



EL VALOR
DE LA
PROXIMIDAD



MEMORIA ANUAL
2024



*Cada día
más cerca*

CREANDO VALOR PARA NUESTROS CLIENTES, ACCIONISTAS Y TODA LA SOCIEDAD

En Grupo Dia entendemos que cada día es una oportunidad para crear valor para nuestros clientes, nuestros accionistas y para toda la sociedad. Nuestro modelo de negocio, único en proximidad, es un potente motor económico que se traduce en empleo, dinamismo empresarial y contribución fiscal que fortalecen el tejido económico en España y Argentina.

Con 45 años de historia, Dia es una compañía presente en más de 3.000 calles españolas y argentinas con una propuesta de valor única en proximidad y unas sólidas ventajas competitivas gracias al éxito de la transformación del negocio que hemos realizado desde el año 2020.

Lo que nos hace únicos:



Líderes en
proximidad y
conveniencia



Surtido
equilibrado
entre marca
propia y
fabricantes
líderes



Modelo de
franquicia
escalable y
rentable



Oferta
omnicanal



Haz clic sobre los títulos del índice para acceder directamente a cada capítulo.



Haz clic sobre este icono en cualquier página para volver al índice.



4 Carta del presidente del Consejo de Administración

8 Carta del CEO de Grupo Dia

10 Un modelo de gobernanza sólido, independiente y transparente

22 Grupo Dia en 2024

28 Propuesta de valor omnicanal única en proximidad

44 Cultura & Talento Dia

52 Impacto en los barrios y comunidades

64 Informe financiero

72 Plan Estratégico 2025-29: 'Creciendo cada día'



Benjamin J. Babcock
Presidente del Consejo de
Administración de Grupo Dia

Estimado/a accionista:

Me es grato informarle de que 2024 marcó el fin de un proceso de transformación de varios años en Grupo Dia. La ‘estrella polar’ que guía a Dia, a sus empleados, franquiciados y a su Consejo de Administración, siempre ha sido nuestra proximidad al cliente y la creación de valor sostenible a largo plazo para sus accionistas.

Hoy, Grupo Dia comienza un nuevo capítulo. La empresa cuenta con un negocio enfocado y rentable construido en torno a dos sólidas plataformas en España y Argentina. Ofrece una propuesta de valor al cliente ganadora basada en la proximidad, un modelo de franquicia diferenciado y una cultura orientada al rendimiento. Ha desapalancado y refinanciado su deuda. Tiene un ambicioso plan estratégico a largo plazo. Está dando a conocer ampliamente su historia. El precio de la acción está mejorando. En el último año, Dia ha pasado de un proceso de transformación a otro de crecimiento y está acelerando su posición como líder en

proximidad en España y Argentina. El futuro es realmente apasionante.

Como expuse en el Capital Markets Day que celebramos el pasado 20 de marzo, Dia ha contado con el Consejo de Administración adecuado para llegar a donde está hoy. Sin embargo, debemos reconocer que Dia ha evolucionado, y la composición de su Consejo debe reflejar ese cambio. Con este objetivo, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones llevó a cabo una evaluación rigurosa de las habilidades, la experiencia y el perfil de nuestro Consejo actual así como de lo que se requiere para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico 2025-29, ‘Creciendo cada día’.

Debemos asegurarnos de que el Consejo cuente con las habilidades, la experiencia y el perfil alineados con las ambiciones futuras de Dia para que las decisiones se tomen en el mejor interés de la empresa y de nuestros accionistas. La independencia en la toma de decisiones debe seguir siendo una seña de identidad del

funcionamiento del Consejo de Dia, un principio firmemente respaldado por nuestro accionista de referencia, LetterOne.

Teniendo esto en cuenta, anunciamos los cambios que se propondrán con motivo de la Junta General Ordinaria de Accionistas que se celebrará el próximo 20 de junio. En conjunto, representan una transformación renovadora del Consejo:

- El número de miembros del Consejo pasará de 8 a 10, con el objetivo de incorporar nuevos consejeros que enriquezcan la matriz de competencias y diversidad de este órgano.
- Marcelo Maia, cuyo liderazgo y experiencia han sido fundamentales para el Consejo, especialmente en Brasil, dejará su cargo.
- Se propone el nombramiento de tres nuevas consejeras independientes, lo que supone una ambiciosa renovación de los perfiles del Consejo para esta nueva etapa de crecimiento de Dia. Las consejeras propuestas —Rut Aranda, Sara Díez Jauregui y Paloma Pérez— aportan un amplio conocimiento del sector minorista y experiencia en áreas clave como la digitalización, la personalización del cliente, la marca, la sostenibilidad y la gestión de la cadena de suministro: todos ellos factores esenciales para cumplir con la propuesta de valor de Dia hacia sus clientes y sus accionistas.
- Se proponen cambios en la retribución de los consejeros para mejorar la coherencia general de la política y reforzar la alineación entre los intereses de los consejeros y los de los accionistas. Dia consolida un enfoque líder en el mercado español en la remuneración de consejeros.

En coherencia con el giro de Dia hacia una estrategia orientada al crecimiento y con foco en la ejecución operativa del plan estratégico, cederé el cargo de presidente del Consejo de Administración a Alberto Gavazzi tras la Junta General Ordinaria de Accionistas. Cuando asumí la presidencia, lo hice con el firme compromiso de culminar con éxito la transformación de Dia. Ese compromiso ha sido cumplido.

Alberto, que se incorporó al Consejo a principios de 2024, conoce profundamente la Compañía y su estrategia, habiendo desempeñado un papel clave en la elaboración del Plan Estratégico 2025–29. Aporta la experiencia operativa y la mentalidad de crecimiento necesarias para exigir resultados a la dirección y asegurar la creación de valor a largo plazo de Dia. Por mi parte, continuaré en el Consejo como consejero dominical y principal representante de LetterOne, nuestro accionista de referencia.

“

La propuesta de renovación del Consejo y los cambios anunciados reafirman nuestro compromiso con un gobierno corporativo sólido, independiente y transparente, enfocado en la creación de valor a largo plazo para nuestros accionistas.”

“

Cada decisión, cada inversión y cada paso que damos están orientados a hacer de Dia una parte importante en la vida de nuestros clientes, mejorando la experiencia del cliente y consolidando nuestra relevancia, cercanía y confianza.”

Me enorgullece destacar que, si la Junta General Ordinaria de Accionistas aprueba la propuesta, el 70% del Consejo de Administración de Dia estará compuesto por consejeros independientes, y la representación femenina alcanzará el 50%, superando en ambos casos las recomendaciones de buen gobierno para las empresas cotizadas en España. Además, dado que Dia es hoy una empresa más centrada en el mercado español, es oportuno que el Consejo refleje mejor esta realidad.

Esta propuesta de renovación del Consejo y los cambios anunciados reafirman nuestro compromiso con un gobierno corporativo sólido, independiente y transparente, enfocado en la creación de valor a largo plazo para nuestros accionistas. La nueva política de remuneración representa un paso más hacia una mayor alineación entre el desempeño financiero, los resultados a largo plazo y la retribución del Consejo.

Dia cuenta con una base sólida para continuar su evolución, siempre con el cliente como nuestra guía. Cada decisión, cada inversión

y cada paso que damos están orientados a hacer de Dia una parte importante en la vida de nuestros clientes, mejorando la experiencia del cliente y consolidando nuestra relevancia, cercanía y confianza.

Estoy convencido de que tanto el Comité de Dirección como el Consejo de Administración están preparados para liderar esta nueva etapa. Y con su confianza continuada, seguiremos construyendo un Dia más fuerte y más enfocado. Una empresa que importe a nuestros clientes, empleados, proveedores, franquiciados, a las comunidades en las que operamos y a nuestros accionistas. Una empresa resiliente y exitosa.

Gracias por acompañarnos en este camino. Con afecto y compromiso.





Martín Tolcachir
CEO de Grupo Dia

El ejercicio 2024 ha supuesto la culminación de una etapa crucial de transformación del negocio del Grupo Dia y el punto de inicio de una nueva fase de crecimiento, que afrontamos con una propuesta de valor muy definida, una estructura de capital sólida y una marca que ya es referencia de calidad y ahorro.

Los hitos alcanzados son fruto de un periodo de profunda renovación, que iniciamos cinco años atrás mediante una hoja de ruta muy definida y con objetivos claros. Hoy, vemos con satisfacción que hemos logrado conjugar la firmeza por alcanzar las metas fijadas con la capacidad de interpretar el mercado e integrar las oportunidades que han ido surgiendo. Permítanme poner en valor los cinco puntos que considero más relevantes de este periodo:

- **Una transformación finalizada con éxito**, que nos ha permitido concentrarnos en dos mercados clave (España y Argentina) y en el formato de alimentación de proximidad. Lo hemos logrado gracias a la definición de

una propuesta de valor propia, centrada en la proximidad, la calidad, la eficiencia logística y la marca propia.

- **Un posicionamiento competitivo sólido, basado en un modelo rentable y escalable basado en franquicias**; una propuesta omnicanal ya firme y que evoluciona día a día; y un programa de fidelización líder (Club Dia).
- **El restablecimiento de la rentabilidad del Grupo y la significativa reducción del apalancamiento financiero**, gracias en gran medida a la simplificación de las estructuras organizativas y una firme política de optimización de costes. Además, cerramos la refinanciación de nuestra deuda sindicada en diciembre de 2024.
- **Una cultura de crecimiento orientada a resultados**, a partir de un modelo de gestión del talento basado en los principios de cercanía, confianza y mérito, que nos

lleva a contar hoy con un equipo implicado y satisfecho de formar parte de un proyecto de éxito.

- **El compromiso con la sostenibilidad y la tecnología**, dos motores de crecimiento complementarios e irrenunciables que impulsan el crecimiento de la Compañía desde el desarrollo sostenible y el firme compromiso por generar un impacto social y medioambiental positivo.

En el desarrollo detallado de estos puntos, la Memoria Anual 2024 supone el relato de una etapa finalizada con éxito, pero también intenta trasladar el inconformismo de una Compañía que, consciente de su posicionamiento y fortalezas actuales, aspira a seguir 'Creciendo cada día'.

El Plan Estratégico 2025-29 supone una renovada y ambiciosa hoja de ruta, que nos debe permitir fortalecer nuestro modelo de proximidad invirtiendo en nuestros clientes de una manera sostenida y creando valor sostenible a largo plazo para nuestros accionistas y todos nuestros públicos de interés. Partimos hoy del convencimiento de que 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, y que debe llevar a Dia al siguiente nivel.

Quisiera agradecer públicamente el compromiso diario de nuestro equipo, franquiciados y proveedores para conseguir que la propuesta de valor de Dia sea realmente única y diferencial. Juntos, hemos desarrollado un trabajo conjunto de gran valor para cumplir nuestro compromiso con los clientes, la comunidad y los accionistas.

Gracias a todos por ser parte de este apasionante camino con un futuro extraordinario.

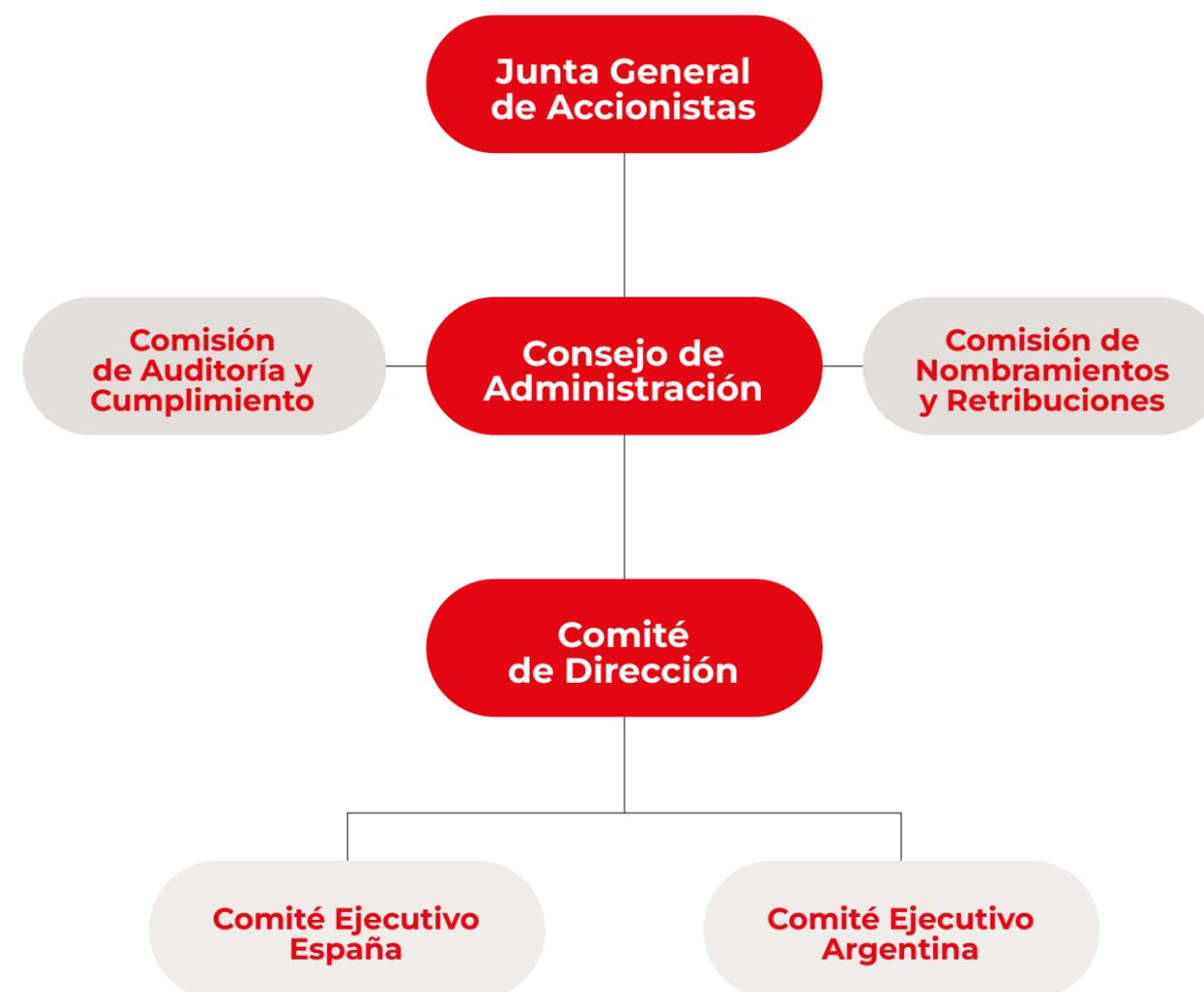
“

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, y que debe llevar a Dia al siguiente nivel.”



