



CAPITAL
MARKETS
DAY
2025

Madrid, 20 de Marzo, 2025



DISCLAIMER

Esta presentación es meramente informativa y no debe considerarse como un servicio, recomendación u oferta de ningún producto, servicio o asesoramiento financiero, ni debe interpretarse como una oferta de compra, venta o canje, o como una invitación para adquirir o suscribir valores emitidos por Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. ("DIA") o cualquiera de sus partes vinculadas. Ni nosotros ni ninguna de nuestras partes vinculadas o nuestros agentes realizamos ninguna manifestación o garantía, expresa o implícita, en relación con la exactitud o exhaustividad de la información incluida en esta presentación o con cualquier información proporcionada oralmente en relación con la misma, o con cualquier dato derivado de la misma, y no asumiremos ningún tipo de responsabilidad (ya sea directa o indirecta, contractual, extracontractual o de cualquier otro tipo) en relación con cualquier información, error u omisión en la misma. Nadie tiene intención de, ni se asume ninguna obligación relativa a, actualizar o revisar esta presentación y cualquier proyección incluida en la misma, ya sea como resultado de nueva información, hechos futuros o de otro tipo, ni se asume la obligación de actualizar las razones por las cuales los resultados reales podrían diferir de los reflejados en la información y las proyecciones aquí contenidas. DIA publica información sobre los elementos que pueden afectar a su negocio y a sus resultados en los documentos que registra en la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) en España. Esta información está sujeta a, y debe leerse junto con, toda la demás información disponible públicamente.

Toda la información incluida en esta presentación está basada en las convicciones, principales expectativas y asunciones que actualmente tiene la dirección de DIA, así como en la información actualmente disponible para DIA y en proyecciones de hechos futuros. Toda proyección se refiere únicamente a la fecha en que se realiza, con base en la información, conocimientos y opiniones disponibles en la fecha en que se realiza, siendo posible que dichos conocimientos, opiniones e información cambien en cualquier momento. Estas proyecciones suelen, aunque no siempre, articularse a través del uso de palabras o frases como "anticipa", "cree", "puede", "podría", "predice", "potencialmente", "debería", "hará", "estima", "anticipa", "pronostica", "planea", "proyecta", "continuará", "en curso", "espera", "pretende" y otras palabras o frases similares. Otras proyecciones que puedan estar incluidas en la presentación podrían ser identificadas por el contexto en el que se realizan o por la naturaleza prospectiva de las deliberaciones sobre estrategias, planes o intenciones. Dichas proyecciones reflejan las opiniones actuales de DIA con respecto a hechos futuros y están sujetas a riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres e importantes hipótesis sobre DIA, sus filiales y sus inversiones, incluyendo, entre otras cosas, el desarrollo de sus negocios, tendencias en su industria operativa y futuras inversiones de capital. A la luz de estos riesgos, incertidumbres e hipótesis, los hechos o circunstancias a los que se refieren las proyecciones pueden no ocurrir.

Ninguna de las proyecciones a futuro, expectativas, estimaciones o perspectivas incluidas en esta presentación debe tomarse como un pronóstico o promesa, ni tampoco deben interpretarse como una indicación o garantía de que la base sobre la que hayan sido elaboradas dichas proyecciones a futuro, expectativas, estimaciones o perspectivas, si las hay, sean correctas o exhaustivas o, en el caso de las asunciones, si están descritas de forma exhaustiva en la presentación.

Los analistas, brokers e inversores actuales y futuros deben operar únicamente sobre la base de su propio juicio teniendo en cuenta este descargo de responsabilidad, y deben tener en cuenta que existe una multitud de factores que podrían causar que los resultados reales, el rendimiento o los logros de DIA y sus filiales y cualquier información incluida en esta presentación sean materialmente diferentes de cualquier información, resultados futuros, rendimiento o logros que puedan estar incluidos o que se deriven implícitamente de las proyecciones, si las hay, o de cualquier otra información aquí recogida, incluyendo, entre otros factores: cambios en las condiciones económicas, políticas, gubernamentales y comerciales generales a nivel mundial y en los países en los que DIA y sus filiales operan; cambios en los tipos de interés; cambios en las tasas de inflación; cambios en los precios; tendencias que afectan a los negocios de DIA y de sus filiales, su situación financiera, resultados de operaciones o flujos de efectivo; el impacto de la legislación actual, en trámite o futura en los países en los que DIA y sus filiales operan; adquisiciones, inversiones o desinversiones que DIA y sus filiales puedan realizar en el futuro; inversiones de capital planeadas en DIA y sus filiales; sus estimaciones sobre la disponibilidad de fondos; su capacidad para repagar deudas con flujos estimados de efectivo en el futuro; amenazas de seguridad a nivel mundial y pérdidas de clientes; fallos en el mantenimiento de entornos de trabajo seguros; catástrofes, desastres naturales, condiciones climáticas adversas, condiciones geológicas inesperadas u otras condiciones físicas, o actos criminales o terroristas; la percepción pública de los negocios y la reputación de DIA y sus filiales; coberturas de seguros insuficientes y aumentos en el coste de los seguros; pérdida de empleados de alta dirección y personal clave; uso no autorizado de la propiedad intelectual de DIA y demandas por uso indebido por parte de DIA o de sus filiales de la propiedad intelectual de otros; cambios en la estrategia empresarial y varios otros factores. Los riesgos e incertidumbres descritos anteriormente, que pueden tener un impacto en la información incluida en la presentación, son casi imposibles de anticipar y de predecir. Si uno o más de estos riesgos o incertidumbres se materializan, o si ocurre cualquier otro riesgo desconocido, o si alguna de las hipótesis que sirven de base para la información resulta incorrecta, cualquier resultado real o dato puede desviarse materialmente de aquellos resultados o datos que se detallan en esta presentación como previstos, considerados, estimados o esperados.

