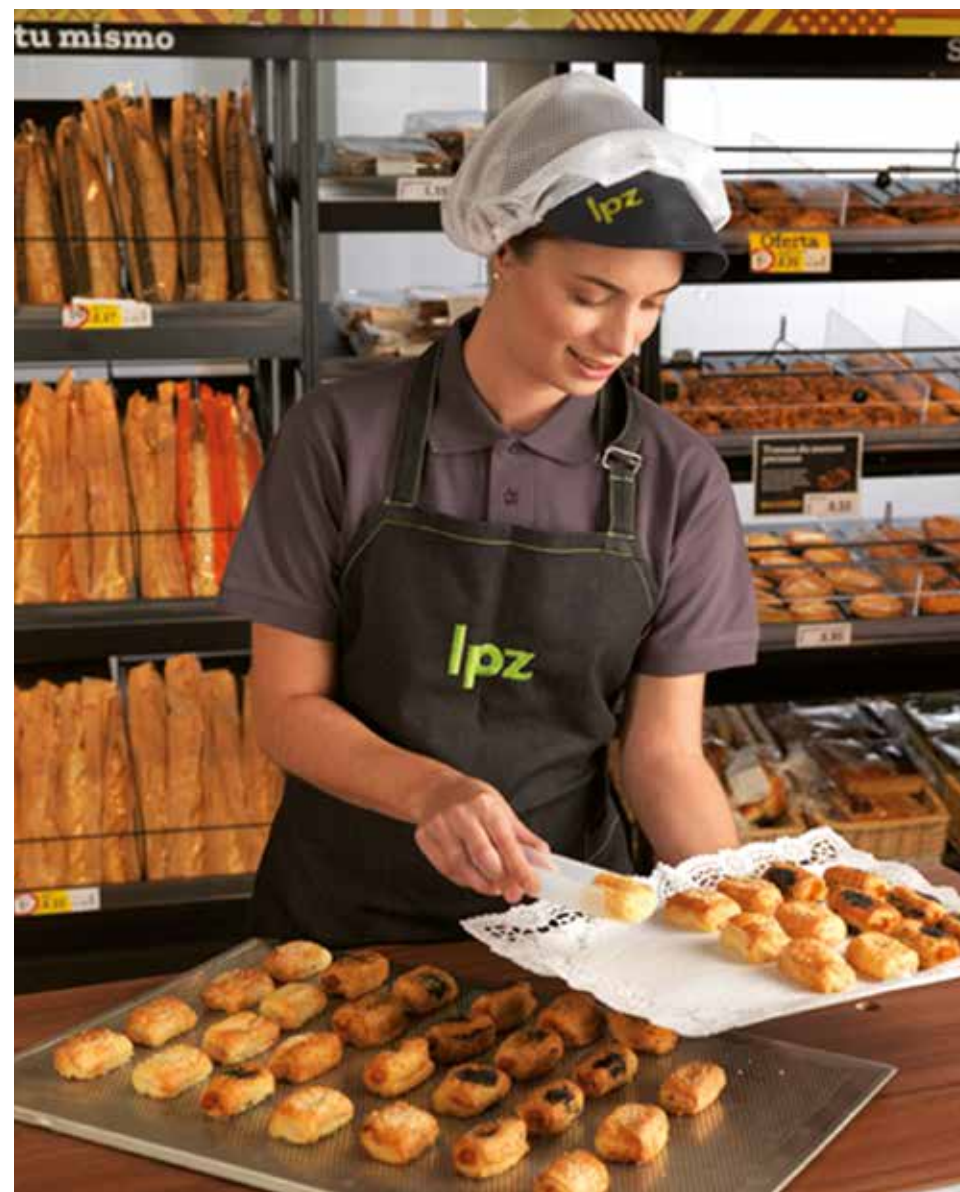
A final de diciembre 2018 DIA operaba un total de 6,157 tiendas, 56 más que en el mismo período del año anterior, con 336 aperturas y 280 cierres. Este número final excluye las 35 tiendas de "Max Descuento" y las 1.271 tiendas "Clarel" en España y Portugal, ya que han sido recientemente categorizadas 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 <sup>(1)</sup>	2017			2018		
	Propias	Franquicias	TOTAL	Propias	Franquicias	TOTAL
<b>Total tiendas al comienzo del período</b>	<b>2.608</b>	<b>3.543</b>	<b>6.151</b>	<b>2.462</b>	<b>3.639</b>	<b>6.101</b>
<b>Nuevas aperturas</b>	<b>150</b>	<b>271</b>	<b>421</b>	<b>163</b>	<b>173</b>	<b>336</b>
<b>Transferencias netas propias → franquicias</b>	<b>-105</b>	<b>105</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>-20</b>	<b>0</b>
<b>Cierres</b>	<b>-191</b>	<b>-280</b>	<b>-471</b>	<b>-35</b>	<b>-245</b>	<b>-280</b>
<b>Total tiendas GRUPO DIA al final del período</b>	<b>2.462</b>	<b>3.639</b>	<b>6.101</b>	<b>2.610</b>	<b>3.547</b>	<b>6.157</b>
<b>ESPAÑA<sup>(1)</sup></b>	<b>Propias</b>	<b>Franquicias</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Propias</b>	<b>Franquicias</b>	<b>TOTAL</b>
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
<b>Total tiendas ESPAÑA al final del período</b>	<b>1.473</b>	<b>2.024</b>	<b>3.497</b>	<b>1.603</b>	<b>1.871</b>	<b>3.474</b>
<b>PORTUGAL<sup>(1)</sup></b>	<b>Propias</b>	<b>Franquicias</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Propias</b>	<b>Franquicias</b>	<b>TOTAL</b>
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
<b>Total tiendas PORTUGAL al final del período</b>	<b>262</b>	<b>297</b>	<b>559</b>	<b>223</b>	<b>309</b>	<b>532</b>
<b>ARGENTINA</b>	<b>Propias</b>	<b>Franquicias</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Propias</b>	<b>Franquicias</b>	<b>TOTAL</b>
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
<b>Total tiendas ARGENTINA al final del período</b>	<b>303</b>	<b>627</b>	<b>930</b>	<b>298</b>	<b>681</b>	<b>979</b>
<b>BRASIL</b>	<b>Propias</b>	<b>Franquicias</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Propias</b>	<b>Franquicias</b>	<b>TOTAL</b>
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
<b>Total tiendas BRASIL al final del período</b>	<b>424</b>	<b>691</b>	<b>1.115</b>	<b>486</b>	<b>686</b>	<b>1.172</b>