Un modelo de gobernanza sólido, independiente y transparente

El modelo de gobernanza robusto e independiente de Grupo Dia ha sido clave para concluir con éxito el proceso de transformación de la Compañía y convertir a Dia en un negocio sólido y rentable, líder en proximidad en España y Argentina.



Junta General de Accionistas

Órgano soberano de la Sociedad, que reúne a sus accionistas para ejercer su derecho de voto para la toma de decisiones clave para la Compañía.

Consejo de Administración

Órgano colegiado de gobierno de Grupo Dia, encargado de la dirección, supervisión de la

gestión y representación de la Compañía, que vela por los intereses de los accionistas y el cumplimiento de las leyes. Su función principal es formular las cuentas anuales, tomar decisiones estratégicas y orientar la gestión de la compañía, delegando en el Comité de Dirección en la gestión operativa.

Comité de Dirección

Órgano encargado de la gestión diaria del negocio, fijando e impulsando la consecución de objetivos estratégicos y desarrollando el talento y liderazgo. Delega funciones específicas en los comités ejecutivos de España y Argentina.



El Consejo de Administración en 2024

El Consejo de Administración ha estado formado en 2024 de manera continuada por por ocho miembros; la mitad de ellos, consejeros independientes. Su composición equilibrada, con un sólido conocimiento del sector *retail* y diversidad de perfiles y experiencias, le ha permitido cumplir con su misión y supervisar al Comité de Dirección en la ejecución del plan de transformación y simplificación del negocio.

El Consejo de Administración desempeña un papel fundamental en la supervisión, dirección y representación de la Sociedad. Sus funciones abarcan desde la determinación de la estrategia empresarial y la aprobación de políticas clave (inversión, financiación, riesgos o fiscalidad, entre otras), hasta la supervisión del funcionamiento de las comisiones internas y del equipo directivo. También le corresponde formular las cuentas anuales, aprobar operaciones estratégicas

y someter propuestas relevantes a la Junta General de Accionistas. Algunas de estas competencias, por su naturaleza crítica, no son delegables y deben ser ejercidas directamente por el propio Consejo.

Este órgano actúa con unidad de propósito e independencia de criterio, guiado siempre por el interés social entendido como la creación de valor sostenible a largo plazo para sus accionistas y demás *stakeholders*.

Compromisos del Consejo con los accionistas

- Promover la creación de valor y rendimiento sostenido a largo plazo para sus accionistas y demás *stakeholders*.
- Fomentar la transparencia y el buen gobierno corporativo, tomando como referencias las recomendaciones y principios establecidos para las sociedades cotizadas.
- Incentivar una comunicación efectiva, clara y accesible con sus accionistas y demás grupos de interés.
- Convocar y organizar la Junta General de Accionistas, facilitando la participación informada y responsable de los accionistas.
- Formular y presentar información financiera de forma periódica, velando su integridad e incluyendo el Informe de Gobierno Corporativo y el Informe Anual de Remuneraciones. Evaluar anualmente su funcionamiento y el de las comisiones.
- Proteger el valor y la reputación de la Compañía, evitando conflictos de interés y conductas que puedan afectar a los intereses de los accionistas y demás *stakeholders*.

Composición del Consejo de Administración en 2024



Benjamin J. Babcock
Consejero externo dominical
Presidente del Consejo

Alberto Gavazzi
Consejero externo dominical
Vocal del Consejo

Luisa Delgado
Consejera independiente
Presidenta Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR)

Gloria Hernández
Consejera independiente
Presidenta Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC)



Sergio Dias
Otro consejero externo
Vocal del Consejo y de la CAC

Marcelo Maia
Otro consejero externo
Vocal del Consejo y de la CNR

Vicente Trius Oliva
Consejero independiente
Vocal del Consejo y de la CNR

José Wahnón Levy
Consejero independiente
Vocal del Consejo y de la CAC

Comisiones del Consejo

Las comisiones son órganos especializados y permanentes que apoyan al Consejo de Administración en determinadas áreas clave, aportando análisis técnicos y propuestas fundamentales que asistan en la toma de decisiones. El Consejo cuenta con dos comisiones: la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, centrada en la supervisión financiera, el control interno y la gestión de riesgos; y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, centrada en materia de nombramientos, retribuciones, políticas salariales y promoción de la diversidad.

Comisión de Auditoría y Cumplimiento

▪ **Funciones.** Su principal función es asesorar al Consejo en la elaboración y presentación de la información financiera y no financiera, velando por la independencia del auditor de cuentas y por la eficacia del sistema interno de control y gestión de riesgos, incluyendo los fiscales. Supervisa el cumplimiento del gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta, proponiendo al auditor externo, informando sobre operaciones vinculadas, y verificando que la cultura corporativa se alinee con los valores de la sociedad.

→ **Auditoría interna** es una función independiente y objetiva que reporta directamente a la CAC. Su misión principal es ayudar a la Compañía a cumplir con su estrategia asegurando que existe una adecuada gestión de riesgos, controles y gobierno corporativo.

→ **Presidenta.** Consejera independiente



Comisión de Nombramientos y Retribuciones

▪ **Funciones.** Entre sus principales funciones están asesorar al Consejo en la propuesta y evaluación de los candidatos a consejeros y altos directivos; organizar procesos de sucesión; proponer políticas de retribución y asegurar la diversidad y promover la cultura de la compañía. También supervisa las prácticas en materia medioambiental y social, los procesos de relación con grupos de interés y la verificación de la información sobre remuneraciones.

→ **Presidenta.** Consejera independiente



Gobierno de la sostenibilidad

El modelo de gobernanza define que la función de sostenibilidad depende directamente de los CEOs, tanto del Grupo como de cada unidad de negocio. El Consejo de Administración supervisa esta área a través de sus comisiones. En 2024, se ha creado un Comité de Sostenibilidad que apoya al Comité de Dirección en la gestión de riesgos, supervisión y aplicación de buenas prácticas en materia de sostenibilidad.

Funciones clave por comisión:

Comisión de Auditoría y Control

▪ Supervisa los sistemas de control interno y gestión de riesgos en sostenibilidad, así como la calidad y cumplimiento normativo de la información publicada. También vela por el cumplimiento de las políticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo del Grupo.

Comisión de Nombramientos y Retribuciones

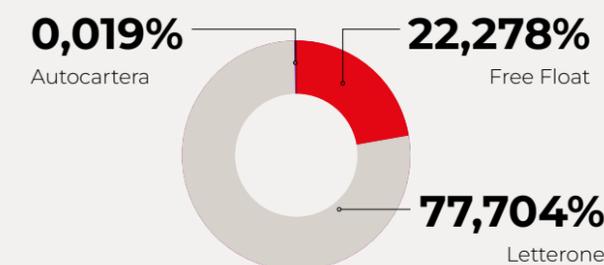
▪ Impulsa las políticas y buenas prácticas de sostenibilidad y gobierno corporativo, y realiza el seguimiento de la estrategia, objetivos e indicadores del Grupo, asegurando su alineación con el propósito y los valores corporativos.



Accionistas y Junta General

A fecha de elaboración de este informe, el capital social de la sociedad dominante está representado por 58.058.898 acciones ordinarias, registradas en anotaciones en cuenta de 10 euros de valor nominal cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

Participación accionarial conocida a la fecha de la elaboración de este informe





Evolución del marco de Gobernanza en 2025

Tras cerrar con éxito la etapa de transformación del negocio, Grupo Dia entra en una nueva fase de aceleración del crecimiento, guiada por el Plan Estratégico 2025-29, que requiere que su Consejo también evolucione.

Con el objetivo de contar con el liderazgo, experiencia y habilidades para lograr las ambiciones del Plan Estratégico 2025-29, y tras una rigurosa evaluación de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de los perfiles que componían el órgano, el Consejo ha impulsado una ambiciosa propuesta de renovación transformadora para fortalecer aún más su gobernanza, tomando como base su matriz de competencias. Esta renovación, sujeta a su aprobación en la Junta General de Accionistas de junio de 2025, implica:

- Ampliación del número de miembros del Consejo de 8 a 10, con objetivo de incorporar nuevos consejeros que enriquezcan la matriz de competencias y diversidad del órgano.
- Marcelo Maia, cuyo liderazgo y experiencia han sido fundamentales para el Consejo, especialmente en relación con Brasil, deja su cargo antes de la celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas.
- Nombramiento de tres nuevas consejeras independientes —Rut Aranda, Sara Díez Jauregui y Paloma Pérez—, que aportarán un amplio conocimiento del sector *retail* y experiencia en áreas clave (digitalización, personalización, marca, sostenibilidad y gestión de la cadena de suministro).
- Nueva Política de Remuneraciones del Consejo que reforzará la alineación entre los intereses de sus miembros y los de los accionistas.

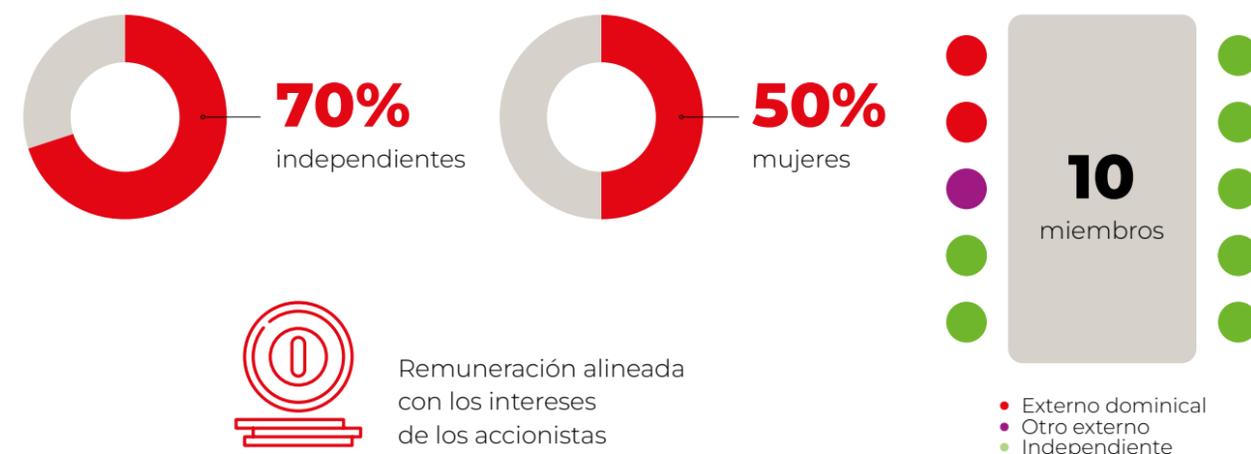
Alberto Gavazzi, nuevo presidente del Consejo

En coherencia con el giro estratégico hacia el crecimiento y su enfoque en la ejecución del Plan Estratégico, el cargo de presidente del Consejo pasará de Benjamin J. Babcock a Alberto Gavazzi tras la Junta General Ordinaria de junio de 2025.

Benjamin J. Babcock continuará en el Consejo como consejero dominical y principal representante de LetterOne, accionista de referencia de Grupo Dia. Tras desempeñar un papel clave en la elaboración del Plan Estratégico 2025-29, Gavazzi aporta la experiencia operativa y la mentalidad orientada al crecimiento necesarias para impulsar la creación de valor a largo plazo.



Composición del Consejo tras su renovación en junio de 2025



Nueva composición del Consejo

Tras su aprobación por la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración de Grupo Dia estaría compuesto por 10 miembros:

- Alberto Gavazzi,** consejero dominical y Presidente del Consejo.
 - Benjamin J. Babcock,** consejero dominical y vocal del Consejo.
 - Gloria Hernández,** consejera independiente y vocal del Consejo.
 - Luisa Delgado,** consejera independiente y vocal del Consejo.
 - José Wahnnon,** consejero independiente y vocal del Consejo.
 - Sergio Días,** consejero externo y vocal del Consejo.
 - Vicente Trius,** consejero independiente y vocal del Consejo.
 - Rut Aranda,** consejera independiente y vocal del Consejo.
 - Sara Díez Jauregui,** consejera independiente y vocal del Consejo.
 - Paloma Pérez Sánchez,** consejera independiente y vocal del consejo.
- Las Comisiones del Consejo serán integradas por:
- Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR):**
- Luisa Delgado (Presidenta)
 - Vicente Trius (vocal)
 - Rut Aranda (vocal)
 - Paloma Pérez (vocal)
- Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC):**
- Gloria Hernández (Presidenta)
 - José Wahnnon (vocal)
 - Sergio Días (vocal)
 - Sara Díez Jauregui (vocal)

Patricio Morenés Hoyos, Secretario del Consejo de Administración y de sus Comisiones

Matriz de competencias del nuevo Consejo de Administración

En línea con las recomendaciones de Buen Gobierno, el Consejo realiza una evaluación independiente de su funcionamiento, composición y competencias de manera regular. El último análisis realizado determina que esta composición confirmaría una base sólida para la gobernanza de la Compañía, ya que destacan en la mayoría de las áreas clave de manera complementaria, especialmente en áreas como experiencia ejecutiva, estrategia, desarrollo de negocio, conocimiento de la industria *retail*, cultura y talento, digitalización y diversidad.

	Nacionalidad	Carrera profesional	Experiencia profesional y sectorial						Habilidades						
			Experiencia como CEO	Experiencia Ejecutivo Senior	Estrategia / Desarrollo de negocio (M&A)	Conocimiento del <i>retail</i>	Conocimiento del sector alimentación	Experiencia en Gobernanza & Consejo	Control financiero y contabilidad	Mercados de capital y Relación con Inversores	RRHH (Talento, cultura, etc.)	Consumidor <i>retail</i> 2.0	Desarrollo de marca	Suministros, compras y productos	Sostenibilidad
Benjamin J. Babcock	UK/CAN	Finanzas corporativas	●●●	●●●			●●●	●●●	●●●	●					●●●
Alberto Gavazzi	BR/IT	Consumidor	●●●	●●●	●●	●●●	●●	●●	●	●●	●●	●●●	●●	●	●●●
Sergio Dias	BR/F	<i>Retail</i> & Food	Si	●●	●●●	●●●	●●●	●●	●●●	●●	●				●●
Gloria Hernández	ESP	Finanzas		●●	●●			●●●	●●●	●●●	●			●●	●
José Wahnon	ESP	Finanzas		●●	●●	●●	●	●●●	●●●	●●	●				
Vicente Trius Oliva	ESP	<i>Retail</i> & Food	Si	●●●	●●	●●●	●●●	●●	●●		●	●●	●●	●●	●●
Luisa Delgado	POR/SUI	Consumidor	Si	●●●	●●●	●●		●●●	●●	●	●●●	●	●●	●	●●●
Rut Aranda	ESP	Consumidor	Si	●●	●●●	●	●●●	●	●●	●	●	●	●●●		●●
Sara Díaz	ESP	<i>Retail</i>		●●	●●	●●●		●	●	●	●●●	●●	●	●●●	●●
Paloma Pérez	ESP	<i>Retail</i>	Si	●●	●●	●●●	●●		●	●	●●	●●●			●●

Fuente: análisis independiente de la experiencia y habilidades de los miembros del Consejo de Administración de Grupo Dia.