Como consecuencia de estos riesgos, incertidumbres e hipótesis, no debe basarse de forma indebida en la información o en cualquier proyección incluida aquí, incluyendo predicciones de resultados reales o de otro tipo. Los directivos no son responsables de potenciales desviaciones que pudieran surgir en relación con los distintos factores que influyen en el rendimiento futuro de DIA. Las afirmaciones sobre el rendimiento histórico o las tasas de crecimiento no deben interpretarse como una sugerencia de que el rendimiento futuro, el precio de las acciones o los resultados (incluyendo las ganancias por acción) serán necesariamente iguales o superiores a los de un período anterior. Nada en esta presentación debe tomarse como una previsión de ganancias o pérdidas.

En esta presentación, DIA se basa en, y trata de, cierta información y estadísticas provenientes de información pública disponible y fuentes de terceros, que considera fiables. Ni DIA ni sus consejeros, directivos o empleados han verificado de manera independiente la exactitud o integridad de dicha información pública o información de terceros, ni realizan ninguna representación o garantía en cuanto a la calidad, idoneidad para un propósito particular o ausencia de infracción, ni garantizan la exactitud o integridad de que el rendimiento futuro, el precio de las acciones o los resultados (incluyendo las ganancias por acción) serán necesariamente iguales o superiores a los de un período anterior.

Ni DIA, ni sus consejeros, directores, empleados o representantes asumen ninguna responsabilidad por cualquier pérdida que se pudiese sufrir por el uso de esta presentación o de su contenido, o que se pudiese sufrir de cualquier otro modo en relación con esta presentación.

La información incluida en esta presentación no ha sido revisada por los auditores de DIA.

Esta presentación no podrá ser divulgada, publicada o distribuida en ninguna jurisdicción en la que la distribución o divulgación sea ilegal. Estos materiales no constituyen una oferta para vender, ni una solicitud de ofertas para comprar o suscribir valores en ninguna jurisdicción.

A man and a woman are standing in a kitchen, smiling and looking at each other. The woman is holding a jar of jam. In front of them is a large cardboard box filled with groceries, including a carton of chicken broth, a bottle of olive oil, a bag of spaghetti, a bag of lentils, a bag of vegetables, and a basket of fresh produce like broccoli, tomatoes, and bananas. The kitchen has a window in the background and a fruit basket on the counter to the right.

Bienvenidos

10:00

Presentación del Plan Estratégico

- *Nuestra Transformación*
- *Dia Hoy: Posicionados para Crecer*
- *Nuestra Ambición Estratégica 2025-29*
- *El Valor no Reconocido de Dia*
- *Compromiso con la Creación de Valor a Largo Plazo*

11:30

Descanso

12:00

Q&A

13:00

Almuerzo

NUESTRO LIDERAZGO Y PRESENTADORES



Martín Tolcachir
CEO Grupo Dia



Pilar Hermida
Directora de
Comunicación y
Sostenibilidad



Guillaume Gras
CFO Grupo Dia



Joana Neto
Directora de RRHH



**Benjamin
Babcock**
Presidente del
Consejo



Ricardo Álvarez
CEO Dia España



Agustín Ibero
CEO Dia Argentina



Patricio Morenés
Secretario General y
del Consejo



Máximo Ventas
Director de IT



Antonio Serrano
Director de
Estrategia



Dia

GRUPO DIA

IMPULSANDO LA CREACIÓN DE VALOR A LARGO PLAZO

Martín Tolcachir
CEO Grupo Dia

DIA: IMPULSANDO LA CREACIÓN DE VALOR A LARGO PLAZO



Equipo Directivo Experimentado Respaldo por un Consejo de Administración Independiente



01

Nuestra Transformación

EXITOSA TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO

El Proceso de Transformación ha Llevado a una Mejora Financiera Sustancial ...

... Creando una Plataforma Sólida para Seguir Creciendo



Líder en Proximidad



1 SIMPLIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS: VENTA DE REGIONES Y NEGOCIOS NO PRINCIPALES

Desde el **Día** de 2019 ...

Geografías y Formatos Descontinuados

Geografías

PORTUGAL

485 **H1-24**
Tiendas Fecha Venta



BRAZIL

590 **H1-24**
Tienda Fecha Venta



Formatos no Alimentarios

clarel

1,000 **H1-24**
Tiendas Fecha Venta



... Hasta el **Día** de Hoy

Foco en geografías principales y rentables ...

... y en proximidad de alimentación

ESPAÑA



ARGENTINA



Líder en Proximidad

Transformación y Racionalización de la Red de Tiendas



~405m²
Tamaño Tienda Medio en 2024

Las mejoras financieras y la salida de negocios no rentables permitió el desapalancamiento

Deuda Neta / EBITDA Ajustado Grupo



Nota: Todas las cifras en base pre-IFRS 16.

2 TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO: PROPUESTA DE VALOR REDEFINIDA (I/IV)

Desde el **Dia**  de 2019 ...



