



INFORME EXPLICATIVO DE LA COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES SOBRE EL PLAN DE INCENTIVOS A LARGO PLAZO DE DIA 2016-2018 PARA LOS DIRECTIVOS DEL GRUPO DIA

1. Principios del Plan

Tras la admisión a cotización en la Bolsa española de las acciones de Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (en adelante “**DIA**” o “**la Sociedad**”), DIA puso en marcha un plan de incentivos a largo plazo que fue aprobado por la Junta General de Accionistas en junio de 2012 para el periodo 2011 - 2014.

Con posterioridad, el Consejo de Administración de DIA, propuso para su aprobación por la Junta General de Accionistas y ésta aprobó en 2014, un Plan de Incentivos a Largo Plazo para el periodo 2014 - 2016 (en adelante, el “**Plan de Incentivos 2014-2016**”).

Tras la experiencia de los planes de incentivos anteriormente citados, el “*feedback*” de los inversores y el asesoramiento recibido de consultores externos, el Consejo de Administración de DIA tiene la intención de dar continuidad a su política de incentivos a largo plazo mediante la propuesta de implantación de un nuevo plan de incentivos a largo plazo 2016-2018 (en adelante, el “**Plan de Incentivos 2016-2018**” o el “**Plan**”) dirigido al Consejero ejecutivo, al equipo directivo y al personal clave de la Sociedad, que se someterá a la aprobación de la Junta General de Accionistas de la Sociedad.

La implantación de una política de planes sucesivos y solapados es un instrumento eficaz, en la medida en que crea una constante y beneficiosa motivación en pro de la consecución de los objetivos estratégicos de la Sociedad, además de la necesidad de crear valor para los accionistas a largo plazo.



El Plan de Incentivos 2016-2018 perseguirá los siguientes objetivos:

- Alinear la retribución de los directivos con los intereses de la Sociedad y de sus accionistas.
- Servir de incentivo para la consecución de resultados y de los objetivos estratégicos de la Sociedad para el período 2016-2018.
- Atraer y retener a quienes realicen una mayor aportación a los resultados de la Sociedad.
- Acrecentar la participación del equipo directivo en el capital social de la empresa.

El Plan de Incentivos 2016-2018 sigue el mismo esquema que el Plan anterior, es decir, consiste en una asignación de unidades (“RSUs”) que servirán de base para determinar el número de acciones de DIA a entregar a los partícipes si se cumplen los objetivos operativos fijados en el Plan. Cumplidos estos objetivos, el número final de acciones a entregar se calculará aplicando sobre las acciones inicialmente determinadas en función del grado de consecución de los objetivos operativos, un multiplicador, en función del objetivo de creación de valor (“TSR”) durante el periodo 2016-2018.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones (en adelante, la “CNR”), en el marco de sus competencias, analiza y revisa constantemente la política retributiva de su consejero ejecutivo y los altos directivos de la Sociedad, con el objeto de adecuar ésta a las mejores prácticas y recomendaciones realizadas por los inversores institucionales, proponiendo al Consejo de Administración la adopción de las modificaciones y mejoras necesarias en la política retributiva de la Sociedad.

Considerando la experiencia de los planes anteriores, y siguiendo las recomendaciones del mercado, ha entendido aconsejable, con la intención de adecuar aún más si cabe su política retributiva a las tendencias de mercado, incluir algunas modificaciones en el nuevo Plan de incentivos respecto al Plan del 2014.



Así, para el periodo 2016-2018, se han propuesto las siguientes modificaciones respecto al Plan anterior:

- Se han introducido dos métricas operativas, en lugar de una.
- Se le ha dado un mayor peso de las métricas operativas (en el caso del Consejero Delegado (“CEO”), 60%, en lugar del 20% del Plan anterior) y se ha reducido el peso de la métrica TSR (en el caso del CEO, 40% en lugar del 80% del Plan anterior).
- Las métricas operativas seleccionadas son el flujo de caja y las ventas, y están basadas en el crecimiento orgánico.
- Se han fijado tres niveles de consecución de las métricas operativas que determinarán, consecuentemente, tres niveles de consecución del incentivo asociado a cada métrica.
- Una de las métricas operativas se mide en términos relativos en comparación con un grupo de sociedades (“*peer group*”).
- El Plan mantiene la misma asignación inicial del incentivo para el CEO que el Plan anterior; esto es, la asignación de RSUs representa para los tres años de duración del Plan 5 veces la retribución fija del CEO en 2016, asumiendo un cumplimiento del 100 por 100 de los objetivos. No obstante, y con el fin de incentivar de forma especial la posibilidad de alcanzar resultados excepcionales, el Plan contempla que en caso de “*outperformance*”, el incentivo máximo del CEO para los tres años de duración del Plan puede llegar hasta 6,25 veces su retribución fija.
- El Plan contempla la obligatoriedad para el CEO y miembros del Comité Ejecutivo de mantener acciones recibidas al amparo del Plan, adaptándose así el Plan a las recomendaciones nacionales e internacionales en materia de buen gobierno.

A continuación se exponen los fundamentos y el análisis realizado por la CNR sobre los principales aspectos del Plan.

2 Fundamentos y análisis

La CNR ha trabajado en la propuesta de un Plan de Incentivos 2016-2018, con la finalidad de recompensar la ejecución con éxito de la estrategia de la Sociedad y la creación de valor para los accionistas a lo largo de un período de tiempo, acorde con los objetivos estratégicos de la Sociedad.



La determinación de las métricas más adecuadas en este tipo de planes es sin duda una labor importante a desarrollar por la CNR, considerando el impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Sociedad.

A continuación se resumen las métricas seleccionadas para el nuevo Plan, y su correspondiente justificación.

2.1 Métricas seleccionadas

Para proponer las métricas del nuevo Plan, la CNR ha estudiado las prácticas en materia de retribución e incentivos de otras sociedades cotizadas españolas y de grupos internacionales del sector alimentación, y las recomendaciones del mercado, así como de los inversores institucionales.

Tras el análisis realizado del mercado¹, la CNR entiende conveniente seguir, entre otras, las siguientes recomendaciones a la hora de fijar las métricas del Plan:

- En aquellos casos en los que se utilicen variables operativas, por lo general se esperaría (i) que incluyesen, con sujeción a la estrategia de negocio, una o varias variables referentes al crecimiento o volumen de negocio global, (ii) que incluyesen una o varias variables referentes a la rentabilidad o eficiencia del negocio, y (iii) que eviten el riesgo de contemplar un incentivo implícito que asuma riesgos financieros u operativos indebidos o, en particular, que adopte una estructura de capital excesivamente arriesgada.
- Es posible escoger múltiples criterios y tendrán que ser bastante rigurosos. Podrán referirse a la creación de valor para el accionista (cotización de la acción, rentabilidad total del accionista o TSR) y a los objetivos a medio y largo plazo totales del plan estratégico.
- El hecho de medir los resultados de la compañía con varios parámetros permite obtener una imagen más completa de sus resultados que de utilizarse un único parámetro, y resulta más complicado manipular varios parámetros. Recomendamos utilizar parámetros que entrañen un reto y motiven a los directivos para esmerarse en lograr unos resultados excepcionales.
- Las métricas utilizadas para medir los resultados de la Sociedad deben comunicarse detalladamente y ser parámetros cuantificados y establecidos a

¹ El análisis que ha hecho la CNR de las recomendaciones del mercado se ha basado en las “Guidelines” de las siguientes instituciones: ERAFP, Glass Lewis & Co., ISS y The Investment Association.



largo plazo, prefiriéndose los indicadores de resultados medidos de forma relativa.

Considerando todo lo anterior, y tras el análisis realizado por la CNR de la situación actual de la Sociedad tras el periodo de adquisiciones e integraciones de otras sociedades de los últimos años, se ha considerado que el nuevo Plan de incentivos se alinea correctamente con el plan estratégico de la Sociedad con la utilización de dos métricas operativas, que la CNR considera como las medidas más adecuadas de las que debe depender la consecución del incentivo.

Las dos métricas de gestión seleccionadas por la CNR para el nuevo Plan de Incentivos 2016-2018 son las siguientes:

- “*Cumulated Organic Cash From Operations*” (CFO) de Grupo DIA para el periodo 2016-2018.
- “*Relative Organic Sales Average Growth*” (ROSAG) de Grupo DIA para el periodo 2016-2018.