Tres nuevas consejeras

Rut Aranda, Sara Díez Jauregui y Paloma Pérez son tres profesionales de trayectoria consolidada en *retail* y un profundo conocimiento en áreas estratégicas de la nueva etapa de Grupo Dia.



Rut Aranda
Consejera independiente
Nombramiento previsto: 20.06.2025

Formación. Ingeniera técnica agrícola especializada en industria alimentaria por la Universidad de La Rioja. Su formación ejecutiva incluye programas avanzados en escuelas internacionales de prestigio como Harvard Business School, London Business School, IE Business School y Singularity University.

Experiencia. ejecutiva con más de 20 años de experiencia en el sector de gran consumo (FMCG), en el que ha ocupado posiciones directivas de primer nivel, como CEO de Cerealto Siro Foods, Compañía multinacional con operaciones en Europa y América. Ha liderado procesos de internacionalización, fusiones e integraciones industriales, así como la transformación de empresas familiares en estructuras bajo capital privado. Su trayectoria se caracteriza por su enfoque estratégico, conocimiento profundo del canal de distribución alimentaria y su capacidad para detectar y anticipar macro-tendencias del mercado.

Es actualmente consejera en Grupo Durania y la Compañía mexicana Cereales y Pastas S.A., así como asesora de forma independiente a fondos de inversión como Afendis Capital Partners.



Sara Díez Jauregui
Consejera independiente
Nombramiento previsto: 20.06.2025

Formación. Licenciada en Filología Inglesa por la Universidad de Valladolid y Máster en Comercio Internacional por la ESIC Business & Marketing School en Madrid.

Experiencia. Ejecutiva y asesora estratégica con más de 20 años de experiencia internacional en moda, *retail* deportivo y plataformas digitales, en empresas como Zara (Inditex), Nike y Zalando. Ha liderado estrategias de crecimiento global en entornos complejos, con foco en cliente, excelencia operativa y transformación digital. Es especialista en personalización, omnicanalidad y experiencia de consumidor, integra datos, tecnología y marca para generar propuestas de valor diferenciadas.

Su perfil combina experiencia operativa internacional, sensibilidad comercial y visión de consumidor, con una sólida capacidad de transformación estratégica. Está comprometida con la sostenibilidad, la innovación y el liderazgo inclusivo, y aporta una mirada centrada en la creación de valor a largo plazo desde los consejos de administración. Actualmente es Directora General de The Post Fiber, referente en economía circular en el sector textil, y consejera en Revolution Race y Circulose.



Paloma Pérez
Consejera independiente
Nombramiento previsto: 20.06.2025

Formación. Licenciada en Economía y Administración de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid y doctorando en Dirección de Empresas. Cuenta con un Máster en e-Business en ICADE y con el certificado del Instituto de Consejeros y Administradores (IC-A) en Buen Gobierno de sociedades, que acredita su conocimiento y compromiso con la Gobernanza como palanca de valor para la Compañía.

Experiencia. Ejecutiva con más de 30 años de experiencia nacional e internacional vinculada a marcas como Colgate-Palmolive, BMW, Ikea, Carrefour o Vorwerk, donde asumió la dirección mundial de distribución dirigiendo 55 países desde Suiza. En la actualidad es CEO y consejera delegada de Forus para España, Italia y Portugal.

Su trayectoria muestra experiencia sólida en el crecimiento de empresas y marcas de diversos sectores y múltiples canales (FMCG, comercio minorista alimentario y no alimentario y e-Commerce, industria del automóvil y electrodomésticos), destacando por su visión estratégica omnicanal y digital, de desarrollo de negocio, marketing y ventas.



Comité de Dirección en 2024

El Comité de Dirección está formado por nueve profesionales de cinco nacionalidades que, unidos por una visión y hoja de ruta claras, han asumido los retos internos y externos necesarios para impulsar el negocio y las relaciones de Dia con su ecosistema social y económico.

En conjunto, el Comité de Dirección aporta a la Compañía más de 90 años de experiencia en la industria del *retail*. Este modelo de liderazgo responsable comienza en los CEO de cada unidad de negocio para generar un impacto transversal y se consolida en un Comité que,

alineado con la visión del Consejo de Administración, construye una cultura meritocrática y de cercanía que rompe silos y trabaja de forma próxima y honesta. Un equipo que ha logrado la transformación del negocio de Dia y está preparado para catalizar la nueva fase de aceleración del crecimiento.

Puede consultarse el perfil completo del Comité de Dirección en diacorporate.com o en el QR:



El Comité de Dirección aporta a la Compañía más de 90 años de experiencia en la industria del *retail*. El equipo ha logrado la transformación del negocio de Dia y está preparado para catalizar la nueva fase de aceleración del crecimiento.

Composición del Comité de Dirección en 2024



Martín Tolcachir
CEO Global



Ricardo Álvarez
CEO Dia España



Agustín Íbero
CEO Dia Argentina



Guillaume Gras
Chief Financial Officer



Pilar Hermida
Chief Communication & Sustainability Officer



Patricio Morenés
Secretario General y del Consejo de Administración



Joana Neto
Chief People & Culture Officer



Antonio Serrano
Chief Strategy Officer



Máximo Ventas
Chief Technology Officer



2024

Un año decisivo para Grupo Día

El año 2024 ha sido decisivo en la evolución de Grupo Día. El cierre del proceso de transformación y simplificación del negocio, la consolidación de la posición en España y Argentina, y la refinanciación de la deuda sindicada han permitido establecer una base sólida para activar una fase de crecimiento sostenido, que se materializará a través del Plan Estratégico 2025-29.

Mejora de los resultados*



2,4%

Crecimiento ventas
brutas bajo enseña



5.880 M€

Ventas netas



292 M€

EBITDA ajustado

*Datos de Grupo continuado a 31 de diciembre de 2024

Apuesta por la proximidad en España y Argentina



3.343

Nº total
de tiendas



+84%

Cobertura canal
online en España.



9,7 M

clientes fidelizados



5 M

de descargas de
la app Día en España
y Argentina

+95%

en Área Metropolitana de
Buenos Aires (Argentina)

Impulso de la economía local



16.896

Personas
Equipo Día



1.491

franquiados
a nivel global
(69% de tiendas).
15.567 empleados
bajo franquicia



1.530

proveedores
(96% locales)



+3.000

referencias de
marca propia
renovadas

Preparados para seguir creciendo

El proceso de transformación desarrollado entre 2021 y 2024 ha permitido una significativa mejora de la situación financiera y ha dotado a Grupo Dia de sólidas ventajas competitivas que fortalecen su propuesta de valor y lo posicionan para un crecimiento sostenible.

La transformación de Dia, enfocada en la creación de valor a largo plazo para sus accionistas y todo su ecosistema, se ha estructurado en torno a cinco ejes clave:



Principales fortalezas del nuevo modelo de negocio



- Liderazgo en el atractivo mercado de proximidad.
- Marca propia y productos frescos de la máxima calidad.
- Modelo de franquicia escalable y rentable.
- Oferta omnicanal líder en el sector.
- Surtido equilibrado que combina marca propia con la oferta de fabricantes líderes.

“

Somos líderes 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 productos propios de la máxima calidad. Hemos desarrollado un modelo de franquicia muy atractivo y una plataforma omnicanal que garantiza una experiencia digital excelente a nuestros clientes.”



Ricardo Álvarez
CEO de Dia España

ESPAÑA

4.265 M€

Ventas netas

2.302

Nº total de tiendas

13.433

empleados

10.597

empleados bajo franquicia y más de 1.000 franquiciados

ARGENTINA

1.615 M€

Ventas netas

1.041

Nº total de tiendas

3.463

empleados

4.970

empleados bajo franquicia y más de 450 franquiciados

“

Dia Argentina ha logrado un crecimiento por encima del mercado en los últimos años gracias a una propuesta de valor única en el país y a pesar de un contexto de fuerte caída del consumo de los hogares. Estamos preparados para capitalizar las oportunidades del mercado gracias a un negocio independiente, en fase de crecimiento, y con una marca líder y consolidada.”

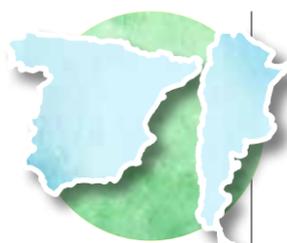


Agustín Íbero
CEO de Dia Argentina



Ejes del proceso de transformación 2021-24

Los cinco ejes del proceso de transformación sientan las bases para alcanzar la ambición de ser la tienda de alimentación preferida por los clientes en cada barrio y en el canal *online*.



1. Simplificación de activos

Venta de regiones y negocios no principales para concentrar la actividad en geografías estratégicas, con un enfoque en la proximidad alimentaria:

- **Foco en geografías principales y rentables:** España y Argentina.
- **Foco en alimentación de proximidad,** impulsada por el respaldo de los clientes a una propuesta de valor omnicanal.



2. Transformación del negocio

Redefinición de la propuesta de valor para fortalecer la posición en el mercado de proximidad y mejorar la experiencia del cliente:

- **Red de tiendas totalmente renovada,** con un formato estandarizado y foco en proximidad.
- **Red logística capilar propia,** diseñada para garantizar entregas diarias y productos frescos en todas las tiendas.
- **Modelo de franquicia altamente escalable y rentable.**
- **Marca propia de alta calidad y asequible,** que consolide un surtido renovado y equilibrado entre marca propia y marcas de fabricantes líderes.
- **Plataforma omnicanal mejorada,** apoyada en un sólido programa de fidelización.



3. Racionalización organizativa

Adaptación de la estructura organizativa a la nueva realidad Dia, optimizando los recursos y mejorando la capacidad de respuesta:

- **Racionalización de equipos y sedes centrales,** alineada con la simplificación de los activos.
- **Toma de decisiones ágil,** centrada en impulsar iniciativas de creación de valor.
- **Estructura horizontal,** que fomenta la colaboración y refuerza la eficiencia operativa.



4. Cultura orientada a resultados

Impulso de una cultura organizacional guiada por un equipo directivo y un Consejo de Administración con visión y experiencia, que reconoce el desempeño y se sustenta en valores éticos.

Liderazgo renovado	Cultura meritocrática	Ética corporativa sostenible a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> → Equipo directivo y Consejo de Administración ampliamente renovados desde 2019. → Liderazgo preparado para la nueva fase de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> → Responsabilidad y reconocimiento. → Ambición y rapidez para cumplir objetivos. → Excelencia operativa a través de la agilidad y la eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> → Visión clara y alineamiento organizativo. → Equipos empoderados con responsabilidades definidas. → Desarrollo del talento para asegurar liderazgo y crecimiento.



5. Refinanciación

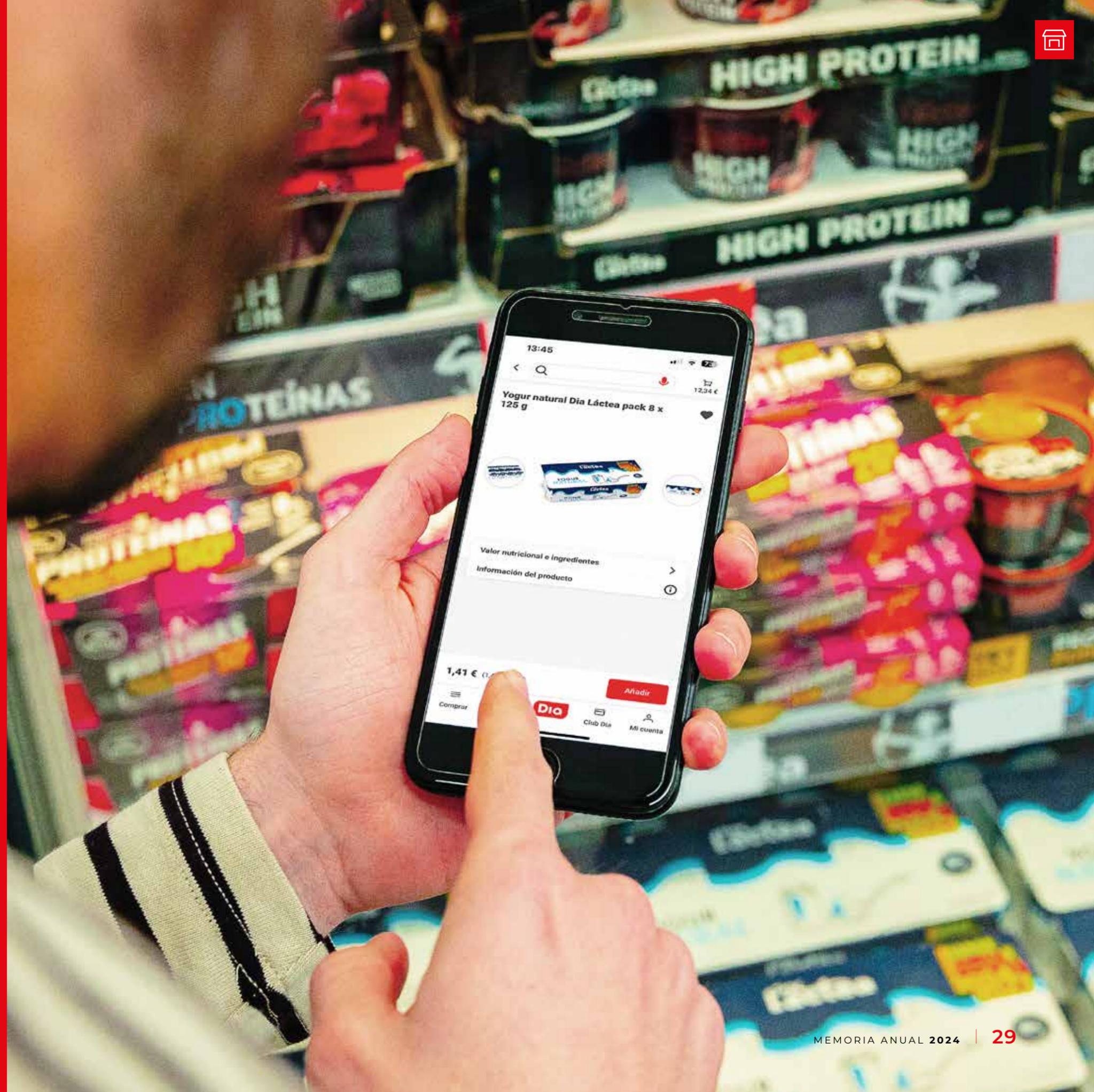
Cierre exitoso en diciembre de 2024 de un acuerdo de refinanciación de 885 millones de euros. Esta operación, ejecutada de forma independiente y sin la participación de los accionistas, refuerza significativamente la estructura de capital y confirma la confianza de la comunidad financiera en el proceso de transformación.