Red de Tiendas Multi-Enseñas



Red Logística No Optimizada

*Transformación
del Negocio
Exitosa*



... Hasta el **Dia** de Hoy



Red de Tiendas Totalmente Renovada

Transformación de la red de tiendas mediante un formato estandarizado con foco en proximidad



Red Logística Capilar Propia

Diseñada para garantizar entregas diarias y productos frescos en todas las tiendas

2 TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO: PROPUESTA DE VALOR REDEFINIDA (II/IV)

Día Hoy: Modelo de Franquicia Win-win



Franquiciador Nr.1 en España

Con +1,500 tiendas franquiciadas en España



Modelo de Franquicia Altamente Escalable y Rentable

Modelo diferenciado *win-win* y ventajoso con un crecimiento de **+96 p.p. NPS Franquiciados '21-'24**

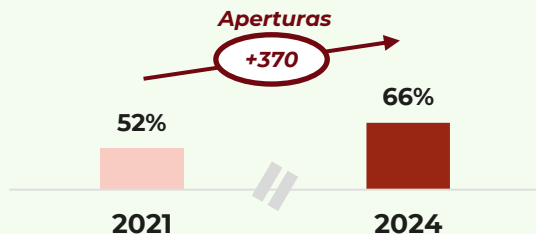


Marca Líder

Consistentemente entre las marcas más valoradas en España, ofreciendo atractivas condiciones de franquicia

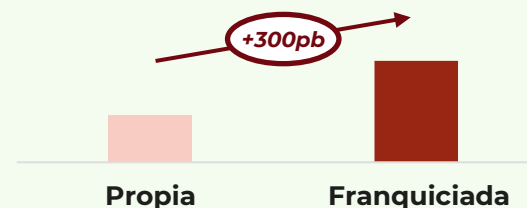
Escalabilidad demostrada ...

% Tiendas Franquiciadas 🇪🇸



... y Altamente Rentable

% Margen EBITDA Ajustado 🇪🇸



2 TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO: PROPUESTA DE VALOR REDEFINIDA (III/IV)

Dia Hoy: Surtido Equilibrado y Buena Calidad



Surtido Renovado y Equilibrado

~50:50 equilibrado entre marca propia de alta calidad y marcas de fabricantes líderes en el mercado, con especial foco en los productos frescos

Marca Propia de Gran Calidad



Marcas de Fabricantes Líderes



2 TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO: PROPUESTA DE VALOR REDEFINIDA (IV/IV)

Desde el **Dia %** de 2019 ...



Marca Propia Centrada En Precios Bajos



Club de Fidelidad Desactualizado

*Transformación
del Negocio
Exitosa*



... Hasta el **Dia** de Hoy



Marca Propia de Alta Calidad y Asequible

Oferta con **100%** productos de marca propia renovados desde 2021



Plataforma Omnicanal Mejorada

Plataformas online renovadas con un programa de fidelización sólido



3 RACIONALIZACIÓN ORGANIZATIVA: AJUSTADO AL NUEVO PERÍMETRO

**Estructura
racionalizada
adaptada a la
nueva realidad
de Dia**



- ✓ **Reducción de equipos y sedes centrales adaptados a la nueva realidad de Dia y la simplificación de los activos**
- ✓ **Toma de decisiones ágil centrada en impulsar iniciativas de creación de valor**
- ✓ **Estructura horizontal que apoya la colaboración y la eficiencia operativa**

Racionalización exitosa ha resultado en:

~5%

ahorro de costes run-rate⁽¹⁾

~16%

reducción de plantilla

(1) Calculado como % del EBITDA Ajustado 2024 de Grupo Dia.

4 CULTURA ORIENTADA HACIA LOS RESULTADOS



Liderazgo Renovado

- ✓ **Equipo directivo y Consejo de Administración totalmente renovados desde 2019**
- ✓ **Mismo equipo que ejecutó el proceso de transformación**
- ✓ **Liderazgo preparado para la nueva fase de crecimiento**



Cultura Meritocrática

- ✓ **Responsabilidad y reconocimiento como pilares fundamentales**
- ✓ **Ambición y rapidez para cumplir objetivos**
- ✓ **Excelencia operativa a través de la agilidad y la eficiencia**



Ética Corporativa Sostenible A Largo Plazo

- ✓ **Visión clara y pleno alineamiento organizativo**
- ✓ **Equipos empoderados con responsabilidades definidas**
- ✓ **Desarrollo del talento para asegurar el liderazgo y el crecimiento**

5 REFINANCIACIÓN: BASE SÓLIDA RESTABLECIDA

- ✓ **Refinanciación completada con éxito**, aumentando la flexibilidad documental, extendiendo los vencimientos y apoyando el crecimiento del negocio contemplado en el Plan Estratégico 2025-29
- ✓ **Fuerte apoyo de los prestamistas existentes y nuevos fondos internacionales**, demostrando la confianza de la comunidad financiera en la compañía y el éxito de la transformación del negocio
- ✓ **Refinanciación llevada a cabo de forma independiente**, sin requerir la participación de los accionistas

Posición financiera reforzada, con un camino claro hacia una clasificación de grado de inversión

5 REFINANCIACIÓN: PROPORCIONA UNA ESTRUCTURA DE CAPITAL ESTABLE ...

La Nueva Financiación Extiende los Vencimientos ...

