Grupo Dia presenta su Plan Estratégico 2025-29

Grupo Dia presenta una hoja de ruta a cinco años con el fin de crear valor a largo plazo para sus accionistas y el ecosistema Dia en general. La ambición de Dia es ser la tienda de alimentación y online favorita en todos los barrios en los que opera.

Grupo Dia presenta su Plan Estratégico 2025-29 ‘Creciendo cada día’ con el objetivo de generar valor sostenible a largo plazo para sus accionistas y todos sus públicos de interés. Una hoja de ruta a cinco años que tiene como objetivo cautivar al cliente a través de la evolución de su propuesta de valor omnicanal única en proximidad. Dia tiene la ambición de expandirse y de ser la tienda de alimentación y online favorita en cada barrio. La compañía presenta hoy este plan en su Capital Markets Day, el primer encuentro con inversores y analistas de este nivel que celebra desde 2017.

Para lograrlo, su hoja de ruta a 2029 establece un camino claro para atraer más clientes y potenciar su fidelidad, expandir su red de tiendas apoyado en un modelo de franquicias ganador, fortalecer los cimientos de una compañía renovada con éxito en los últimos cinco años y potenciar la percepción de la marca Dia asociada a su capacidad de generación de valor.

En 2024, Grupo Dia concluyó la transformación y simplificación del negocio consolidando los negocios en España y Argentina como plataformas de crecimiento y completando el proceso de refinanciación de su deuda sindicada. Esto sentó las bases para iniciar una fase de aceleración del crecimiento apoyada en **cuatro palancas estratégicas** que trabajará en cada geografía acorde a la situación del negocio: Cautivar al cliente; Liderar el mercado en crecimiento rentable; Fortalecer una base ganadora; y Visibilizar el valor de Dia.

“Este Plan Estratégico a cinco años nos permitirá fortalecer nuestro modelo de proximidad invirtiendo en nuestros clientes de una manera sostenida y creando valor para los accionistas de Dia y para todo su ecosistema a medio y largo plazo. España es un mercado de crecimiento sostenido y las proyecciones a futuro son favorables. En Argentina se espera una pronta recuperación del consumo que podremos capitalizar. En ambos mercados, contamos con la marca y la propuesta de valor de proximidad que demandan los

clientes, en el segmento de mercado con mejores expectativas de crecimiento. Hoy presentamos un plan de creación de valor ambicioso, con palancas concretas y ejecutables enfocadas en el cliente que llevará a Dia al siguiente nivel", afirma **Martín Tolcachir, CEO de Grupo Dia.** *"Queremos que Dia siga creciendo, de la mano de sus equipos, franquiciados, proveedores, accionistas e inversores. Creciendo cada día para ser la tienda de alimentación favorita en cada barrio y online",* concluye.

La ambición de este Plan Estratégico requerirá una **inversión anual** (Capex) en España de entre **150-180 millones de euros cada año hasta 2029.** En este período, la compañía estima que generará alrededor de **3.000 puestos de trabajo** en su red de tiendas y a través de franquicias.

Este plan impulsará un incremento medio anual (CAGR) de las **ventas brutas bajo enseña de entre el 4-6% en España,** superando la tasa de crecimiento del mercado y captando cuota, e incrementando el **margen sobre Ebitda Ajustado** hasta niveles esperados de entre el 7,5-8%. Con ello, lograría una posición 'best-in-class' en rentabilidad en el sector, además de contribuir a que la compañía alcance un resultado neto positivo.

"El plan que presentamos hoy para Grupo Dia subraya nuestra confianza en la propuesta de valor ganadora que hemos construido en los últimos cinco años. Es un plan realista y enfocado en generar valor para el cliente y en posicionar a Dia como empresa capaz de ofrecer un valor sostenible a largo plazo para los accionistas. La compañía cuenta con un sólido equipo directivo alineado para cumplir las metas de esta fase de crecimiento, con el apoyo de un Consejo de Administración experimentado e independiente, trabajando juntos para hacer realidad las ambiciones de Dia para 2029", destaca **Benjamin Babcock, Presidente del Consejo de Administración de Grupo Dia.**

Cautivar al cliente

El éxito de la transformación de **Dia España** y sus ventajas competitivas pavimentan el camino para lograr los objetivos del nuevo Plan Estratégico 2025-29, apuntalados por el buen momentum de la compañía y las expectativas de crecimiento del sector.