A estos efectos, se considera que Grupo DIA está formado por la Sociedad y sus filiales.

La CNR entiende que estas métricas operativas son un buen indicador del crecimiento orgánico de Grupo DIA; con la primera se enfatiza el objetivo de generación de caja, con el correspondiente impacto en la solidez financiera y el crecimiento del beneficio neto de Grupo DIA; con la segunda se incide en el crecimiento de las ventas como parámetro determinante de la evolución del negocio a medio y largo plazo del Grupo. Ambas métricas se miden en términos orgánicos, esto es, sin tener en cuenta las posibles variaciones provocadas por fusiones, adquisiciones u otras operaciones societarias. Los objetivos se han definido a un tipo de cambio constante.

A continuación se describe cada una de las métricas seleccionadas.

2.1.1 “*Cumulated Organic Cash From Operations*” (CFO)

El “*Cumulated Organic Cash From Operations*” (CFO) es un parámetro de medición de los flujos de efectivo generados por las actividades operativas de la Sociedad. La CNR ha optado por la inclusión de la citada métrica operativa, en la medida de que se trata de un indicador significativo para los inversores, que refleja la capacidad de generar caja de las actividades operativas de Grupo DIA.

El CFO es el EBITDA Ajustado Acumulado orgánico del periodo menos el importe del CAPEX Acumulado orgánico y menos los Costes No Recurrentes



Acumulados orgánicos, según se derive de las cuentas anuales para los ejercicios 2016, 2017 y 2018.

La CNR ha decidido que el “*Cumulated Organic Cash From Operations*” (CFO) represente el 40 por 100 del número final de acciones a entregar al CEO.

La CNR ha considerado adecuada la inclusión de una métrica operativa basada en los flujos de efectivo generados por las actividades operativas de Grupo DIA, después de haber estudiado las métricas incluidas en los planes de incentivos a largo plazo implantados por otros grupos internacionales del sector alimentación.

La CNR ha establecido el siguiente grado de consecución del “*Cumulated Organic Cash From Operations*” (CFO) derivado de las cuentas correspondientes al período 2016-2018, de acuerdo con la siguiente escala:

Nivel	CFO (millones €)	Grado de consecución
Mínimo	700	70%
Objetivo	800	100%
Outperformance	900	125%

De acuerdo con el cuadro anterior:

- Por debajo de un nivel de exigencia mínimo del objetivo del 70%, no se generará incentivo alguno asociado a este indicador.
- En caso de que el objetivo de CFO alcanzara 800 millones de euros, el incentivo asociado a este objetivo se conseguiría en un 100%.
- En caso de un nivel de consecución del objetivo de sobrecumplimiento, el incentivo asociado a este objetivo podría alcanzar hasta el 125%, con la finalidad de motivar e incentivar el logro de unos resultados excepcionales.

El grado de cumplimiento del objetivo situado entre los tramos intermedios indicados se calculará por interpolación lineal.



2.1.2 “Relative Organic Sales Average Growth” (ROSAG)

La CNR ha considerado adecuada la inclusión de una métrica operativa basada en las ventas de la Sociedad, en la medida en que éste constituye un indicador relevante en el sector alimentación y para el propio Grupo.

Para cumplir con las recomendaciones del mercado, la CNR ha decidido introducir una métrica en el Plan de Incentivos 2016-2018 cuyo cumplimiento sea medido en términos relativos en comparación con un grupo de sociedades de referencia (“peer group”).

En este sentido, de la revisión que ha realizado la CNR del mercado², se extrae como conclusión que es recomendable incluir al menos una métrica de desempeño relativa que compare el desempeño de la Sociedad con un “peer group” relevante o con un índice.

El “Relative Organic Sales Average Growth” (ROSAG) es un parámetro de medición del crecimiento orgánico de las ventas de Grupo DIA en comparación con un grupo de sociedades de referencia (“peer group”), sin tener en cuenta las posibles variaciones provocadas por fusiones, adquisiciones u otras operaciones societarias. La CNR ha optado por incluir la citada métrica operativa, en la medida en que es un buen indicador de la gestión de los recursos internos para incrementar los beneficios.

La CNR ha decidido que el “Relative Organic Sales Average Growth” (ROSAG) represente el 20 por 100 del número final de acciones a entregar al CEO.