Apalancamiento sostenible permite una refinanciación favorable

0.8x
Leverage Ratio
Dic-24

- ✓ Extensión de vencimientos de deuda 2025
- ✓ Eliminación del riesgo de muros de vencimiento
- ✓ Permite centrarse en la ejecución del Plan Estratégico 2025-29

... y Aumenta la Liquidez para el Desarrollo Operativo

Aumento del límite en €92m

Financiación Anterior

€793m⁽¹⁾

Nueva Financiación

€885m

Vencimientos antes y después de la refinanciación



Instrumentos de liquidez adaptados para apoyar operaciones comerciales

- ✓ Líneas de Confirming
- ✓ Líneas de Avales
- ✓ Líneas de Crédito
- ✓ Otras Líneas
- ✓ Línea de Crédito Revolving
- Accesorias

(1) Incluye antiguos SFA, Facilidades de Crédito Bilateral y Bonos con vencimiento en junio-2026.

5

REFINANCIACIÓN: ... Y MEJORA LA FLEXIBILIDAD FINANCIERA PARA ACELERAR EL CRECIMIENTO

	Financiación Anterior	Nueva Financiación
COVENANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones anuales limitadas • Leverage Ratio⁽¹⁾ más restrictivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Covenants de Leverage Ratio⁽¹⁾ y liquidez ✓ Se eliminan covenants de Capex y <i>Restructuring Cost</i>
OPERACIONES PERMITIDAS	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de adquisiciones requieren el consentimiento de los acreedores • Enajenaciones anticipadas para el repago de deuda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor flexibilidad en la adquisición o venta de activos, alineado con el Plan Estratégico 2025-29
REINVERSIÓN DE LOS INGRESOS Y CAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por enajenaciones destinadas al repago anticipado de deuda 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de reinvertir ingresos de enajenaciones y exceso de generación de caja durante un periodo (importes reinvertidos no se aplican como pagos anticipados)⁽²⁾

(1) Leverage Ratio calculado como Deuda Neta / EBITDA ajustado. (2) Amortizaciones anticipadas de la deuda sujetas a una prima de compensación durante los primeros 2 años y una tarifa de pago anticipado adicional.



02

Día Hoy: Posicionados para Crecer

Dia

ESPAÑA 

LÍDER EN PROXIMIDAD

Ricardo Álvarez
CEO Dia España

ABRIMOS
25
10:00 h
15:00 h

DIA ESPAÑA: LIDER EN PROXIMIDAD CON VENTAJAS COMPETITIVAS ÚNICAS Y UNA PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIAL

1

PROXIMIDAD Y CONVENIENCIA

Operador de Tiendas de Proximidad Líder en España

La Red Más Extensa de España Con +2,300 Tiendas



2

SURTIDO EQUILIBRADO

Surtido Equilibrado de Alta Calidad con Enfoque en Frescura Diaria

Marca Propia Renovada y de Alta Calidad

Oferta de Marcas de Fabricantes Líderes



3

MODELO DE FRANQUICIA

Operador Líder en Franquicias en España

Modelo de Franquicia *Win-win* y Altamente Escalable

Intereses y Mentalidad Alineada con Nuestros Franquiciados



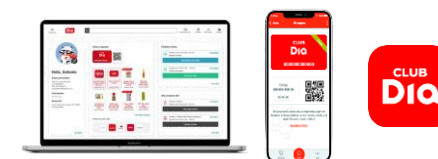
4

OFERTA OMNICANAL

Plataforma Digital Diferenciada

Programa de Fidelización Líder en el Sector

Integración Sinérgica de Tiendas Online y Físicas con Acuerdos Únicos con Socios Estratégicos



1 DIA ESPAÑA: PROXIMIDAD Y CONVENIENCIA

Líder en el Sector de Proximidad en España

Líder en el Mercado de Proximidad

2,302
Tiendas (2024)