Para cumplir los objetivos de su plan, en el eje de **'Cautivar al cliente',** Dia España desplegará una batería de acciones orientadas a seguir avanzando en su satisfacción y en capturar cuota de mercado gracias a una propuesta de valor única en proximidad. La compañía se marca como objetivos:

- impulsar la hiperpersonalización de la oferta a través de Club Dia, el club de fidelización pionero en España en el sector, sumar acciones gamificadas y potenciar herramientas como la cartera digital de la aplicación;
- mantener el modelo de Dia que ofrece un surtido único y equilibrado que defiende la libertad de elección del cliente. La compañía apoya las principales marcas nacionales e

internacionales de los fabricantes lo que favorece su visibilidad e innovación y se combina con una oferta de excelentes productos Dia de la máxima calidad (más de 2.400 referencias renovadas desde 2020); ofrecer el mejor surtido de producto fresco del barrio (reforzando variedades regionales en frutas y verduras; panadería 100% natural y panes enriquecidos; nuevas categorías bio y bajas en calorías en carnes y pescados, entre otras), e incluir productos innovadores en las gamas de platos listos para su consumo y con atributos funcionales;
- impulsar la experiencia de cliente a través de mejoras en la infraestructura de tienda
- potenciar una compra omnicanal fácil y rápida que impulse la actividad en su App Dia y web dia.es.

Con todo, Dia España persigue incrementar gradualmente la densidad de ventas por tienda, especialmente en las de grandes ciudades; sumar 1 millón de clientes a ClubDia; e impulsar la venta online hasta un 5-6% de las ventas totales para 2029.

Por su parte, **Dia Argentina** es líder del mercado en proximidad (alrededor del 30% de cuota de mercado en Buenos Aires y favorita entre los consumidores en el país por sus buenas ofertas y promociones, el precio y calidad de la marca propia y su atractiva App Dia) y la transformación realizada en los últimos años ha logrado que sea una plataforma de gran potencial de crecimiento y creación de valor de forma independiente, que aporta positivamente a la propuesta de Grupo Dia.

En el eje estratégico **Cautivar al cliente, Dia Argentina** pondrá su foco en fortalecer su propuesta de valor apostando por ofrecer un surtido completo, con alimentos frescos de la máxima calidad y seguir desarrollando el surtido de productos Dia. Además, en línea con su propuesta comercial, la compañía mantendrá una política de precios competitivos, con ofertas simples y claras lo más atractivas posibles del mercado. Con el foco en seguir incrementando la satisfacción del cliente (NPS 73 en 2024), la compañía seguirá impulsando su marca propia e introducirá mejoras en los flujos de mercancía para optimizar la frecuencia de entrega a tiendas.

Liderar el mercado en crecimiento rentable

Bajo la segunda palanca estratégica, **‘Liderar el mercado en crecimiento rentable’, Dia España** se dispone a impulsar la expansión orgánica de su perímetro con el objetivo de sumar **300 tiendas de proximidad para 2029.** Esta expansión orgánica se hará en gran medida a través de su modelo de franquicias y en ubicaciones estratégicas identificadas por su encaje en la estrategia de proximidad y su sólido potencial económico.

Este eje estratégico incluye también un **plan de optimización logística** en España con el objetivo de desarrollar una red con capacidad para abastecer a la red actual y futura de la compañía. La compañía plantea la transformación de seis centros logísticos para incrementar su capacidad, priorizando las localizaciones estratégicas que reduzcan la distancia a tienda, implementar

mejoras tecnológicas que permitan ejecutar procesos más rápidos y precisos en cuanto a rutas y carga de mercancías y la inversión de 125 millones de euros a 2029 en la mejora de los sistemas de refrigeración para garantizar al cliente la mayor frescura de sus productos y alcanzar los objetivos de descarbonización.

Por último, en el marco de este eje estratégico, la compañía explorará **oportunidades de crecimiento inorgánico** en el mercado español que permitan reforzar su propuesta de valor, e identificará **nuevas líneas de creación de valor en negocios adyacentes** con el objetivo de crear nuevas fuentes de ingresos a través de la monetización de canales propios y de sus activos digitales y datos.

"Dia es líder en el mercado español de proximidad, con la mayor red de tiendas y una propuesta de valor que conecta con el cliente gracias al equilibrio entre marcas de fabricante y los productos Dia de la máxima calidad. Hemos desarrollado un modelo de franquicia muy atractivo y una plataforma omnicanal para ofrecer una gran experiencia digital a nuestros clientes. El sólido crecimiento en ventas de los últimos años y el incremento de la satisfacción de nuestros clientes son un motor de gran potencia para que este plan estratégico que presentamos hoy haga que Dia España a nuevas cotas de mercado", afirma **Ricardo Álvarez, CEO de Dia España.**

Respecto a la operación en **Argentina,** las perspectivas económicas del país apuntan a una recuperación paulatina del consumo durante 2025, con un crecimiento del PIB del 5% según las estimaciones y una reducción de la inflación. En este contexto de mayor estabilidad y menor presión sobre el consumo, Dia Argentina seguirá trabajando para proteger su nivel de ventas y cuota de mercado, apoyándose en la fortaleza de la marca y su sólida propuesta en proximidad.