En este sentido, la CNR ha decidido incluir en el “peer group” a sociedades multinacionales, representativas del sector de la alimentación, y con incidencia geográfica similar a la de Grupo DIA (Europa y Sudamérica). Estas sociedades son: Casino, Carrefour, Tesco, Cencosud, Sainsbury, Pão de Açúcar, Jeronimo Martins, Colruyt, Ahold, Delhaize, P&G, Nestlé, Colgate-Palmolive, Unilever y Mondelez.

² Ver nota al pie de página número 1 anterior.



La CNR ha establecido el siguiente grado de consecución del “*Relative Organic Sales Average Growth*” (ROSAG) derivado de las cuentas del período 2016-2018, comparado con el grupo de sociedades de referencia antes indicado, de acuerdo con la siguiente escala:

Nivel	ROSAG (posición del grupo de sociedades de referencia en el ranking)	Grado de consecución
Mínimo	Mediana	70%
Objetivo	Percentil 75	100%
Outperformance	Percentil 90	125%

De acuerdo con el cuadro anterior:

- En caso de que la evolución de esta métrica se sitúe en términos comparativos durante el periodo de medición por debajo de la mediana del grupo de comparación, no se generará incentivo alguno asociado a este indicador. De situarse en la mediana, el incentivo asociado a este objetivo se entenderá cumplido en un 70%.
- En caso de que la posición en el grupo de comparación de la evolución de este indicador sitúe a Grupo DIA en el percentil 75, el incentivo asociado a este objetivo se conseguiría en un 100%.
- En caso de que la posición en el grupo de comparación de la evolución de este indicador sitúe a Grupo DIA en el percentil 90, el incentivo asociado a este objetivo podría alcanzar hasta el 125%, con la finalidad de motivar e incentivar el logro de unos resultados excepcionales.

Siguiendo las recomendaciones del mercado, la posición de la Sociedad por debajo de la mediana del grupo de comparación no conllevará la consecución de incentivo alguno asociado a esta métrica.

Los grados de cumplimiento del objetivo que se encuentren entre los tramos intermedios indicados se calcularán por interpolación lineal.



2.1.3 “Annual Total Shareholder Return” (“TSR anual acumulado”)

La CNR considera adecuado incluir una métrica externa que vincule la remuneración de los directivos con el rendimiento de la empresa y las variaciones del valor de las acciones de la Sociedad en el largo plazo. La CNR ha llegado a la conclusión de que la métrica externa más idónea es “*Total Shareholder Return*” anual acumulado (TSR anual acumulado) en términos absolutos.

Es importante señalar que el Plan se ha diseñado para que sea condición “*sine qua non*” que se cumplan los objetivos mínimos correspondientes a las métricas operativas para poder aplicar el coeficiente TSR; si no se cumplen los objetivos operativos no se abonará incentivo alguno derivado del Plan. El coeficiente TSR se configura por tanto como un objetivo adicional aplicable exclusivamente en caso de cumplimiento de los objetivos de negocio.

El TSR anual acumulado, a efectos del Plan, mide la evolución del valor de las acciones de DIA durante el período de medición asumiendo que los dividendos u otros pagos en efectivo son reinvertidos en acciones adicionales de DIA en la fecha de pago.

La CNR considera que los accionistas perciben de forma positiva las métricas financieras vinculadas a la creación de valor. En ese sentido, el TSR es la métrica más utilizada en los planes de incentivos basados en acciones establecidos por las empresas como indicador de la creación de valor. En España, y de acuerdo con el análisis llevado a cabo por la CNR, muchas sociedades cotizadas actualmente se sirven del TSR como métrica en sus planes de incentivos basados en acciones.

La CNR, al igual que en el Plan anterior, ha propuesto utilizar el TSR como indicador absoluto de la creación de valor. En ese sentido, la CNR quisiera recordar que la postura de la National Association of Pension Funds Limited del Reino Unido (NAPF) es que la utilización de grupos de “comparables” no está indicada en todos los casos:



“Hemos de discrepar con el empleo de las comparativas con grupos de “peers”. Resulta innegable que, en las más altas esferas de la dirección de las empresas, las denominadas comparativas entre “peers” no son sino una pequeña parte de lo que hace falta para motivar y retener a un directivo. Nos gustaría que los Consejos adopten una postura más sólida ante las comparativas entre “peers”. Con frecuencia se nos dice que cada empresa es única; por ello, nos gustaría que los Consejos reflexionen más sobre los motores necesarios para materializar sus propias estrategias individuales y se comparen menos con sus “peers””.