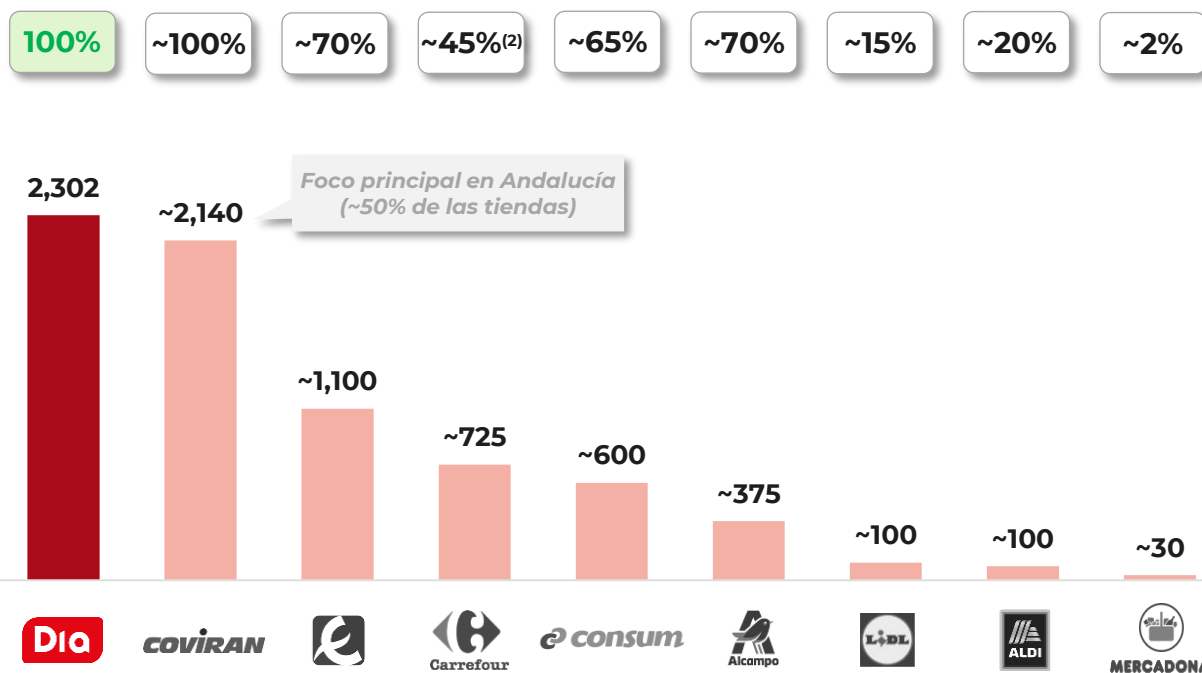
1
En Proximidad en España

La proximidad es la base de nuestro negocio

- ✓ Operamos la **red de tiendas de distribución alimentaria más extensa** de España ...
- ✓ ... ofreciendo una **propuesta de valor personalizada** que satisface las necesidades actuales de los clientes gracias a ...
- ✓ ... una posición de **liderazgo** y una **ventaja competitiva única en el formato de proximidad** ...
- ✓ ... el segmento que **impulsará el crecimiento futuro en el mercado español**

Tiendas de Proximidad en España por Operador (2024)⁽¹⁾

% de Tiendas de Proximidad



2 DIA ESPAÑA: SURTIDO EQUILIBRADO

Surtido Renovado y Equilibrado de Gran Calidad

~27%

De peso de productos frescos en la cesta

~50:50

Marcas propias y de fabricantes líderes⁽¹⁾

Surtido centrado en el cliente: oferta adaptada a las tendencias actuales del mercado

MARCA PROPIA DE ALTA CALIDAD

(~100% referencias de marca propia renovadas desde 2021 bajo nuestras 50 Superbrands)

HO
LA
COLA

al
Punto

rambler's

IMAQE

Nuestra
ALACENA
TU CHARCUTERÍA COTIDIANA

SOCIO IDÓNEO PARA LAS MARCAS DE FABRICANTES

(c.50% de las ventas)⁽²⁾

Coca-Cola

Red Bull

ELPOZO

Heineken

GARNIER

AMPLIO SURTIDO DE PRODUCTOS FRESCOS DE CALIDAD

(~27% de peso de productos frescos en la cesta)



GAMA DE PRODUCTOS INNOVADORA

(+2.400 nuevos SKU de marca propia lanzados desde 2021)



3 DIA ESPAÑA: MODELO DE FRANQUICIA

Modelo de Franquicia Altamente Escalable Impulsando el Crecimiento

Modelo de Franquicia Win-win y Escalable

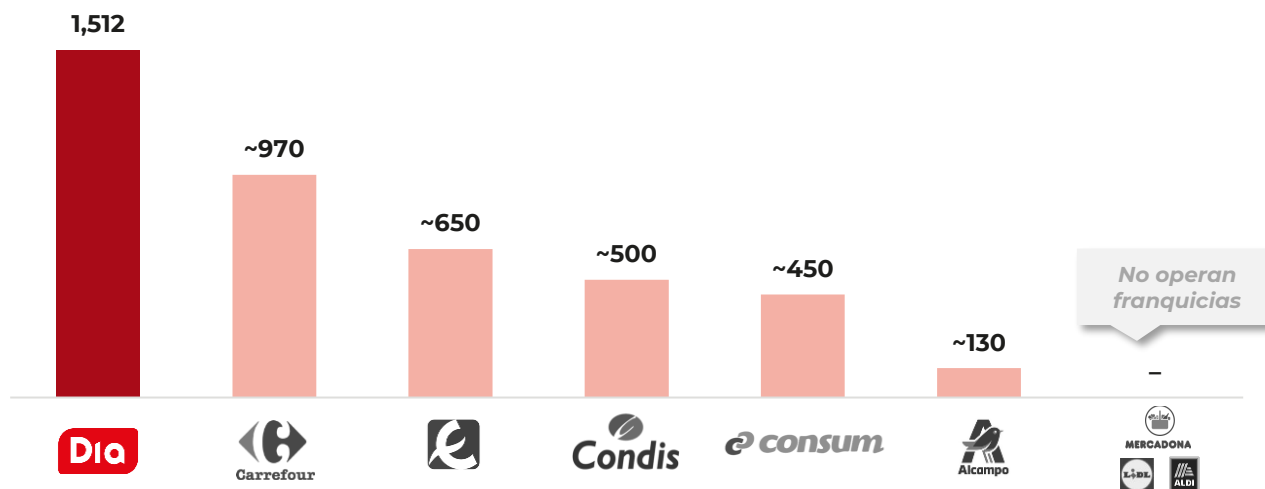
1 **+96 p.p.** **~65%**
 Operador de Franquicias Crecimiento de NPS franquiciados '21-'24 Tiendas franquiciadas

Red de franquiciadas más extensa de España

- ✓ **+35 años** de experiencia como franquiciador
- ✓ Condiciones favorables para los franquiciados, impulsando la satisfacción con **+96 p.p. de crecimiento del NPS** del franquiciado '21-'24
- ✓ Modelo altamente rentable con un margen EBITDA adicional de **+300pb** para tiendas franquiciadas vs propias
- ✓ **+370 aperturas** de franquicias desde 2021