Vencimiento antes y después de la refinanciación



Propuesta de valor omnicanal única en proximidad

Grupo Dia cuenta con la red de tiendas líder en proximidad, con más de 3.300 tiendas en España y Argentina. Su modelo de comercio de barrio facilita una experiencia de compra fácil y rápida, cerca de casa y con productos de gran calidad a un precio asequible, tanto en tiendas físicas como a través del canal *online*.





Líderes en proximidad

Las fortalezas de Dia son la proximidad y la libertad de elección que ofrece a sus clientes. La capilaridad de su red de tiendas y el alcance de su canal *online* se combinan con un surtido de la máxima calidad y equilibrio entre productos Dia y productos de los principales fabricantes nacionales e internacionales.

A poyado en una sólida red de franquiciados, aliados estratégicos comprometidos con el negocio, el Grupo refuerza su capacidad de crecimiento y su vocación de contribuir al ahorro de los hogares en todo tipo de barrios y municipios.

En 2024, la Compañía ha dado nuevos pasos en su estrategia de consolidación del modelo de proximidad en España, con la apertura de tiendas en localidades como Brenes y Bormujos (Sevilla), Ugena (Toledo), Graus (Huesca); y los barrios de La Latina (Madrid) y Parquesol (Valladolid). Por

su parte, en Argentina, Dia ha sumado ubicaciones en las localidades de Lima-Zarate, Bolivar y Tigre en la provincia de Buenos Aires, entre otras. Estas aperturas reflejan el compromiso firme de la Compañía de estar cada día más cerca de las personas, ofreciendo gran calidad a precios asequibles y generando valor y empleo en todas las comunidades en las que está presente.

Pilares de la propuesta de valor omnicanal

- La mejor experiencia de compra en tienda y *online*.
- Surtido de máxima calidad al mejor precio.
- Fidelización y experiencia personalizada con Club Dia.
- Fortalecimiento de la relación con sus franquiciados.

La propuesta de valor de Dia, con una sólida capilaridad física y *online*, refuerza su posición en proximidad y la consolida como líder en España y Argentina.



Valores diferenciales de las nuevas tiendas Dia



Red de tiendas renovada

3.343 tiendas

2.302 tiendas en España

13 aperturas en 2024

1.041 tiendas en Argentina



Expansión del canal *online*

El canal *online* se posiciona como el aliado perfecto para los clientes que buscan mejorar su experiencia de compra optimizando su tiempo y presupuesto. El impulso de este canal a través de una nueva app y web en España y Argentina ha permitido a Dia avanzar en una propuesta omnicanal que ofrece la experiencia de compra más rápida del mercado, una propuesta personalizada y que fortalece la relación con el cliente.

Durante 2024, los esfuerzos se han centrado en seguir fortaleciendo la logística, los equipos de tecnología y de producto con el objetivo de acelerar el despliegue de la oferta digital. La propuesta online de Dia complementa la capilaridad de su red de tiendas y le permite impulsar su compromiso de facilitar el acceso a alimentos y productos de la máxima calidad más allá de los núcleos urbanos, logrando una sólida presencia en localidades de menos de 10.000 habitantes en España.

A lo largo del último ejercicio, Dia ha fortalecido su presencia *online* en todo el país, ampliando su cobertura a comunidades como Murcia, Cantabria, Extremadura y Galicia, entre otras. Gracias a esta expansión, ahora alcanza al 84% de la población española, es decir, a 35 millones de personas. Además, las mejoras en el servicio

y la logística han aumentado la satisfacción del cliente y han posicionado a Dia como líder en rapidez de entrega, con el 90% de los pedidos entregados en el mismo día.

En el caso de Dia Argentina, la cobertura alcanza ya el 95% del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y, gracias a las alianzas estratégicas con *marketplaces* como Rappi y PedidosYa, da servicio en puntos específicos del interior del país.

Cobertura canal *online*

+84%

en España, llegando a cerca de 4M de personas en localidades de >10K habitantes

+95%

en el Área Metropolitana de Buenos Aires y 0,10% a nivel nacional



Dia contribuye al desarrollo de la economía de proximidad en España extendiendo su propuesta de valor omnicanal a municipios de menos de 10.000 habitantes.



Primer aniversario de la app

En 2023, Grupo Dia lanzó su nueva app Dia en España y Argentina con el objetivo de ofrecer una experiencia de compra online más completa, rápida, sencilla y personalizada, integrando las ventajas de Club Dia. En poco más de un año en funcionamiento, esta plataforma omnicanal ha alcanzado 5 millones de descargas en ambos países, y la Compañía ha registrado un crecimiento del 30% en el canal online en España y del 25% en Argentina.

Novedades en España 2024:

- **Ticket papel 0".** Incorporación de tickets digitales para fomentar hábitos de consumo más sostenibles.
- **Opciones de entrega a domicilio ecofriendly.** Rutas optimizadas que reducen el impacto ambiental.
- **Ruleta de la Suerte.** Juego semanal que combina entretenimiento con ahorro, con cerca de 3 millones de premios repartidos, entre descuentos, regalos de productos y saldo directo en el monedero de la app.
- **Identificación con QR.** Nueva funcionalidad para facilitar el acceso a todas las ventajas del Club Dia, incluso sin conexión a internet.



5 M

de descargas a nivel global

Acuerdos estratégicos con plataformas de reparto

En 2024, el Grupo amplió sus canales de entrega a domicilio con alianzas estratégicas, reforzando su compromiso con la omnicanalidad y llevando los beneficios del Club Dia al entorno digital, consolidando su liderazgo en proximidad y ahorro *online*.

Principales alianzas y avances destacados

■ España:

- **Amazon.** La colaboración comenzó en 2016 y, desde entonces, se ha impulsado la cobertura hasta alcanzar 217 localidades.
- **Glovo.** Desde el inicio de la colaboración, se han gestionado más de 5 millones de pedidos y se ha triplicado su volumen inicial. En el cuarto año, ya opera en más de 300 localidades, con entregas en menos de 30 minutos.

- **Just Eat.** Ampliación del número de tiendas disponibles en la plataforma de 300 a cerca de 800. Esta expansión multiplica el alcance del servicio de "cesta de la compra" en todo el país.
- **Uber Eats.** Activa desde 2021, la colaboración ya alcanza los 230 municipios. En 2024 se ha incorporado un nuevo beneficio para los miembros del Club Dia: acceso a descuentos exclusivos al comprar a través de la plataforma.

■ Argentina:

- **Rappi.** La alianza con esta plataforma ha permitido ofrecer una mejor experiencia de compra a sus clientes desde 2020, con entregas programadas y en la misma hora.
- **PedidosYa.** El servicio a través de esta plataforma se activó en 2020 para facilitar a los clientes la entrega de forma ágil y rápida.





Surtido equilibrado y de la máxima calidad

La renovación del surtido de marca Dia ha constituido uno de los pilares del proceso de transformación del Grupo y símbolo de la nueva etapa. En 2024, Dia España culminó este proyecto logrando un surtido Dia de más de 2.400 productos de la máxima calidad del mercado y *packaging* moderno y atractivo. En Argentina, Dia supera las 1.000 referencias renovadas y está cerca de terminar también la transformación completa de su surtido.

La renovación del surtido Dia ha sido una apuesta clara por la calidad, la innovación y la creatividad. En España, el proyecto 'Nueva Calidad Dia' ha tenido como objetivo ofrecer la mejor calidad del mercado con un diseño moderno y atractivo. Para lograrlo, se ha evaluado en detalle cada referencia del surtido, analizando tendencias y los gustos y preferencias de los clientes, para desarrollar de la mano de más de 600 proveedores locales las recetas y productos de la máxima calidad. Esto se combina con una propuesta creativa que destaca por su humor, autenticidad y frescura, alineada con la identidad de la marca en el país.

A esta apuesta por su marca propia, Dia ha sumado un surtido de alimentos frescos y de procedencia local que son protagonistas en sus tiendas, y suma los productos de primeras marcas de fabricantes nacionales e internacionales. Un surtido equilibrado en el que el cliente tiene libertad de elegir entre aquellos productos y alimentos que mejor se acomodan a sus gustos y necesidades.

+3.000

referencias de marca propia renovadas y elegidas por los clientes. El peso en la cesta de la compra **58% en España** y **32% en Argentina**

+7.000

referencias en surtido en España y **más de 4.000 en Argentina**, con equilibrio entre productos Dia y los principales fabricantes nacionales e internacionales



“Normas”: primera campana exclusiva de marca propia en Argentina

En marzo de 2024, Dia Argentina lanzó “Normas”, su primera campaña centrada exclusivamente en productos de marca propia. Presente en televisión, cine y medios digitales, la acción destacó la excelente relación calidad-precio de los productos Dia.

Novedades del surtido Dia

Por su éxito entre los clientes y los reconocimientos a su calidad e innovación, entre las nuevas referencias destacan productos como:

España



Ampliación gama de alimentación infantil Planeta Bebé



Gama de cuidado corporal de Image Naturals



Cervezas Rambler's



Postre Rock Caprichoso, recomendado por Mario Vaquerizo



Helado de Conguitos, en colaboración con La Menorquina y Lacasa

Argentina



Yogur entero original Dia



Bebidas isotónicas (Blueberry, Frutas tropicales y Manzana)



Cerveza Artesanal APA, marca Rambler's



Oslava



Línea de jabones Bonté y Desodorante en crema Bonté



Productos premiados en 2024



Yogur Natural Dia Láctea y Flan de Huevo Caprichos. Sello Sabor del Año.



Postres VegeDia. Sello Producto del Año.



Gama Image Vitamina C. Premios Victoria de la Belleza



Viña Danza. Tinto Reserva 2019 D.O. Valdepeñas. Medalla de oro Berliner Wine Trophy. Medalla de oro Frankfurt International Trophy y Medalla de plata Vinespaña.



Campo Curero. Tinto Viñas Viejas 2021 D.O. Toro. Medalla de oro Vinespaña y Medalla de oro Mundus Vini.

Club Dia, aliado del ahorro

Club Dia, el programa de fidelización pionero en España y referente en Argentina, sigue consolidándose como una de las principales herramientas de ahorro para los hogares. Esta iniciativa permite ofrecer una experiencia de compra cada vez más personalizada, adaptando promociones y descuentos a las necesidades y preferencias de sus más de 9,7 millones de clientes fidelizados.

A través de Club Dia, los clientes acceden a cupones personalizados, ofertas semanales y descuentos de hasta el 40% en sus productos favoritos. La combinación de productos Dia con las ventajas del Club permite a las familias ahorrar hasta un 25% en la cesta anual de la compra, contribuyendo a mitigar el impacto de los precios en su economía cotidiana.

Solo en 2024, Dia ha invertido 150 millones de euros en promociones, con más de 200 productos rebajados cada semana. Este esfuerzo se intensifica en momentos clave del año en los que las familias afrontan mayores gastos, como la cuesta de enero o el inicio del curso escolar, reafirmando el compromiso de la Compañía con el ahorro y el acceso a una alimentación saludable y de calidad.



Dia ha invertido más de 500 millones de euros en España en promociones y ofertas desde 2020 para cumplir con su compromiso histórico con el ahorro de los hogares.

9,7 M

clientes fidelizados Club Dia en España y Argentina

+500 M€

invertidos en promociones en España desde 2020

hasta 25%

Ahorro en la cesta anual de un hogar español

cupón 20%

de ahorro en toda la compra, una palanca clave para apoyar a los hogares argentinos



Canicas Freak Marbles™ inspiradas en los personajes Dia para premiar la fidelidad de los clientes

Dia lanzó en octubre de 2024 su primera campaña de coleccionables en cinco años con las Freak Marbles™, una serie de canicas con diseños exclusivos protagonizados por personajes propios como La Llama, Super Paco, Hola Cola o el simpático monstruo de

Snack Maniac. Integrada completamente en la App Dia, esta iniciativa busca recompensar la fidelidad de sus clientes digitales y conectar con nuevas generaciones de forma lúdica y cercana.



Dia es elegida por los argentinos como la marca con los precios más razonables

Según el estudio Social Mood, realizado por Moiguer Consultora de Estrategia en base a la opinión de 900 personas en el Área Metropolitana de Buenos Aires y el interior de la provincia, Dia lidera en percepción de precios justos a pesar del contexto inflacionario. Todas las clases sociales coinciden en esta valoración, posicionando a Dia en primera (clases baja y media) y segunda posición (clase alta).



Apoyo a proveedores locales

Dia colabora con más de 1.500 proveedores locales a los que realiza el 96% de sus compras en España y Argentina, lo que permite ofrecer un surtido adaptado a las necesidades de cada zona y basado en alimentos frescos que se reponen diariamente y llegan directos de campos, lonjas y granjas.

En línea con sus exigentes criterios de calidad y seguridad alimentaria para la selección de proveedores, la Compañía ha aprobado en 2024 una nueva Política de Calidad y Seguridad Alimentaria. Esta política refuerza su compromiso con la excelencia en todas las etapas de la cadena de valor y establece los principios que rigen el desarrollo y manipulación de los productos de marca propia y frescos, asegurando el cumplimiento normativo y los estándares internos del Grupo.

Actualmente, el 100% de los proveedores de España cuenta con certificaciones reconocidas por la Global Food Safety Initiative; en Argentina, el 99,5% está homologado en materia de seguridad alimentaria. Asimismo, una vez que

los productos llegan a las instalaciones del Grupo, se someten a un riguroso Plan de Control que supervisa aspectos esenciales como la trazabilidad y buenas prácticas de manipulación.