Considerando lo anterior, y teniendo en cuenta la utilización de la métrica TSR como multiplicador sobre el incentivo resultante del grado de consecución de los objetivos operativos de Grupo DIA, la CNR mantiene este indicador como métrica de medición en términos absolutos.

Para medir la evolución anual del TSR, la CNR ha establecido que se tomará como referencia el precio medio ponderado por volumen diario de la acción de DIA respecto de las 15 sesiones bursátiles anteriores a la fecha de aprobación por parte del Consejo de Administración de la convocatoria de la Junta General de Accionistas, que tendrá lugar el 11 de marzo de 2016, así como el precio medio ponderado por volumen diario de la acción DIA respecto de las 15 sesiones bursátiles posteriores a la fecha de publicación de los resultados de 2018. El TSR resultante se anualizará teniendo en cuenta el número de años comprendido en dicho periodo.

La evolución del TSR anual acumulado durante el periodo de vigencia del Plan determinará la obtención de un multiplicador que se aplicará sobre el número de acciones de DIA, calculadas en función del grado de consecución de las métricas operativas de Grupo DIA. Tras la aplicación de dicho multiplicador, se obtendrá el número final acciones que serán entregadas al CEO, de acuerdo con la siguiente escala:

Evolución anual del TSR	Multiplicador de TSR
15%	1,67
≤ 0%	1,00

Los grados del multiplicador de TSR que se encuentren entre los tramos indicados se calcularán por interpolación lineal.



La CNR ha decidido que el TSR represente el 40 por 100 del número final de acciones a entregar al CEO.

2.1.4 Resumen y ponderación de las métricas del Plan 2016-2018

De forma esquemática, las métricas, los niveles de consecución y su ponderación en el nuevo Plan son las siguientes:

<i>Métricas</i>	<i>Niveles</i>	<i>m Euros</i>	<i>Grado de consecución</i>	<i>Peso</i>
CFO	Mínimo	700	70%	40%
	Objetivo	800	100%	
	Outperformance	900	125%	
ROSAG		<i>Posición en el ranking</i>		20%
	Mínimo	MEDIANA	70%	
	Objetivo	PERCENTIL 75	100%	
	Outperformance	PERCENTIL 90	125%	
TSR anual		<i>Evolución TSR anual</i>	Multiplicador	40%
		≤ 0%	1,00	
		15%	1,67	