Tiendas Franquiciadas en España por Operador (2024)

% de Tiendas Franquiciadas



4 DIA ESPAÑA: OFERTA OMNICANAL

Experiencia Omnicanal Sustentada en la Excelencia en el Servicio

CLUB Dia **5.6m**
Clientes

50%
Clientes Digitales⁽¹⁾

PLATAFORMA DIGITAL LÍDER EN LA INDUSTRIA

Servicio de Compra Online Altamente Valorado

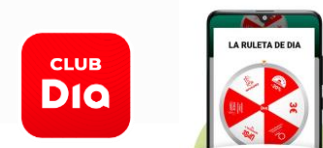
- ✓ Amplia cobertura nacional: **84%**
- ✓ Altamente valorado por los clientes: **+16 p.p.** de crecimiento del NPS ('24 vs. '22)
- ✓ Crecimiento elevado: **+23%** GSUB CAGR '22-'24 (+30% en '24)
- ✓ Socio idóneo para proveedores de servicios de última milla dada la alta capilaridad



EXPERIENCIA DE CLIENTE HIPERPERSONALIZADA

El Club de Fidelidad Líder en España

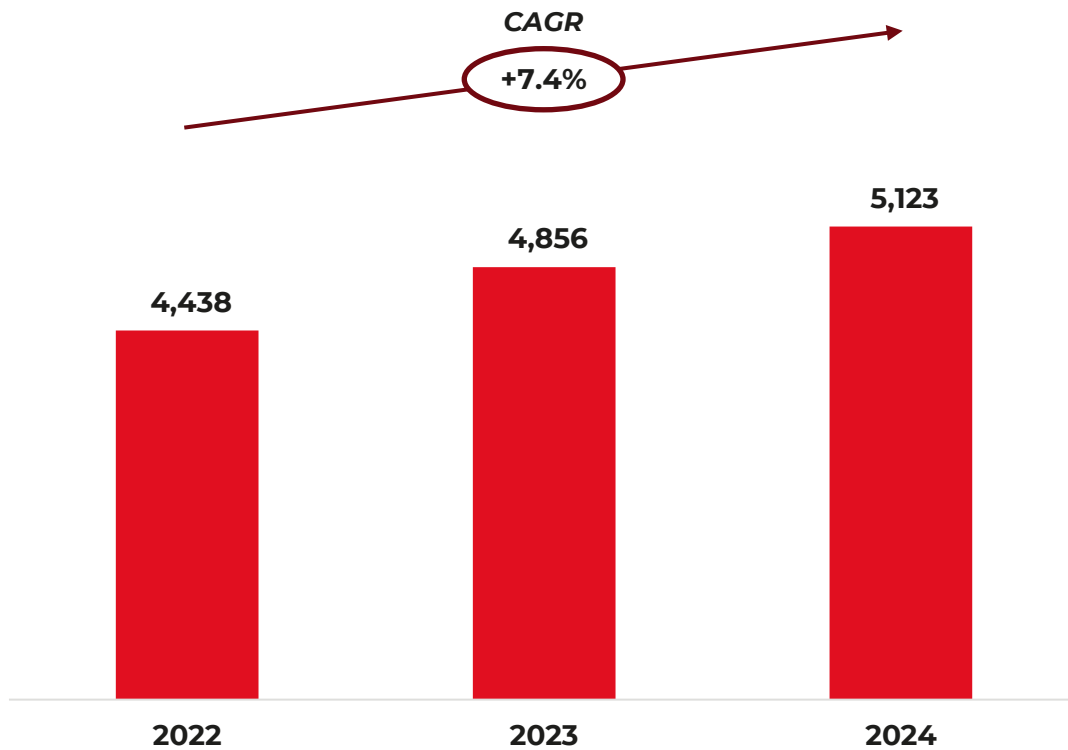
- ✓ Contacto omnicanal con **5,6 millones de usuarios**
- ✓ Atractivos descuentos tanto en tienda como online y cooperación sinérgica con terceros
- ✓ Socio de fidelización líder en última milla



DIA ESPAÑA: NUESTRA PROPUESTA DE VALOR RENOVADA HA PERMITIDO UN MAYOR CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD (I/III)