En 2024, se han realizado 3.500 auditorías a proveedores con especial atención al mantenimiento de la cadena de frío y a la frescura de frutas y verduras. En el último año también se ha avanzado en la adhesión a la Política de Derechos Humanos del Grupo, que ya supera el 98% en el caso de los proveedores españoles.



La Política de Calidad y Seguridad Alimentaria refuerza el compromiso de Grupo Dia con la excelencia en todas las etapas de la cadena de valor.

Refuerzo del compromiso con el sector primario español



En línea con su compromiso con el desarrollo económico de las zonas rurales y el fortalecimiento del tejido empresarial nacional, Dia España ha destinado en 2024 cerca de 3.200 millones de euros a compras a proveedores locales. Entre ellos, destaca la firme apuesta por un surtido de alimentos frescos de la máxima calidad apoyándose en pequeños y medianos productores en todo el país.

Entre las principales acciones, destacan.

- Fruta. Compra del 100% de la fruta de la temporada de verano a proveedores locales, con una inversión superior a 30 millones de euros.
- Cárnicos. Adquisición de 53.000 toneladas de carne a una red de 58 ganaderos nacionales y regionales, por un total de 200 millones de euros.
- Pescado. Inversión de cerca de 50 millones de euros en pescado fresco procedente de 41 lonjas españolas.



Primera convocatoria nacional de proveedores en Argentina para marca Dia

Dia Argentina ha lanzado en 2024 su primera convocatoria nacional de proveedores, con el objetivo de ampliar su red de aliados estratégicos e

incorporar nuevas propuestas al surtido de marca Dia. La iniciativa, dirigida a pymes y productores locales, se centra en las categorías de alimentación dulce y salada, bebidas, refrigerados y congelados, higiene, limpieza y perfumería. Con esta acción, Dia abre la puerta a nuevas colaboraciones, fortaleciendo una cadena de valor que ya cuenta con más de 200 pymes argentinas.



Logística al servicio del cliente

Grupo Dia pone toda la cadena de valor al servicio del cliente para garantizar la disponibilidad y la frescura de un surtido de máxima calidad en sus tiendas de barrio y en el canal digital, implementando mejoras en eficiencia operativa y consolidando una plataforma robusta para el e-commerce.

El sistema de distribución logística de Grupo Dia en España y Argentina cuenta con 17 centros logísticos propios. Gracias a un sólido modelo operativo en almacén y en tienda es posible ofrecer a los clientes un surtido completo y de la máxima calidad, adaptado a los gustos de los clientes a nivel local, regional y nacional.

Dia está comprometida con ofrecer la mejor experiencia de compra en tienda y online. Por eso, tras el impulso que supuso el lanzamiento de la nueva app Dia y web dia.es en España y la nueva app Dia en Argentina, el esfuerzo en 2024 se ha centrado en seguir fortaleciendo la logística, los equipos de tecnología y de producto con el objetivo de acelerar el despliegue de la oferta digital.

En España, además, destaca la construcción de un nuevo centro logístico en Andalucía, la modernización de procesos en toda la cadena de suministro y la incorporación de nuevas opciones de entrega para adaptarse a cualquier situación de compra y responder de forma ágil y eficaz a las necesidades del consumidor.

La apuesta por la omnicanalidad permite a Dia trasladar sus valores de proximidad y calidad también al entorno online, cumpliendo su compromiso de facilitar el acceso a una alimentación saludable a todos sus clientes.



Nuevo centro logístico en Dos Hermanas (Sevilla)

Como parte de la estrategia de fortalecimiento y expansión de la red logística propia, Dia ha avanzado en 2024 en la construcción de un nuevo centro logístico en Dos Hermanas (Sevilla), que ha comenzado su operación en mayo de 2025.

Con una inversión de 50 millones de euros y una superficie de 53.000m², las nuevas instalaciones sustituirán al anterior almacén de la localidad, permitiendo a la Compañía optimizar sus operaciones en el sur de España. La plataforma tendrá capacidad para almacenar 25.000 palets y moverá una media de 2,6 millones de cajas al mes, equivalentes a unas 110.000 cajas o 1.900 palets por día.

17

centros logísticos en España y Argentina

- Red logística capilar propia. Diseñada para garantizar entregas diarias y productos frescos en todas las tiendas.
- Red de tiendas totalmente renovada. Transformación de la red de tiendas mediante un formato estandarizado con foco en proximidad
- Plataforma omnicanal mejorada. Integración sinérgica de tiendas online y físicas mediante acuerdos con socios estratégicos



La plataforma omnicanal que forman la App Dia y día.es, respaldada por una sólida red logística, elimina las barreras entre la compra física y digital, ofreciendo una experiencia de compra más fácil, rápida y flexible.



Franquicia Dia, creciendo junto a emprendedores locales

La franquicia es un eje estratégico para Grupo Dia que, al cierre de 2024, representaba el 69% de su red de tiendas a nivel global. Este modelo permite llevar su propuesta de proximidad a todo tipo de barrios y municipios, combinando la fuerza de su marca y estructura logística con la cercanía, conocimiento y vocación comercial de sus franquiciados.

La Compañía impulsa desde 2020 un nuevo modelo de franquicia, más transparente y escalable, que fortalece una relación beneficiosa para ambas partes. Entre los principales avances destacan:

- Mejora de los procesos de captación y selección, con filtros que garantizan el encaje del franquiciado en el modelo de éxito que propone Dia.
- Mayor inversión en formación para acompañar al franquiciado en su crecimiento como empresario y con el objetivo de lograr una franquicia rentable y competitiva.
- Comunicación bidireccional, más fluida y participativa, apoyada por herramientas como el Portal del Franquiciado, encuestas de satisfacción, newsletters y foros.
- Nuevo modelo de contrato por el que se simplifican procesos y se mejora la liquidez y el abastecimiento del franquiciado.
- “Plan Talento Multifranquiciados”, diseñado para potenciar las competencias de quienes ya forman parte de su red y facilitar su crecimiento con nuevas tiendas.

Campus Dia, pionero en formación a franquiciados

Dia se ha convertido en la primera empresa de distribución que ofrece a sus franquiciados formación empresarial y operativa a través de la plataforma Campus Dia. Las formaciones, dirigidas a los franquiciados y sus equipos, abarcan contenidos adaptados a cada etapa del proceso, con el objetivo de proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios para gestionar y hacer crecer su negocio con éxito.

+265.000

horas de formación desde 2021

+13.000

personas formadas

El papel de la franquicia como motor del emprendimiento

Grupo Dia analizó la contribución del modelo de franquicia al desarrollo del tejido empresarial nacional en la jornada “El valor de la franquicia para el emprendimiento en España”, organizada en colaboración con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

Durante el encuentro, los ponentes coincidieron

en que la franquicia es una fórmula de negocio con impacto directo en el empleo, la innovación y la competitividad, y una de las opciones más atractivas para emprender, gracias a la reducción de riesgos y el respaldo de marcas consolidadas. Así lo confirma también el último Informe de la Franquicia en España de la Asociación Española de la Franquicia (AEF).

1ª empresa franquiciadora en España

1ª cadena de supermercados con franquicias en Argentina

+30 años

franquiciando

1.491

franquiciados a nivel global

15.567

empleados bajo franquicia

69%

de tiendas gestionadas por franquiciados (54% en 2023)

46%

de tiendas lideradas por mujeres

312

multifranquiciados en España. (1 de cada 3 franquiciados gestiona más de un establecimiento)



Dia Argentina impulsa el crecimiento franquiciado en Expo Franquicias

Dia Argentina, la primera cadena de supermercados con modelo franquiciado en Argentina, participó en la 29ª edición de Expo Franquicias, el evento más relevante del sector en el país, para dar a conocer su propuesta de valor. Su stand fue uno de los más concurridos, con la visita del ministro de Desarrollo Económico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Roberto García Moritán, y más de 500 personas interesadas, 230 de las cuales ya han iniciado conversaciones con ejecutivos comerciales de la cadena para abrir una nueva tienda.



Cultura & Talento Dia

Grupo Dia promueve una cultura organizativa centrada en la cercanía, la confianza y el reconocimiento del mérito, fomentando un entorno inclusivo que valora la diversidad.





Una cultura de crecimiento, orientada a resultados

Las personas constituyen el verdadero corazón y motor de crecimiento de Grupo Dia, que trabaja día a día en impulsar el desarrollo personal y profesional de sus empleados y franquiciados mediante un modelo propio basado en los principios de cercanía, confianza y mérito.

Grupo Dia impulsa la excelencia en la gestión de personas a través de un enfoque alineado con las prioridades del negocio y que promueve la experiencia de cultura Dia en toda la organización. Alineado con los valores corporativos, el modelo de gestión del talento se articula en base a tres pilares:

Organización sencilla

- Estructura simple con visión transversal.
- Toma de decisiones rápida y comunicación más directa
- Fomento de la colaboración entre equipos y profesionales.

Liderazgo inspirador

- Modelo de liderazgo propio, que empodere a los equipos desde la influencia.
- Fomento de la innovación y el pensamiento creativo.
- Nuevo programa de formación y desarrollo de capacidades "Dia Growth".

Desarrollo del talento

- Pensamiento estratégico e innovación para obtener resultados sobresalientes.
- Meritocracia: oportunidades de crecimiento basadas en el desempeño y las habilidades individuales.
- Entorno diverso e inclusivo, libre de etiquetas y prejuicios, que garantice la igualdad de oportunidades.

Adaptación a la realidad y necesidades de cada mercado.

- España: foco en la conexión con el cliente y la expansión orgánica del negocio.
- Argentina: consolidación como empleador de referencia, reforzando la satisfacción interna.

Valores corporativos

Los valores corporativos constituyen el eje central de la cultura organizativa de Grupo Dia y la base sobre la que se construye el modelo de gestión del talento de la Compañía:

- Pasión por el cliente
- Compromiso con los resultados
- Simplicidad en lo que hacemos
- Espíritu de colaboración
- Crecimiento continuo

El equipo de Dia

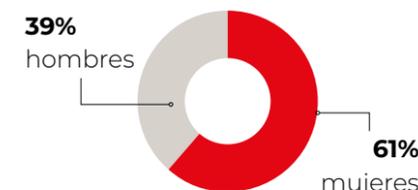
16.896

empleados

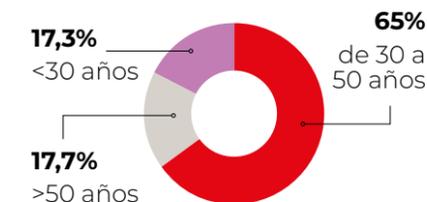
13.433 en España

3.463 en Argentina

Diversidad de género



Juventud + Experiencia



Empleo de calidad

95,02%

contrato indefinido

81,12%

tiempo completo

Ecosistema Dia

1.491

franquiciados que generan

15.567 empleos



Política General de Recursos Humanos

Normativa interna que establece el marco de actuación a nivel corporativo. Se estructura en torno a siete ámbitos estratégicos:

- Criterios de selección y contratación, fomentando la estabilidad en el empleo y la contratación local.
- Igualdad y diversidad, apoyando las mejores prácticas y combatiendo cualquier situación de discriminación.
- Gestión y desarrollo del talento, detectando necesidades y ofreciendo oportunidades.
- Conciliación laboral, reconociendo la necesidad de un equilibrio entre la vida profesional y la vida personal.
- Entorno de trabajo seguro y saludable, en todos los ámbitos de la organización.
- Retribución adecuada, que permita atraer, motivar y retener a una plantilla preparada para afrontar los retos del negocio.
- Relaciones laborales, reconociendo tanto la libertad de asociación de sus empleados como el derecho a la negociación colectiva.



Igualdad y diversidad

Grupo Dia promueve un entorno de trabajo diverso e inclusivo, que refleje la pluralidad de los barrios y municipios donde opera. Su compromiso con la igualdad de oportunidades se basa en el respeto al mérito individual de las personas, independientemente de su origen, género, orientación sexual, religión o cualquier otra característica.



La Política de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), aprobada en 2024, desarrolla el doble objetivo de Grupo Dia de construir un ambiente basado en el respeto a las diferencias y las individualidades y, al mismo tiempo, en "estar cada día más cerca" de los grupos de interés a los que puede aportar mayor valor.

La nueva política se basa en tres pilares:

- **Cultura diversa.** Convertir las diferencias en oportunidades, fomentar las relaciones positivas y sensibilizar sobre la diversidad de talentos y experiencias para maximizar los resultados.
- **Entorno inclusivo.** Condena a cualquier tipo de discriminación, y desarrollo de instrumentos y políticas concretas para garantizar el cumplimiento del principio de igualdad, bajo la coordinación del Comité Global de DEI.
- **Empresa activa.** Una Compañía que avanza guiada por su propósito y movida por los valores renovados, que permita construir un negocio sólido que sitúa a las personas en el centro. Alianzas con los principales referentes en DEI de la sociedad para aprender y dar visibilidad a nuestros compromisos.

Reconocimientos en Diversidad, Equidad e Inclusión

En 2024, Grupo Dia ha recibido diversos reconocimientos que avalan su estrategia de construcción de una cultura inclusiva:

- Distintivo europeo **"Diverse, Inclusive & Equal Company"**, otorgado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad a Grupo Dia
- Renovación del sello **"Top Diversity Company"**, concedido por INTRAMA a Dia España.
- Premio a la **mejor campaña de promoción y sensibilización de diversidad generacional**, también otorgado por INTRAMA a Dia España.
- **Merco Talento 2024** reconoce a Dia Argentina entre las 50 mejores empresas para trabajar.

Un equipo diverso

Diversidad e impacto local



64 nacionalidades
2 países

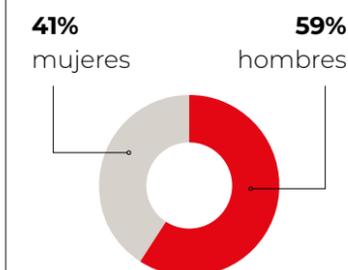
Diversidad de género



10.385 mujeres
6.511 hombres

España 9.031 **España** 4.402
Argentina 1.354 **Argentina** 2.109

Diversidad de género en el equipo de liderazgo



Diversidad generacional



2% Boomers
41% Generación X
46% Millennials
11% Generación Z

Discapacidad



Acciones para un entorno más inclusivo

El Plan de Igualdad de Género de Grupo Dia refleja el firme compromiso de la Compañía con la igualdad real. Aprobado inicialmente en 2012, la actualización en 2023 supuso la incorporación nuevas iniciativas dirigidas a reforzar la equidad y la conciliación, y potenciar la prevención del acoso sexual y la violencia de género. Entre las acciones desarrolladas en 2024 destacan:

- Formación en liderazgo inclusivo dirigida a 200 managers, con Fundación Adecco.
- Revisión integral de procesos clave en España y Argentina (selección, promoción, formación y desarrollo, retribución y flexibilidad), con enfoque en diversidad e igualdad de oportunidades para colectivos vulnerables.
- Protocolo de actuación ante situaciones de violencia de género para todas las colaboradoras, acompañado de un plan de formación y sensibilización en colaboración con entidades de supervivientes locales.
- Adhesión de Dia España al Código de Principios de Diversidad Generacional, impulsado por el Observatorio Generación & Talento.
- Formalización de acuerdos estratégicos en Argentina con entidades de gran relevancia (La Casa del Encuentro, Fundación Pares, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y Pride Connection).



