



Plan estratégico 2018 -2023 Grupo DIA

‘El Nuevo DIA’: calidad, precios bajos, proximidad y compromiso con el cliente

/ El nuevo Plan de Negocio apuesta por la marca propia, los productos frescos y la renovación de tiendas.

Madrid, 8 de febrero de 2019

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2023

Grupo DIA presenta su Plan Estratégico 2018-2023 centrado en la transformación, modernización y futuro de la compañía con el objetivo de aumentar la cuota de mercado en el sector de la distribución del que es un referente en España, Portugal, Argentina y Brasil. Y como referente también de más de 20 millones de consumidores, DIA adquiere el compromiso de llevar a cabo una renovación que se estructura en los siguientes ejes:

- La transformación de la oferta comercial con el objetivo de situar la calidad, los precios competitivos y la proximidad en el corazón de la oferta de ‘El Nuevo DIA’. Una apuesta por reforzar la marca propia, potenciando la oferta de los productos frescos, haciendo los precios más competitivos con promociones personalizadas y una racionalización del surtido enfocada a las necesidades de los clientes. Todo esto orientado a ofrecer la mejor experiencia de compra a los millones de clientes de DIA.
- La atención y la fidelización de los consumidores que confían en DIA, además de atraer a nuevos clientes, es uno de los ejes de ‘El Nuevo DIA’, que adquiere el compromiso de un mejor servicio. Para ello, se modernizará el estado de las tiendas para responder a las necesidades de los clientes, dónde y cuándo lo precisen, tanto en tienda física como online.
- Enfocarse a la ejecución efectiva de los proyectos en tienda simplificando los procesos: lanzamiento de un nuevo formato de tienda, moderna y cómoda; con eficiencia en los stocks; y en las que se incluye el concepto de la ‘milla sentimental’ para realizar las entregas online en el menor tiempo posible.

- 'El Nuevo DIA' fortalecerá la relación con los franquiciados para mejorar el modelo de negocio, con una revisión del sistema de incentivos, invirtiendo en formación y en sus objetivos y planes de carrera.
- Renovar y fortalecer la cultura de la compañía, donde el cliente es el foco yendo más allá de ofrecer un buen servicio. Apostando por el talento y la capacidad de los empleados. La transparencia y apertura para robustecer la marca forman parte también de este Plan Estratégico.

Los puntos clave de este Plan Estratégico que presenta la compañía permitirán alcanzar los objetivos financieros previstos para el periodo 2018-2023:

- Crecimiento de dígito simple medio en ventas.
- Mejora del EBITDA a partir del año 2020.
- Inversión contenida en 2019 y recuperación a los niveles de la compañía a partir de 2020.

RESULTADOS EJERCICIO 2018

- Además del nuevo Plan Estratégico, Grupo DIA ha presentado las cuentas del ejercicio 2018 en el que ha registrado unas ventas brutas de 9.390 millones de euros, un 14,9% menos que hace un año, resultado con los negocios de Clarel y Max Descuento discontinuados; y en los que se incluye el efecto divisa por la depreciación del peso argentino (40%) y del real brasileño (16%). Sin este efecto, las ventas retroceden un 0,9%.
- Por su parte, el EBITDA ajustado disminuye un 34,8% y se sitúa en los 338 millones de euros. La norma de las economías hiperinflacionadas tuvo un impacto negativo de 36,3 millones de euros en los resultados. Contabilizando los negocios de Clarel y Max Descuento el EBITDA ajustado resultante es de 385 millones de euros.
- El resultado neto del ejercicio es de menos 352,6 millones de euros debido al impacto de 288 millones de euros tras el test de valoración de los activos. Sin estos efectos, el resultado neto ajustado es de 49,7 millones de euros, lo que significa un descenso del 74% con respecto a hace un año.
- Por otro lado, la deuda neta de la compañía llega a los 1.452 millones de euros, 506 millones de euros más que al cierre de 2017. Este incremento se debe al empeoramiento del capital vinculante derivado de la reducción del plazo de pago a proveedores.
- Las ventas comparables del Grupo descendieron un 3,6% en 2018, año que cierra con 6.157 tiendas, 56 más que en 2017.

ESPAÑA

- Dentro del nuevo Plan Estratégico de la compañía se anuncia 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. En las próximas fechas se iniciará un periodo de consultas con los representantes de los trabajadores.
- Las ventas brutas en España han descendido en 2018 en un 2,4% situándose en los 5.148 millones de euros.

- Se ha experimentado un importante crecimiento de la venta online con un aumento del 37% alcanzado los 78 millones de euros, un 1,5% del total de las ventas brutas del país.