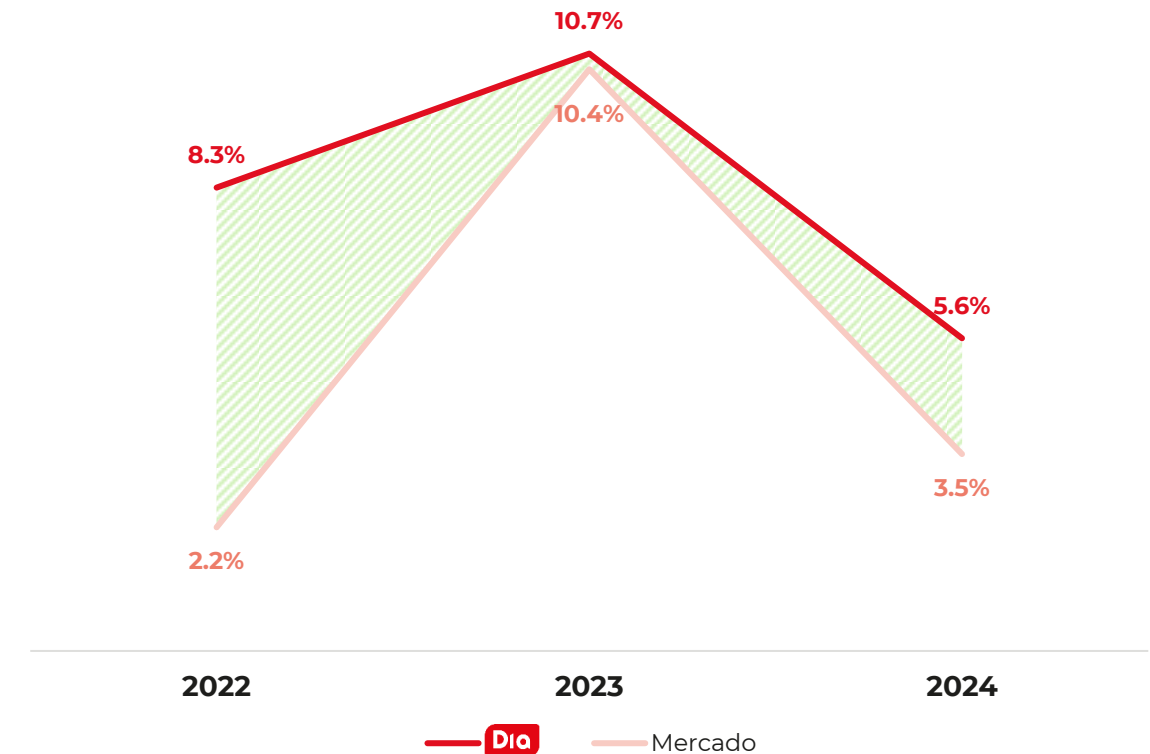
La Transformación ha Impulsado el Crecimiento de Ventas ...

Día España GSUB⁽¹⁾ (€m)



... Consistentemente por Encima del Mercado

Día España Crecimiento de Ventas LfL⁽²⁾ vs Crecimiento del mercado⁽³⁾ (%)



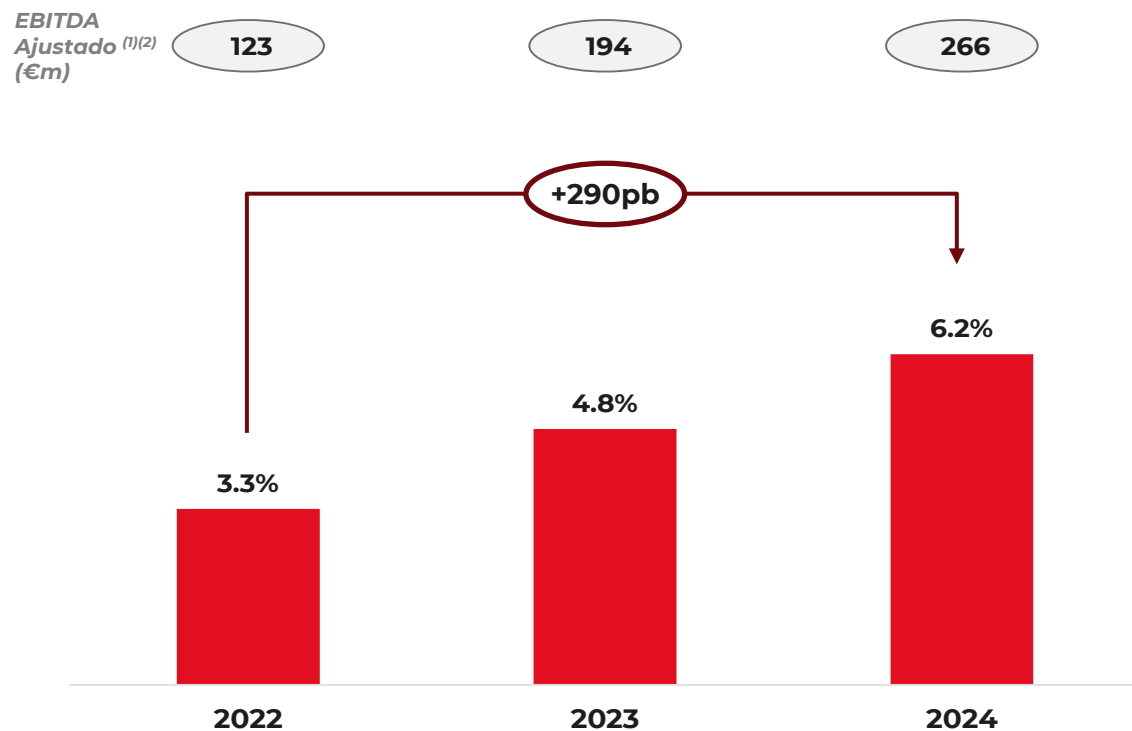
Fuentes: Kantar, Nielsen, Euromonitor, Alimarket, Orbis, Día Informes Anuales.