Cultivar el talento Dia

La cultura Dia se vertebra a partir de un modelo de liderazgo propio y colaborativo, orientado a reforzar el compromiso de las personas trabajadoras con la Compañía y mejorar la experiencia del cliente. Este modelo apuesta por líderes cercanos e inspiradores, que empoderen y guíen a sus equipos desde la influencia, y no desde la jerarquía.

La centralidad de las personas es el factor clave para atraer, fidelizar y retener talento. La Dirección de Personas y Cultura aplica este principio a partir de diversas iniciativas, siempre orientadas a empoderar a los equipos, ampliar sus capacidades y productividad, y mejorar la eficiencia.

Entre las principales líneas de actuación desarrolladas destacan:

- **Ejercicio continuo de escucha activa a los colaboradores**, a través de encuestas de sentimiento, encuentros abiertos y espacios de diálogo como *townhall meetings*, que fortalecen relaciones basadas en la

confianza y afianzan una comunicación honesta y transparente

- **Implementación del nuevo programa “Dia Growth”**, enfocado al desarrollo de habilidades relacionadas con la comunicación y el liderazgo, con el que se construyen la capacidad interna necesaria para la innovación y el crecimiento sostenible. Este programa ofrece itinerarios de aprendizaje personalizados según el perfil de cada profesional en la empresa, bajo el objetivo común de desarrollar habilidades sólidas con una clara orientación a ganar la confianza del cliente.

269.923

horas de formación

1,8 M€

de inversión en formación



El modelo de liderazgo de Grupo Dia empodera a los equipos para que desafíen lo establecido y adopten las últimas tecnologías para mejorar la eficiencia y focalizarse en trabajos de alto impacto.



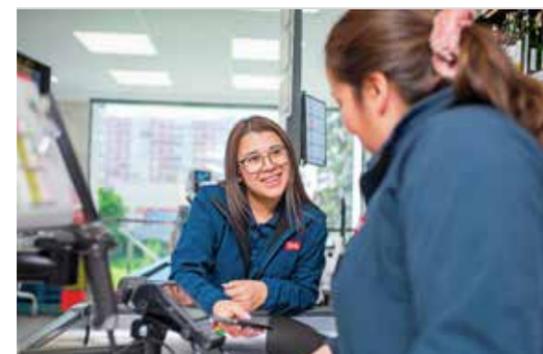
Refuerzo de los beneficios sociales

Grupo Dia continúa consolidando una propuesta de valor integral dirigida a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, promoviendo su bienestar, seguridad y desarrollo profesional. En 2024 ha reforzado el paquete de beneficios sociales con medidas que responden a las necesidades reales de sus colaboradores:

- Cobertura por accidentes, conforme a los compromisos establecidos en los convenios colectivos.
- Pólizas de vida, con protección en caso de fallecimiento o incapacidad.
- Asistencia en viaje, disponible para desplazamientos laborales a nivel global.

- Descuentos en la cesta de la compra en tiendas del Grupo Dia.

Asimismo, ofrece un Plan de Retribución Flexible que permite a los trabajadores personalizar parte de su salario mediante la contratación de determinados servicios (seguro médico, cheques de comida y guardería, tarjeta de transporte, programas de formación y planes de previsión social) con ventajas fiscales y económicas. Los empleados también pueden acceder a una aplicación de adelanto de salario devengado, que permite solicitar anticipos de nómina de forma ágil y sencilla.



Actualización del plan de retribución variable

La Compañía ha revisado en 2024 el programa para los colaboradores con retribución variable, con el objetivo de incluir nuevos incentivos a corto y largo plazo a partir de 2025. Los incentivos a corto plazo recompensan la contribución individual y el alineamiento con los objetivos anuales de la Compañía; por su parte, los incentivos a largo plazo buscan fomentar el compromiso y la competitividad, alineándose con el Plan Estratégico y los grupos de interés para garantizar un crecimiento sostenible y la creación de valor.



Impacto en los barrios y comunidades

Dia es un vecino más en los barrios y comunidades en los que opera. Su propuesta de valor en proximidad íntegra, como uno de sus principales factores de éxito, el impacto transversal sobre sus grupos de interés: genera actividad económica, impulsa el empleo y el emprendimiento y facilita el acceso a una alimentación de calidad y asequible.





Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-25: 'Cada día cuenta'

Grupo Dia inició en 2024 la implementación de su Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-25, bajo el lema 'Cada día cuenta'. Esta nueva hoja de ruta marca una evolución en su compromiso con la sostenibilidad a partir de un enfoque que conjuga el refuerzo de los valores diferenciales de la Compañía y el cumplimiento normativo.

Ayudado en su propuesta única de proximidad y en su propósito corporativo, el nuevo plan busca generar valor de manera distintiva, promoviendo el desarrollo de la economía local y fomentando una cultura diversa e inclusiva. El plan se articula en torno a cuatro ejes estratégicos, que definen los estándares y prioridades a corto plazo, garantizando un umbral mínimo de desempeño en materia medioambiental, social y de gobernanza, e impulsando la visibilidad del compromiso de Grupo Dia como empresa responsable.

Creación del Comité de Sostenibilidad

El modelo de sostenibilidad del Grupo se afianza sobre una gobernanza robusta, que permita integrar de forma efectiva los criterios ESG en la gestión del negocio, promueva una toma de decisiones más responsable y refuerce la confianza con los grupos de interés. Como órgano clave para el desarrollo de este sistema, en 2024 se ha creado el Comité de Sostenibilidad, encargado de garantizar el cumplimiento del plan, formado por los CEO de Grupo y de España, las direcciones Financiera, de Comunicación y Sostenibilidad y otras áreas relevantes del negocio.

Políticas internas vinculadas a la sostenibilidad

El desarrollo de la nueva estrategia de sostenibilidad se articula a partir de una serie de políticas internas principales:

- Política de Sostenibilidad: actualizada en 2024 de acuerdo con los nuevos objetivos corporativos y las exigencias normativas actuales.
- Plan de Transición para la Mitigación del Cambio Climático, con objetivos basados en la metodología SBTi e integrados en el marco regulatorio CSRD.
- Plan de Resiliencia Climática y Política Medioambiental, también actualizados en 2024.
- Política de Marketing Responsable, para garantizar que todas las comunicaciones sean éticas, transparentes, sostenibles y respetuosas.

Más información sobre el Plan Estratégico de Sostenibilidad de Grupo Dia.



Ejes estratégicos y compromisos del plan

EJES



Desarrollo de la economía de proximidad



Impulso de una cultura diversa e inclusiva



Cuidado de nuestro entorno natural



Tracción de una cadena de valor más sostenible

COMPROMISOS

COMPROMISO #1



Facilitar el acceso a una alimentación saludable y de calidad para que todas las personas puedan comer mejor cada día

COMPROMISO #2

Estimular el emprendimiento y el empleo a través de nuestro ecosistema de franquiciados y proveedores locales

COMPROMISO #3

Promover, a través de nuestra actividad, un impacto social positivo en los barrios y zonas en las que se ubican nuestras tiendas

COMPROMISO #4

Asegurar la igualdad en un entorno más diverso, inclusivo y accesible

COMPROMISO #5

Avanzar en la descarbonización de nuestro negocio y la cadena de suministro

COMPROMISO #6

Aumentar la reciclabilidad de nuestros envases y la economía circular

COMPROMISO #7

Reducir el desperdicio alimentario con estrategias basadas en la prevención y la redistribución

COMPROMISO #8

Movilizar a nuestra cadena de valor hacia un modelo de gestión sostenible y basado en estándares de producción responsable



GOBERNANZA COMO EJE TRANSVERSAL

El modelo de sostenibilidad se afianza sobre una gobernanza robusta, que integre los criterios ESG en la gestión del negocio y refuerce la confianza con los grupos de interés.

Grupo Dia como motor económico y social

Junto con su relevante función de tienda de proximidad, Grupo Dia es un actor clave en la dinamización de la distribución alimentaria de proximidad y un agente generador de valor para el desarrollo económico y social.

Con la red de tiendas más amplia del sector, la Compañía tiene una presencia significativa tanto en áreas urbanas como rurales (uno de cada cinco clientes reside en una zona rural en el caso de España). La capilaridad territorial y su apuesta por una oferta de calidad a precios asequibles consolida a Grupo Dia como un agente clave para facilitar el acceso a una alimentación completa y saludable a extensas franjas de población, con la colaboración determinante de los franquiciados y su conocimiento de las necesidades locales.

La actividad conjunta de su operación directa, su red de franquicias y una base diversa de proveedores y aliados estratégicos convierte a Grupo Dia en un ecosistema socioeconómico con alto impacto, capaz de generar riqueza más allá de su actividad directa y de contribuir de forma tangible al desarrollo equilibrado del territorio.



Grupo Dia, un ecosistema orientado a...

- ...descentralizar la generación de riqueza.
- ...fomentar el empleo.
- ...impulsar el emprendimiento.
- ...fortalecer el tejido económico y social.



Impacto en la comunidad

Datos generales de Grupo Dia

1.500

proveedores locales en España y Argentina

4.200 M€

en compras a proveedores locales en 2024 en ambos países

96%

de las compras anuales

Aportación de Dia a la economía y al empleo en España

6.800 M€

equivalentes al **0,43%** del PIB nacional

3,5 €

generados en la economía española por cada euro de actividad directa de Dia

98%

del valor generado en España se redistribuye a la sociedad

1.980 M€

de contribución fiscal total en España
(1% de los ingresos previstos en los Presupuestos Generales del Estado)

96%

de las compras se realizan a nivel local

+1.100

proveedores locales

3.000 M€

de compras a proveedores locales

+7.000 M€

de impacto en la cadena de suministro

+25.000

empleos generados, directamente y mediante franquicias

100.000

empleos soportados de manera directa, indirecta e inducida

4

empleados generados en la cadena de valor por cada empleo directo de Dia

Fuente: estudio Medición de impacto socioeconómico de Grupo Dia en España 2024, elaborado por Kreab para Grupo Dia. Los datos financieros y no financieros corresponden al cierre de 2024.



El volumen de negocio que genera Grupo Dia permite fortalecer la actividad de hasta 60 sectores de la cadena de suministro.



Comer mejor cada día: alimentación y hábitos saludables al alcance de todos

Grupo Dia ha continuado impulsando en 2024 iniciativas vinculadas a su programa *Comer mejor cada día*, una línea de acción clave en el Plan Estratégico de Sostenibilidad, dirigida a reducir las barreras alimentarias y fomentar hábitos saludables entre los consumidores.



Comer mejor cada día conecta de forma natural con el propósito de cercanía de la Compañía y con la esencia de su modelo de negocio: la distribución alimentaria de proximidad. Presente en España y Argentina, el programa se articula en torno a tres ejes fundamentales:

- **Accesibilidad:** garantizar que los alimentos sean accesibles, geográfica y económicamente.
- **Conocimiento:** divulgar la relevancia de seguir una alimentación equilibrada.
- **Hábitos:** ayudar a las personas a consolidar los buenos hábitos alimenticios.



Divulgación nutricional con respaldo profesional

En el marco de *Comer mejor cada día*, Grupo Dia ha desplegado en 2024 una estrategia de contenidos avalada por expertos en nutrición en colaboración con Nutritional Coaching y otros referentes en divulgación nutricional, como Botica García, con el objetivo de acercar información práctica y fiable que ayude a los consumidores a adoptar hábitos alimentarios más saludables.

Como parte de esta estrategia, los clientes pueden acceder a contenidos exclusivos en dia.es y en las redes sociales de la Compañía, con información sobre las propiedades nutricionales de los alimentos, trucos y recetas, y un decálogo de consejos para mejorar la alimentación.



Radar SaluDiable: análisis de los hábitos de los hogares españoles y argentinos

Grupo Dia lanzó en 2024 la primera edición de la encuesta anual Radar SaluDiable: una mirada a los hábitos de alimentación y consumo, que analiza los hábitos de compra y alimentación en España y Argentina. Los resultados de la encuesta permiten disponer de conocimiento actualizado de las necesidades de los clientes y facilitar la adopción de una dieta equilibrada y nutritiva sin que su presupuesto se vea comprometido.

Las conclusiones recogen que la percepción de mayor precio de los alimentos saludables, la falta de promociones o los tiempos requeridos para la preparación son los principales obstáculos que dificultan llevar una alimentación saludable.

Principales conclusiones del informe*:

- Casi 3 de cada 4 consumidores reconocen que intentan llevar una dieta equilibrada y saludable, aunque no siempre lo consiguen.
- En torno al 40% de los encuestados considera que todos los alimentos son saludables con un consumo adecuado.
- Alrededor del 50% opina que una dieta variada elaborada con productos frescos conlleva más tiempo y esfuerzo.
- El 90% cree que consumir productos de temporada y de proximidad favorece una nutrición más saludable.

*El estudio se ha realizado junto a la consultora Quiero, mediante un procedimiento de investigación cualitativa y encuesta cuantitativa online lanzada a 20.000 clientes de Club Dia de España y Argentina de entre 18 y 70 años.

Contra el desperdicio alimentario

Grupo Dia también impulsa acciones de sensibilización y educación destinadas a reducir el desperdicio alimentario, vinculadas con el compromiso con el ahorro en los hogares. La Compañía promueve el cambio de hábitos a través de consejos sobre compras inteligentes, recetas de aprovechamiento y trucos para ahorrar. Este compromiso se extiende a toda la cadena de valor —del almacén a la tienda—, mediante una estrategia basada en la prevención y la redistribución, integrada en el Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-25.