PORTUGAL

- En Portugal, donde DIA ya ha comenzado las pruebas de comercio online, las ventas brutas alcanzaron los 808 millones de euros, un 3,1% menos.

ARGENTINA

- Por su parte, en Argentina el descenso de ventas brutas fue de un 38,8% hasta los 1.795 millones de euros. Como se ha comentado anteriormente estas cifras están lastradas por el efecto divisa. Sin él, las ventas aumentan un 3%.

BRASIL

- Brasil sufre la misma coyuntura que Argentina con unas ventas brutas de 1.640 millones de euros (17,9% menos) que sin el efecto divisa se situaría en un descenso de 1,8%.

VALORACIÓN DEL CONSEJERO DELEGADO BORJA DE LA CIERVA

2018 fue un año turbulento para DIA, probablemente el más difícil desde la fundación de la compañía hace más de 40 años. Las cifras re-expresadas, y en particular los resultados de 2018, son un claro indicador de que nuestro desempeño no alcanzó las expectativas.

Sin embargo, también es evidente que a pesar de lo ocurrido la amplia red de tiendas ha seguido generando ventas netas por encima de los EUR7.000m. Seguimos siendo un importante distribuidor de alimentación porque cada día, millones de clientes leales en España, Portugal, Argentina y Brasil depositan su confianza en nuestra oferta y disfrutan de la proximidad de nuestras tiendas, de la calidad de nuestros productos y de la competitividad de nuestros precios. Esta confianza es la razón por la que hoy estamos firmemente comprometidos a mejorar radicalmente nuestra propuesta comercial y a transformar el negocio de DIA en beneficio de todos nuestros grupos de interés.

Para conseguir esta transformación, hemos atraído nuevo talento al equipo de gestión, junto con el que hemos desarrollado una nueva detallada estrategia para relanzar la compañía, plan que ha sido unánimemente aprobado por el Consejo de Administración. Hoy, detallamos nuestra nueva estrategia al mismo tiempo que publicamos las cuentas anuales, una cuentas que son más transparentes y detalladas que nunca. Este es nuestro primer paso para construir 'El Nuevo DIA' como un líder de la distribución de conveniencia omnicanal, una organización que está totalmente comprometida con sus clientes, empleados, franquiciados y accionistas.

Nuestra nueva estrategia es un plan de transformación articulado alrededor de una gran oferta, de un servicio mejorado y una buena experiencia para los clientes. Esta forma de hacer bien las cosas está en nuestras raíces, pero la compañía y la cultura de la organización sufrirán profundos cambios que nos ayudarán a ganar credibilidad y a asegurarnos de que seamos la elección preferida de nuestros clientes. El equipo de gestión ya ha empezado a implementar este plan y está totalmente comprometido e incentivado para alcanzar los objetivos marcados. La nueva Dirección de Transformación trabaja a diario en toda la organización y de forma transversal para ayudar y verificar la adecuada ejecución del plan. Estamos completamente comprometidos para que el plan sea un éxito tanto para nosotros como para nuestros grupos de interés, y en seguir mejorando en conveniencia, calidad y precio".

Resultados 2018

(€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 (NIC29)	(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%				
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'

Análisis del negocio por país

GRUPO DIA ⁽²⁾ (EURm)	2017	%	2018	%	Cambio	Cambio (ex- FY)
Ventas brutas bajo enseñanza	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 enseñanza	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 enseñanza	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- FY)
Ventas brutas bajo enseñanza	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- FY)
Ventas brutas bajo enseñanza	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

Número de tiendas

	2017			2018		
GRUPO DIA⁽¹⁾	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	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	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 periodo	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	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	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	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

Comunicación Corporativa

Javier García de la Vega – Lara Vadillo – Ginés Cañabate – Luis Barreda
Teléfono: +34 91 398 54 00 Ext. 33340 / 33886 / 33342 / 33536
+34 686.46.44.60 / 619.22.65.87 / 616.02.51.89 / 609.41.57.21
Email: comunicacion@diagroup.com

 @DIA_Group
 @dia_corp

Distribuidora Internacional de Alimentación, DIA, es una compañía internacional del sector de la distribución de la alimentación, productos de hogar, belleza y salud. En 2018, las ventas brutas bajo enseña alcanzaron los 9.390 millones de euros y el número de establecimientos ascendía a 6.157 en los países en los que opera: España, Portugal, Brasil, Argentina. DIA cotiza en la Bolsa de Madrid.



'Menores sin alcohol, un reto de todos' es una iniciativa social promovida por Grupo DIA que quiere actuar sobre el problema del consumo de alcohol en menores. Mediante este proyecto se trabaja de forma conjunta con toda la sociedad para reducir a cero el consumo de alcohol entre los menores en nuestro país.