A medio plazo, las prioridades marcadas en este segundo eje estratégico para Dia Argentina abarcan el **incremento de su cuota de mercado a través del crecimiento orgánico y autofinanciado** de su red de tiendas y a través de franquicias, manteniendo un enfoque disciplinado en inversión (Capex) y una estricta gestión de costes. Esta estrategia, junto con la expansión de márgenes, permitirá fortalecer su rentabilidad.

"Dia Argentina ha logrado un crecimiento por encima del mercado en los últimos años, navegando un contexto de fuerte caída del consumo de los hogares, gracias a una propuesta de valor única en el país. Esto se ha traducido en una fuerte capacidad de generación de caja y en conseguir ser un negocio autofinanciado, sin endeudamiento, y con un liderazgo en el país que contribuye de forma sinérgica a la propuesta de valor del grupo", asegura **Agustín Íbero, CEO de Dia Argentina.** *"Dia Argentina es una operación bien posicionada para ofrecer cada vez más valor a medida que el consumo comience su mejoría y estamos preparados para capitalizar las oportunidades del mercado gracias a un negocio en crecimiento, independiente y con una marca líder y consolidada".*

Fortalecer una base ganadora

La tercera palanca del Plan Estratégico de Grupo Dia, **‘Fortalecer una base ganadora’,** aúna las acciones orientadas a construir sobre los cimientos de la compañía resultado de la transformación, líder en proximidad con un negocio sólido y rentable gracias a una estrategia centrada en el cliente. Esto incluye iniciativas para fortalecer su cultura corporativa, impulsar la agilidad organizacional y optimizar la gestión del talento, conscientes de que el equipo con el que cuenta Dia es una de sus grandes fortalezas para afrontar esta nueva etapa de aceleración del crecimiento.

Además, durante este año la compañía finalizará la ejecución del **Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-25,** ‘Cada día cuenta’, cuyos objetivos prioritarios son el desarrollo de la economía de proximidad y el impulso de una cultura diversa e inclusiva, y que sentará las bases para el plan estratégico de la próxima etapa que verá la luz en 2026.

La tercera arista de este eje estratégico es el **plan tecnológico** de la compañía. Está diseñado como palanca transversal de creación de valor con el objetivo de desarrollar acciones que mejoren la experiencia del cliente. Apoyados en herramientas de inteligencia artificial, se buscará el impulso del crecimiento en ventas, mejoras operacionales y una gestión más eficiente de tiendas, almacenes e inventarios.

Visibilizar el valor de Dia

Por último, la cuarta palanca del Plan Estratégico, **‘Visibilizar el valor de Dia’,** supone un paso adelante de la compañía en su compromiso con dar notoriedad y reforzar la percepción de la marca Dia y del valor de la inversión en la compañía.

La compañía ha impulsado un plan robusto de acciones en el último periodo en esta dirección, como son el reciente cierre de la refinanciación de la deuda sindicada en diciembre de 2024, la operación de contrasplit y el Capital Markets Day de este 20 de marzo. Además, la compañía está enfocada en aumentar su participación en conferencias en ‘Mid’ y ‘Small cap’ y realizará durante este año un roadshow en los principales centros financieros de Europa con el objetivo de reforzar el conocimiento sobre la posición de Dia y estrechar la relación con inversores, buscando incrementar la cobertura de analistas de 4 a 12 para 2029.

Para **Guillaume Gras, CFO de Grupo Dia,** *“la compañía está posicionada para aprovechar las oportunidades que le brinda el haber cumplido con una rigurosa disciplina financiera y que ha permitido alcanzar una notable mejora en márgenes de rentabilidad, capacidad de generación de caja y reducción de deuda. Con estos fundamentales, hoy presentamos un plan a cinco años diseñado para consolidar el crecimiento, y que el mercado refleje adecuadamente las mejoras operativas y financieras implementadas, priorizando la asignación equilibrada de recursos y la optimización operativa. Esto nos permitirá seguir ampliando los márgenes de rentabilidad hasta niveles esperados del 7,5%, por encima de la media del sector, y abrir nuevas ventanas de oportunidad estratégicas”.*

Además, para **Gras,** la sólida situación financiera de Grupo Dia alcanzada con la refinanciación de su deuda sindicada en diciembre de 2024, *“marca un camino claro hacia una calificación investment grade a medio plazo”. “Lograr esta calificación contribuiría a reflejar la solidez financiera, la estabilidad operativa y la capacidad de generar flujo de caja sostenible de la compañía y, por ende, alinear a Grupo Dia con los estándares de compañías con bajo riesgo de crédito, y a otros actores comparables del sector”,* apunta.