21%

reducción del desperdicio alimentario respecto a 2023

911.657 kg

de productos donados en 2024 (vs. 721.490 kg en 2023) a Banco de Alimentos, Cáritas y World Vision



Gestión proactiva de los desafíos medioambientales

Alineado con los objetivos establecidos por el Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-25, 'Cada día cuenta', Grupo Dia avanza en la meta de minimizar el impacto ambiental de su actividad mediante una gestión responsable de residuos y recursos, así como la implementación de nuevas medidas de economía circular y el diseño de envases más sostenibles.

Reconocimiento a la reducción de residuos en centros logísticos

Nueve de los once almacenes de Grupo Dia España han obtenido el sello "De Residuos a Recursos: Zero a Vertedero" de Saica Natur, que reconoce los esfuerzos de la Compañía por introducir de nuevo en la cadena de valor los residuos que genera en su actividad.



eliminar más de 180 millones de tickets físicos, han permitido una gran reducción en el consumo de papel.

Nueva "Guía de sostenibilidad de envases"

Desarrollada en colaboración con el Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística (ITENE), la nueva guía recoge una serie de buenas prácticas tanto en el diseño de envases de nuevas referencias como en rediseños.

Análisis de reciclabilidad

Evaluación de la reciclabilidad de cerca de 2.000 referencias, a partir de atributos como composición, color, etiquetas, tamaño, etc., con el objetivo de reducir su impacto ambiental y facilitar su reciclaje.

Reducción del consumo de papel

Acciones como la apuesta por el folleto digital en sustitución de la distribución de los folletos publicitarios en papel e iniciativas como 'Ticket Papel 0', que busca

-11.044 t

de residuos generados (acumulado de reducción desde 2023: +27.500 t)

89%

de los residuos generados han sido reutilizados, reciclados o valorizados energéticamente

5.862 t

de papel (vs. 6.753,46 t en 2023)

516

referencias (13,5% del total de marca propia) ya incorporan medidas de ecodiseño en sus envases en España

+85%

de las referencias de marca propia analizadas ya cumplen criterios de reciclabilidad (frente al 73% en 2023)

-5,5 M

de kg de plástico virgen en envases

100%

pan sobrante y residuos de frutería reutilizados

Certificación del origen de materias primas

La nueva estrategia de sostenibilidad consolida el compromiso de Grupo Dia con la protección y restauración de la biodiversidad, con el propósito de generar un

impacto positivo en toda su cadena de valor. Por ello, Grupo Dia trabaja en la definición e implementación de estándares de abastecimiento responsable que contemplan aspectos fundamentales como la protección de los derechos humanos, el bienestar animal, la pesca sostenible y la lucha contra la deforestación.



Buenas prácticas destacadas en la gestión sostenible de materias primas:

-  **MSC.**
Pesca Sostenible Certificada
-  **FSC.**
Consejo de Administración Forestal
-  **WELFAIR.**
Certificado de Bienestar Animal

Plan de Transición para la Mitigación del Cambio Climático

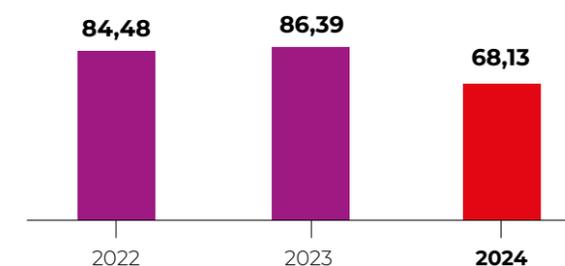
Grupo Dia ha aprobado de forma voluntaria su Plan de Transición para la Mitigación del Cambio Climático, que identifica soluciones de descarbonización evaluando su eficacia según el potencial de reducción de emisiones y el coste asociado.

Este plan establece objetivos cuantificables basados en la metodología de la Science Based Targets initiative (SBTi), alineados con el Acuerdo de París. Pese a que la Compañía aún no está formalmente adherida a la SBTi, ha adoptado sus principios como guía en su estrategia de sostenibilidad para alcanzar las siguientes metas:

- Reducción del 42% de las emisiones absolutas de alcance 1 y 2 (2020-2030).
- Reducción del 49% en la intensidad de emisiones de alcance 3 (2023-2030).

Estos objetivos están integrados en el Plan Estratégico de Sostenibilidad 2024-25.

Histórico intensidad de emisiones alcance 1+2 (por localización) Intensidad Tn CO₂/millones €



Reducción emisiones propias

	Alcance 1	Alcance 2
España	-17,8% vs. 2020	-29,7% vs. 2020
Argentina	70,9% vs. 2020	-8,4% vs. 2020

Un miembro más de la comunidad

Grupo Dia apoya a las comunidades locales donde está presente mediante iniciativas en ámbitos muy diversos, centradas principalmente en asegurar que todas las personas, sin excepción, tengan acceso a una alimentación saludable y de calidad.

Con el fin de apoyar distintas causas sociales y humanitarias, la Compañía promueve anualmente diversas campañas de acción social. A través de estas iniciativas, se recogen fondos entre clientes y empleados para colaborar con asociaciones que trabajan en beneficio de la comunidad.

Durante 2024, se han respaldado proyectos de organizaciones sin ánimo de lucro como la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), la Federación Española del Banco de Alimentos (FESBAL), World Vision, Juegaterapia, Cruz Roja y Acción contra el Hambre.



Apoyo a las víctimas de la dana en España

En respuesta a los graves daños causados por la dana que sufrieron diversas comunidades españolas en octubre y noviembre de 2024 —principalmente, la Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha y Andalucía—, Grupo Dia impulsó dos iniciativas de apoyo a las víctimas y familias afectadas. Colaboración con Cruz Roja, facilitando a los clientes donaciones directas a través de las líneas de caja de las tiendas para proveer de alimentos y productos de primera necesidad a los afectados.

- Colaboración con Cruz Roja, facilitando a los clientes donaciones directas a través de las líneas de caja de las tiendas para proveer de alimentos y productos de primera necesidad a los afectados.
- Donación directa de 320.000 euros, destinada a empleados de Dia y franquiciados perjudicados por este fenómeno en la Comunidad Valenciana.



Programa de voluntariado corporativo 'El día es hoy'

En la segunda edición de su programa de voluntariado corporativo "El Día es Hoy", Dia Argentina movilizó a más de 100 voluntarios que, junto al Municipio de Tres de Febrero, participaron en actividades comunitarias en barrios como Fuerte Apache. La iniciativa, que alcanzó a más de 500 personas, incluyó talleres sobre alimentación saludable y accesible. Además, se realizó la donación de 300 toneladas de alimentos, fortaleciendo el compromiso de la Compañía con el acceso a una alimentación equilibrada también en contextos vulnerables.



Dia Argentina impulsa un proyecto educativo sobre gestión menstrual

Con motivo del Día de la Higiene Menstrual (28 de mayo), Dia Argentina presentó un estudio de opinión que recogió la experiencia de mujeres mayores de 15 años. Esta acción se suma a la campaña #El28EsParaVos, que ofrece descuentos en productos de higiene menstrual el día 28 de cada mes. Iniciada en 2018, la campaña se amplió en 2024 con un proyecto educativo sobre gestión menstrual a estudiantes de sexto grado. La iniciativa está apoyada por marcas como Ladysoft, Nosotras, Always, Kotex, Vagisil y Bonté, con la colaboración de la Secretaría de Trabajo y Producción de Tres de Febrero.



Informe financiero





Datos más significativos

La concentración de la actividad en dos mercados de elevado potencial como España y Argentina ha fortalecido la estructura de capital de Grupo Dia con una nueva financiación a largo plazo. Los resultados ratifican el éxito del proceso, mostrando un sólido desempeño estratégico, operativo y financiero.

6.901,2 M€
Ventas brutas bajo enseña (GSUB)
 Var. 2023: **2,4%**

5.880,3 M€
Ventas netas
 Var. 2023: **17,8%**

1.112,4 M€
Beneficio bruto
 Var. 2023: **11,3%**

Ventas

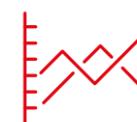
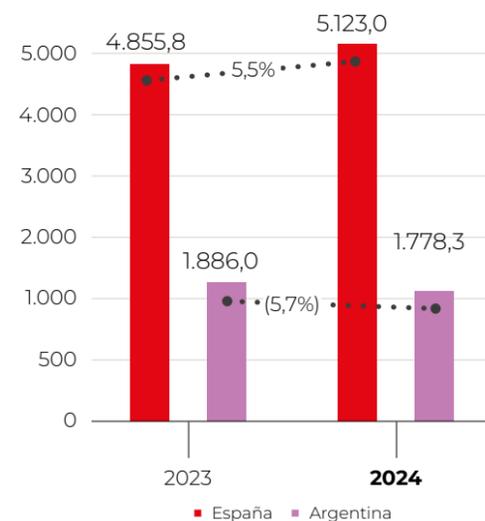
Grupo Dia ha mantenido su tendencia positiva de crecimiento en 2024, incrementando sus ventas brutas bajo enseña (GSUB) en 159 millones de euros con respecto al año anterior, y cerrando el ejercicio con ventas brutas de 6.901,2 millones de euros.

El sólido desempeño del negocio en España ha sido clave en esta evolución, con un aumento de ventas de 267 millones de euros, hasta los 5.123 millones de euros en el ejercicio, cifra que equivale al 74% del total del perímetro de Grupo continuado.

El crecimiento en España ha permitido compensar la caída de las ventas en Argentina, afectada por la dura caída del consumo y la devaluación del peso.

Evolución ventas brutas bajo enseña por país

En millones de euros



292 M€
EBITDA ajustado Grupo continuado
 Var. 2023: **38,8**



5%
Margen de EBITDA ajustado* Grupo continuado
 Var. 2023: **-0,1 p.p.**

*Expresado como porcentaje sobre ventas.



28 M€
Resultado neto Grupo continuado
 Var. 2023: **-59,6 M€**

EBITDA y Resultado Neto

El EBITDA ajustado de Grupo continuado ha seguido su trayectoria de crecimiento, registrando un incremento del 15%. Destaca especialmente la evolución de Dia España, donde el EBITDA ajustado creció en 72 millones de euros, hasta 266 millones de euros, lo que supone un aumento del margen de 1,4 puntos porcentuales (6,2%).

Por su parte, Dia Argentina logró un EBITDA ajustado positivo de 26 millones de euros, alcanzando un nivel de rentabilidad de alrededor del 2% de la venta neta. El margen de Argentina está impactado por la caída de la venta pero compensando con una serie de mejoras operativas implementadas y a una firme disciplina financiera y de control de costes.

Al cierre del ejercicio, Grupo Dia obtuvo un resultado neto positivo de 28 millones de euros en su operación continuada. El sólido desempeño del negocio en España contribuyó con un resultado neto de 59 millones de euros. Esta cifra es 23 millones inferior a la del año anterior, debido al efecto extraordinario de 43 millones de euros registrado en 2023 por

beneficios fiscales. Excluyendo este impacto, el resultado mejora en torno a 20 millones de euros. En Argentina, el resultado neto fue negativo (31 millones de euros), debido al impacto de la situación inflacionaria en el país.

En 2024, la Compañía registró un resultado neto positivo de 28 millones de euros procedente de sus operaciones continuadas, frente a los 88 millones de euros alcanzados en 2023. Por su parte, el resultado neto consolidado de Grupo Dia (que incluye las operaciones en Brasil, Portugal y Clarel) se situó en pérdidas de 79 millones de euros (frente a las pérdidas de 30,2 millones de euros en 2023). El resultado neto de Grupo consolidado se ve afectado negativamente por el impacto contable de 107 millones de euros derivados de la venta de la unidad de negocio en Brasil.

Cuentas anuales consolidadas 2024

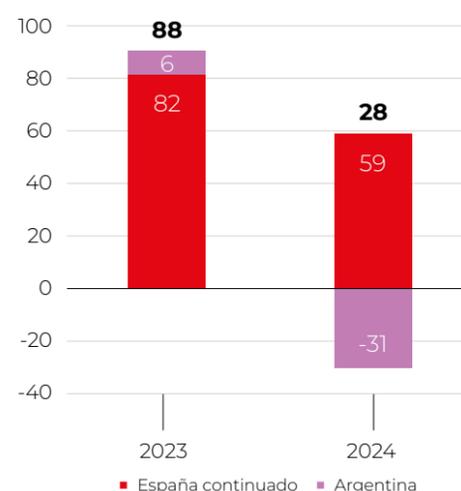


Grupo – Resultado Neto

- Grupo continuado alcanza un Resultado Neto de EUR 28 millones. España consigue EUR 59 millones de beneficio, EUR 23m menos que 2023 debido al efecto fiscal extraordinario reconocido en 2023 (por valor de EUR 43m).
- El Grupo consolidado se ha visto impactado por el efecto de la venta de Brasil (EUR -107 millones).

Resumen de cuenta de resultados

En millones de euros



(en millones de euros)	2023	2024	24 vs. 23
España continuado ¹	81,9	58,9	(23,0)
Margen R. Neto ²	2,0%	1,4%	(0,6pp)
Argentina	6,0	(30,7)	(36,7)
Margen R. Neto	0,6%	-1,9%	(2,5pp)
Total Grupo continuado	87,9	28,2	(59,6)
Margen R. Neto	1,8%	0,5%	(1,3pp)
España discontinuado	37,5	(0,2)	(37,7)
Portugal	(1,2)	0,1	1,3
Brasil	(154,4)	(106,8)	47,5
Total Grupo	(30,2)	(78,7)	(48,4)
Margen R. Neto	-0,4%	-1,2%	(0,8pp)

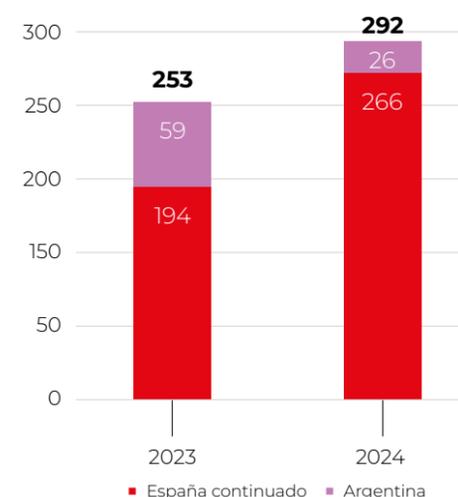
(1) No incluye: tiendas de gran formato vendidas a Alcampo ni Clarel.
(2) La Venta Neta utilizada para calcular los márgenes excluye el efecto de IAS29, equivalente a un efecto positivo en 2024 de EUR 204 millones. En 2023 se publicaron EUR 946 millones de Venta Neta que incluían un efecto negativo de EUR 549 millones por IAS29. En 2022 se publicaron EUR 1.364 millones de Venta Neta que incluían un efecto negativo de EUR 36 millones por IAS29.