[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%
<b>TOTAL DIA</b>	<b>2,5285</b>	<b>2,5667</b>	<b>1,5%</b>



### 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 "Otro elementos de no caja" respectivamente.

Desde el ejercicio 2017, el cálculo de "Otro 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 "Otro elementos".

- **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%
<b>VENTAS BRUTAS BAJO ENSEÑA</b>	<b>11.040,7</b>	<b>9.390,2</b>	<b>-14,9%</b>

- **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%
<b>Resultado operativo bruto (EBITDA)</b>	<b>470,9</b>	<b>246,0</b>	<b>-47,8%</b>
Otros elementos de caja	47,5	91,9	93,3%
<b>EBITDA AJUSTADO</b>	<b>518,5</b>	<b>337,9</b>	<b>-34,8%</b>

- **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%
<b>BENEFICIO NETO AJUSTADO</b>	<b>191,3</b>	<b>49,7</b>	<b>-74,0%</b>

- **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%
<b>BPA REPORTADO (Euro)</b>	<b>0,17</b>	<b>-0,58</b>	

- **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%
<b>BPA AJUSTADO (Euro)</b>	<b>0,31</b>	<b>0,08</b>	<b>-74,0%</b>

- **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%
<b>DEUDA NETA</b>	<b>945,4</b>	<b>1.451,6</b>	<b>53,5%</b>



### 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
<b>A 31 de diciembre de 2016</b>	<b>11.105.774</b>	<b>5,9943</b>	<b>66.571.465,29</b>
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)
<b>A 31 de diciembre de 2017</b>	<b>10.310.633</b>	<b>5,8540</b>	<b>60.358.696,12</b>
Entrega de acciones planes de incentivos 2014-2016 (nota 18)	(768.277)		(4.497.512,23)
<b>A 31 de diciembre de 2018</b>	<b>9.542.356</b>	<b>5,8540</b>	<b>55.861.183,89</b>

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
<b>Número medio de acciones</b>	<b>612.177.367</b>	<b>611.885.181</b>
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
<b>Total pasivo financiero no corriente</b>		<b>921.361</b>
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
<b>Total pasivo financiero corriente</b>		<b>2.372.497</b>

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
<b>Total pasivo financiero no corriente</b>		<b>964.436</b>
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
<b>Total pasivo financiero corriente</b>		<b>2.322.856</b>



## 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	-
<b>Total</b>	<b>946.564</b>	<b>180.560</b>	<b>752.657</b>	<b>13.346</b>

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	-
<b>Total</b>	<b>1.005.627</b>	<b>343.976</b>	<b>345.524</b>	<b>316.127</b>

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](http://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
<b>Variación 1T 2018 <sup>(1)</sup></b>	<b>-30,9%</b>	<b>-16,1%</b>
Cambio medio 2T 2017	0,0578	0,2828
Cambio medio 2T 2018	0,0361	0,2329
<b>Variación 2T 2018 <sup>(1)</sup></b>	<b>-37,5%</b>	<b>-17,6%</b>
Cambio medio 3T 2017	0,0493	0,2691
Cambio medio 3T 2018	0,0276	0,2181
<b>Variación 3T 2018 <sup>(1)</sup></b>	<b>-44,0%</b>	<b>-19,0%</b>
Cambio medio 4T 2017	0,0484	0,2613
Cambio medio 4T 2018	0,0236	0,2301
<b>Variación 4T 2018 <sup>(1)</sup></b>	<b>-51,2%</b>	<b>-12,0%</b>
Cambio medio 2017	0,0538	0,2780
Cambio medio 2018	0,0322	0,2329
<b>Variación 2018 <sup>(1)</sup></b>	<b>-40,3%</b>	<b>-16,2%</b>

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