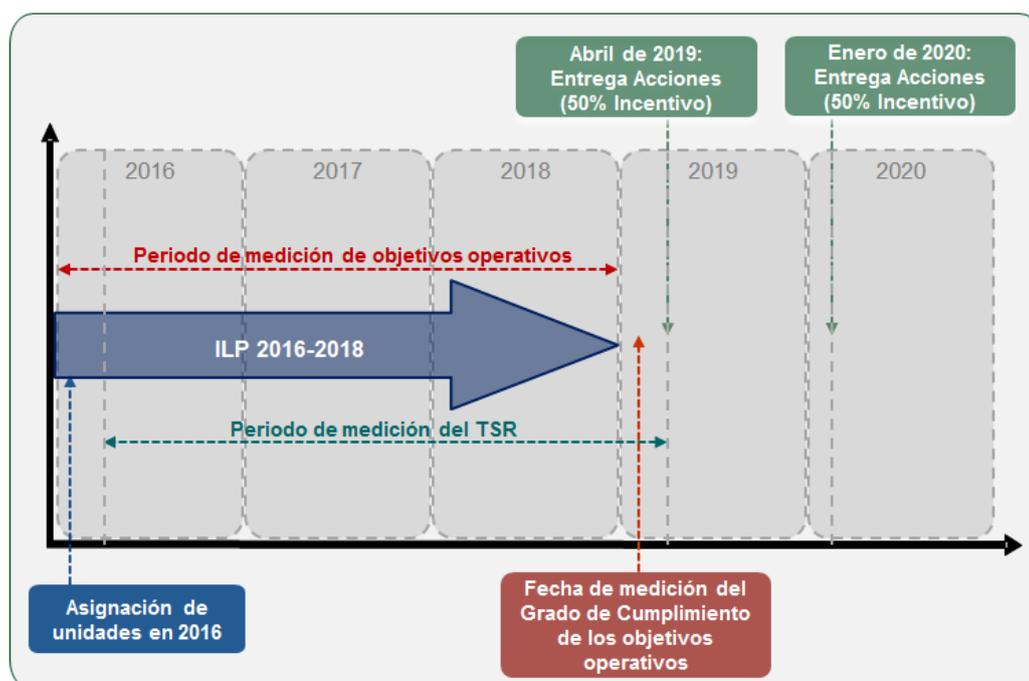
2.2 Duración

El Plan tiene una duración de tres años (2016-2018), más 2 años de liquidación (2019 y 2020).

En este sentido, la entrega de las acciones previstas en el Plan se llevará a cabo en abril de 2019 y enero de 2020. La CNR considera que dicho diferimiento en la entrega potencia el elemento de retención y es coherente con la intención de premiar el desempeño eficaz y evitar el pago del incentivo en supuestos de incumplimiento grave de las obligaciones de los partícipes del Plan.



A continuación se muestra la representación gráfica del Plan:



2.3 Partícipes

El Plan de Incentivos 2016-2018 se dirige a las siguientes personas: Consejero Delegado (“CEO”), Director Ejecutivo Corporativo (“CCO”), miembros del Comité Ejecutivo, directivos con estatus D (“Ds”) y personal clave designado por la Sociedad (un máximo de 220 personas).

2.4 Liquidación anticipada del Plan

El Plan contemplará la posibilidad de liquidación anticipada de las acciones, en los supuestos de cambio de control o en determinados supuestos de cese de la relación laboral o mercantil entre el partícipe y la Sociedad (“good leaver”).

2.5 Mantenimiento de las acciones y cláusula “clawback”

En línea con las recomendaciones del mercado y de buen gobierno corporativo de la CNMV, se exigirá al CEO y a los miembros del Comité Ejecutivo el mantenimiento de las acciones que reciban como consecuencia de su participación en el Plan de Incentivos 2016-2018 y siguientes hasta llegar a alcanzar, en un plazo de cinco años, un número de acciones que equivalga a dos veces la retribución fija en el caso del CEO.



Adicionalmente, la Sociedad podrá exigir al CEO la devolución total o parcial de las acciones entregadas en el caso de que durante los 3 años siguientes a cada una de las fechas de entrega de las acciones se dé alguna de las siguientes circunstancias:

- Que el CEO haya sido sancionado por incumplimiento grave del código ético y demás normativa interna.
- Cuando se ponga de manifiesto que la liquidación y abono del incentivo derivado del Plan se ha producido total o parcialmente en base a información cuya falsedad o inexactitud grave quede demostrada a posteriori, de forma manifiesta, o afloren riesgos asumidos durante el periodo considerado u otras circunstancias no previstas ni asumidas por la Sociedad, que tengan un efecto negativo material sobre las cuentas de resultados de cualquiera de los años de duración del periodo de “*clawback*”, en la medida en que afecten al cumplimiento de las condiciones generales o particulares exigible al CEO.

2.6 Efectos para los accionistas

El número de acciones de DIA a entregar en el marco del Plan para un cumplimiento del 100 por 100 de los objetivos operativos y un cumplimiento máximo del objetivo de TSR, es de 8.300.000 acciones para todos los partícipes del Plan. En caso de cumplimiento “*outperformance*” de los objetivos operativos, el número máximo de acciones para todos los partícipes del Plan podrá llegar hasta 10.400.000 acciones.

No es intención de la Sociedad emitir nuevas acciones, sino que va a utilizar autocartera actual o futura adquirida para proceder a entregar las acciones que se deriven para los participantes al amparo del presente Plan.

La CNR entiende que el impacto para los accionistas del Plan es razonable y está en consonancia con los porcentajes existentes habitualmente en este tipo de planes en otras sociedades cotizadas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la CNR propone al Consejo de Administración, para su aprobación por la Junta General de Accionistas, la siguiente propuesta de acuerdo en relación con el Plan de Incentivos 2016-2018.