Grupo – EBITDA Ajustado y márgenes

- El EBITDA Aj. de Grupo continuado creció EUR 39 millones vs. 2023 (+15%).
- El EBITDA Aj. de Grupo total creció EUR 28 millones vs. 2023 impactado por EUR -11 millones de la venta de los negocios discontinuados, principalmente Portugal (-) y Brasil (+).

EBITDA Ajustado Grupo continuado

En millones de euros



(en millones de euros)	2023	2024	24 vs. 23
España continuado ¹	193,5	265,7	72,2
Margen EBITDA Aj.	4,8%	6,2%	1,4pp
Argentina	59,5	26,1	(33,4)
Margen EBITDA Aj.	6,3%	1,6%	(4,7pp)
Total Grupo continuado	253,0	291,8	38,8
Margen EBITDA Aj.	5,1%	5,0%	(0,1pp)
España discontinuado	2,9	0,4	(2,5)
Portugal	14,9	0,1	(14,8)
Brasil	(55,2)	(48,7)	6,5
Total Grupo	215,6	243,7	28,0
Margen EBITDA Aj.	3,2%	3,8%	(0,6pp)

(1) No incluye tiendas de gran formato vendidas a Alcampo ni Clarel.



Situación financiera

Grupo Día ha seguido fortaleciendo en 2024 su posición financiera, sustentada en una sólida capacidad de generación de caja. El flujo de caja operativo ascendió a 203 millones de euros, 58 millones de euros más que en 2023 (+40%). Esta mejora ha sido impulsada por el crecimiento de las ventas y una significativa reducción del Capex, tras dos años de fuerte inversión vinculada a su plan de transformación.

Generación de caja (en millones de euros)	2023	2024	24 vs. 23
España continuado*	110,6	157,5	46,9
Argentina	34,2	45,4	11,2
Total Grupo continuado	144,8	202,8	58,1
España discontinuado	(95,5)	5,1	100,5
Portugal	5,9	(5,6)	(11,5)
Brasil	(70,3)	(18,7)	51,6
Total Grupo	(15,0)	183,6	198,6

* No incluye tiendas de gran formato vendidas a Alcampo ni Clarel.

España es el principal contribuyente a la generación de efectivo, representando casi un 78% del total. Pese a la caída del consumo, Argentina mejoró su flujo en 11 millones de euros, lo que demuestra la resiliencia del modelo de negocio y su capacidad de adaptación a un entorno volátil.

La mejora de los resultados financieros del Grupo, así como la venta de los últimos activos dentro del plan de transformación, han permitido el desapalancamiento y la reducción de la deuda. La Compañía cerró el ejercicio con una deuda financiera neta de 241 millones de euros (181 millones menos que el año anterior) y una ratio de apalancamiento de 0,8x, frente a 2,0x en 2023 y 2,7x en 2022.

Evolución deuda financiera neta y deuda financiera neta / EBITDA ajustado

(en millones de euros y número de veces)	2023	2024
Deuda financiera neta	422 M€	241 M€
Deuda financiera neta / EBITDA ajustado	2,0x	0,8x

Resumen de cuenta de resultados

(en millones de euros)	2023 (*)	2024	% Var.
Ventas brutas bajo enseña	6.742	6.901	2,4
Ventas netas	4.993	5.880	17,8
Beneficio bruto	999	1.112	11,3
Margen beneficio bruto	20,0%	18,9%	-1,1 pp
EBITDA ajustado	253	292	15,4
Margen EBITDA ajustado	5,1%	5,0%	-0,1 pp
EBITDA	273	320	17,0%
Margen EBITDA	5,5%	5,4%	0,0 pp
EBIT	2	(4)	(337,5%)
Resultado neto	(30)	(79)	(160,9%)

(*) Datos reexpresados como consecuencia de la clasificación a actividades interrumpidas del negocio de Brasil (Nota 13 de la Memoria de las Cuentas Anuales Consolidadas).



Plan Estratégico 2025-29: 'Creciendo cada día'

Grupo Dia ha diseñado en 2024 su Plan Estratégico 2025-29, que bajo el lema 'Creciendo cada día' plantea el objetivo de generar valor sostenible a largo plazo para sus accionistas y todos sus públicos de interés.

Pilares del Plan Estratégico 2025-29

La hoja de ruta de la nueva fase de aceleración del crecimiento se apoya en cuatro palancas estratégicas, que se adaptan a la situación del negocio en cada geografía.

Potenciar la propuesta de valor y estimular la fidelización y frecuencia de compra para impulsar las ventas.

Expandir la red de tiendas, mejorar la eficiencia logística y estudiar palancas de creación de valor adicional.



Impulsar la tecnología como motor de negocio, cuidar del equipo y de la cultura de la Compañía y generar un impacto sostenible en los barrios donde opera.

Fortalecer la percepción de la marca Dia e impulsar la comunicación financiera para mejorar la percepción de valor de Dia como inversión.



Cautivar a nuestros clientes

Creciendo cada día

Liderar el mercado en crecimiento rentable

1. Cautivar a nuestros clientes

Estamos enfocados en mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de nuestra propuesta de valor omnicanal única en proximidad. Con un surtido equilibrado entre las principales marcas nacionales e internacionales y los productos Día de la máxima calidad, los alimentos frescos más frescos del barrio, mejorando nuestras tiendas y potenciando la compra *online*. Una experiencia fácil, rápida y al alcance de todos.

España

- Hiperpersonalización de la experiencia de compra mediante nuevas funcionalidades en Club Día.
- Mejoras en la infraestructura de tiendas.
- Impulso de la compra omnicanal (app Día y dia.es).
- Consolidación de un surtido único y equilibrado entre marcas propias y de los principales fabricantes nacionales e internacionales: productos frescos, panadería 100% natural y panes enriquecidos, nuevas categorías bio y bajas en calorías, e innovación en platos listos para consumir y con atributos funcionales.

Argentina

- Refuerzo de la propuesta de valor, apostando por un surtido completo, con alimentos frescos de la máxima calidad.
- Desarrollo del surtido de productos Día.
- Optimización de los flujos logísticos para mejorar la frecuencia y eficiencia en la entrega a tiendas.
- Mantenimiento de una política de precios competitivos, con promociones claras y atractivas para el consumidor.

2. Liderar el mercado en crecimiento rentable

Queremos que nuestro negocio siga creciendo de forma sostenible y rentable. Para lograrlo, abordaremos la expansión de nuestra red de tiendas, apoyados en gran medida por nuestros franquiciados y franquiciadas; optimizaremos la red logística para contar con la capacidad de abastecer la red actual y futura; y exploraremos otras vías de crecimiento e ingresos que tengan encaje con nuestra estrategia.

España

- Apertura de 300 tiendas de proximidad en ubicaciones estratégicas.
- Ejecución de un plan de optimización logística:
- Seis nuevos centros logísticos premium con mayor capacidad, diseño mejorado y ubicación estratégica para reducir la distancia a tienda.
- Racionalización de plataformas e implementación de mejoras tecnológicas que agilicen la operativa.
- Inversión en eficiencia de sistemas de refrigeración para garantizar la máxima frescura de los productos y alcanzar los objetivos de descarbonización.

- Exploración de crecimiento inorgánico a través de oportunidades que generen nuevas fuentes de ingresos.
- Argentina**
- Ampliación de la cuota de mercado a través del crecimiento orgánico y autofinanciado de la red de tiendas propias y franquiciadas.
 - Rigor financiero con un enfoque disciplinado en la asignación de inversiones y un estricto control de costes.
 - Expansión de márgenes para fortalecer la rentabilidad del negocio y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.



Fortalecer una base ganadora

Creciendo cada día

Visibilizar el valor de Dia

3. Fortalecer una base ganadora

La transformación de Dia tiene como resultado una base ganadora en la que seguiremos invirtiendo para impulsar el crecimiento de la Compañía. En este sentido, la estrategia se apoya en:

- Utilizar la tecnología como motor de nuestro negocio, integrando herramientas de Inteligencia Artificial que impulsen el crecimiento y mejoren la gestión de la operación.
- Cuidar de nuestro equipo y cultura, ya que son una pieza clave del éxito de Dia;
- Seguir siendo un actor comprometido con el impacto sostenible para generar valor sostenible en los barrios y comunidades en los que operamos.



4. Visibilizar el valor de Dia

Dia es una marca reconocida en España y Argentina, cuyas fortalezas han sido esenciales para recuperar la confianza del cliente y construir un negocio sólido, sostenible y con capacidad para crecer. Sin embargo, la rapidez con la que se ha llevado la transformación no ha permitido que el cambio sea plenamente percibido, especialmente entre aquellos menos vinculados a la marca. Por eso, la Compañía busca impulsar acciones que fortalezcan la conexión tanto con los clientes y la sociedad en general como con la comunidad inversora.

Queremos aumentar la notoriedad de Dia y reforzar la percepción de la marca para que todos nuestros públicos de interés conozcan nuestra Compañía y su capacidad de generar valor a largo plazo. Como un vecino más en los barrios en los que operamos y como una empresa que genera empleo directo e indirecto a un ecosistema de más de 34.000 personas y que realiza más del 96% de sus compras a proveedores locales en España y Argentina.



Generación de valor sostenible a largo plazo

El Plan Estratégico 2025-29, 'Creciendo cada día', plantea el objetivo de generar valor sostenible a largo plazo para sus accionistas y todos sus públicos de interés.

La hoja de ruta establece una estrategia realista y bien definida para alcanzar los siguientes objetivos principales:

- Atraer más clientes y potenciar su fidelidad.
- Expandir la red de tiendas bajo un modelo de franquicias ganador.
- Fortalecer los cimientos de una Compañía renovada con éxito en los últimos cuatro años.
- Potenciar la percepción de la marca Día, asociada a su capacidad de generación de valor.

Este nuevo rumbo estratégico cuenta con un equipo directivo experimentado y respaldado por un Consejo de Administración independiente.

Ambición financiera en España del Plan Estratégico 2025-29

150-180 M€

de inversión anual (Capex) en España

3.000

nuevos puestos de trabajo, tanto en tiendas propias como franquiciadas

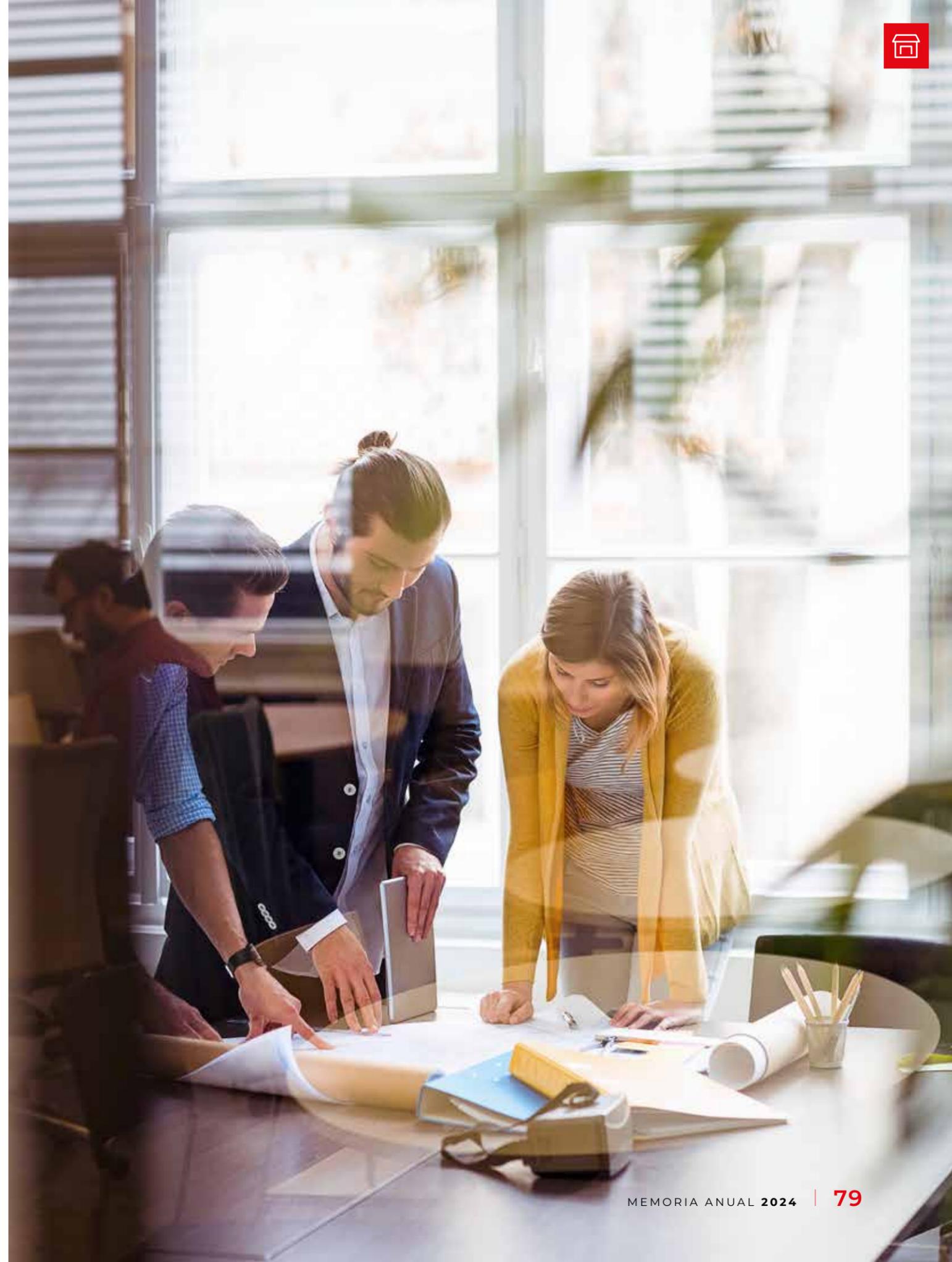
4-6%

de crecimiento anual compuesto (CAGR) de las ventas brutas bajo enseña en España.

7,5-8%

de margen sobre EBITDA ajustado (vs 5% en 2024)

Estos niveles posicionarían a la Compañía entre las más rentables del sector y contribuirían a la obtención de un resultado neto positivo.





Junio 2025

**Distribuidora Internacional
de Alimentación, S.A.**

Jacinto Benavente, 2A
(Parque Empresarial Las Rozas. Ed Tripark)
28232 Las Rozas de Madrid
Madrid, España

diacorporate.com

Contacto: comunicacion@diagroup.com