(1) Corresponde a operaciones continuadas. No incluye la aportación de las tiendas de gran formato ni de Clarel. (2) Referente a crecimiento de GSUB Like-for-Like. (3) Fuente Euromonitor, Kantar (2022-23) y Nielsen (2024)

DIA ESPAÑA: NUESTRA PROPUESTA DE VALOR RENOVADA HA PERMITIDO UN MAYOR CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD (II/III)

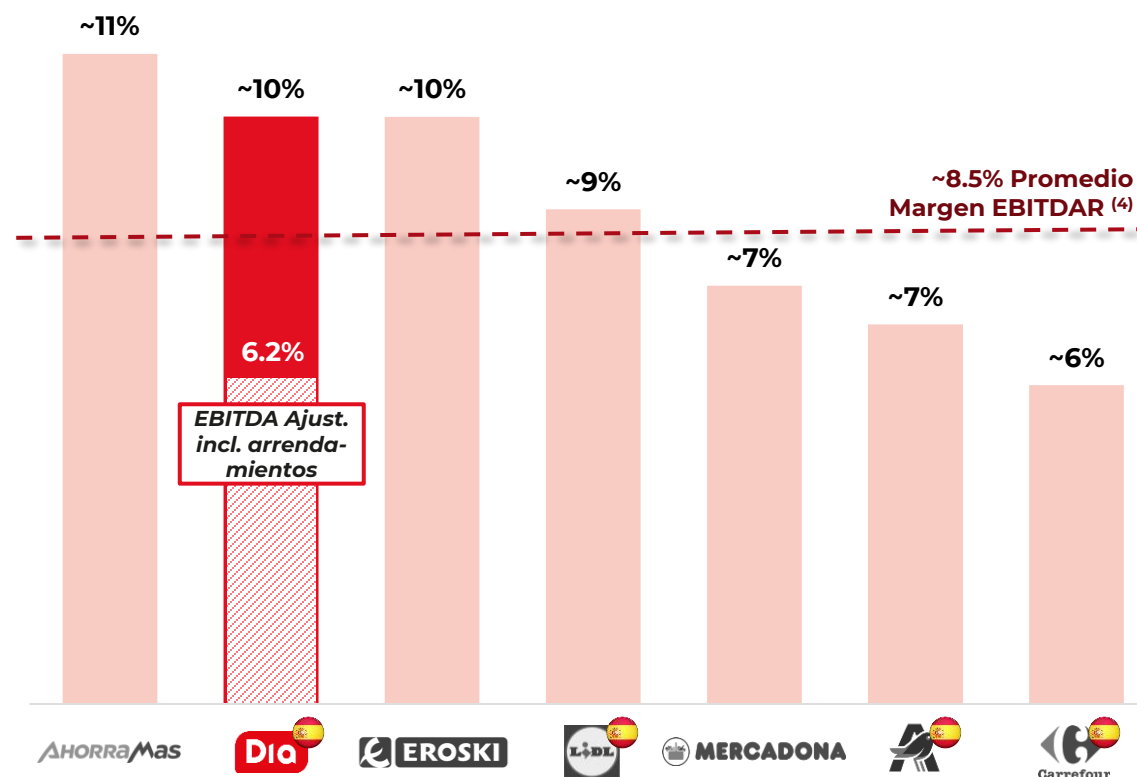
Aumento de Rentabilidad ...

Día España Margen EBITDA Ajustado⁽¹⁾ (€m)



... Sustancialmente por Encima de Nuestra Competencia

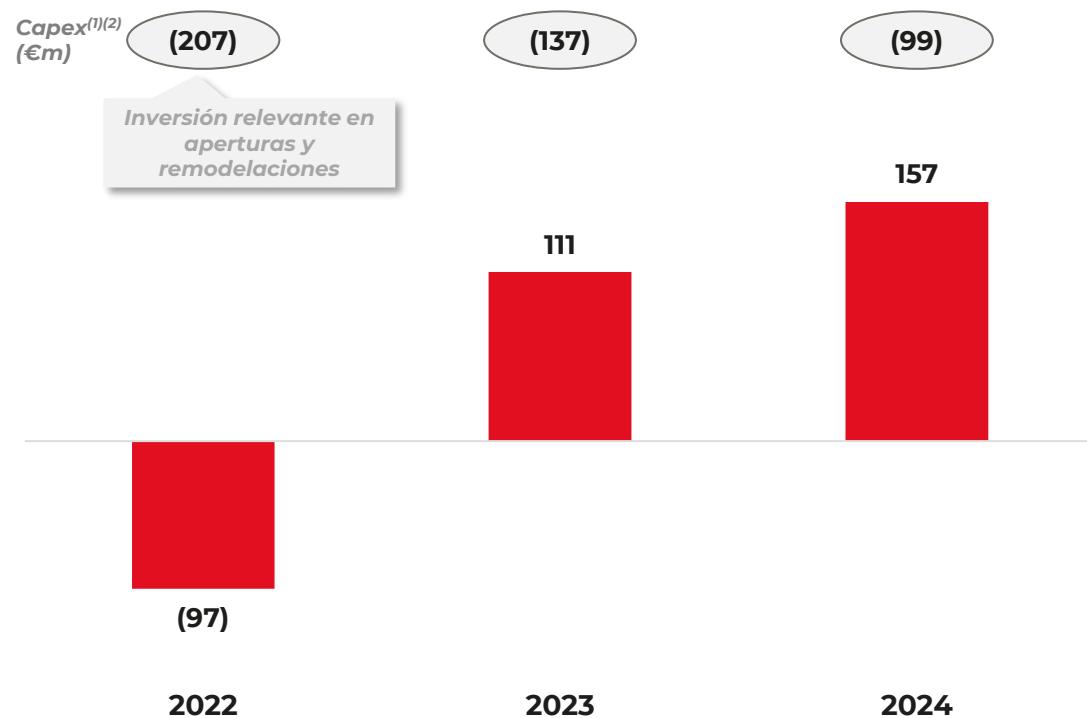
Día España EBITDA Excl. Arrendamientos (EBITDAR) Margen vs Competidores (%)⁽³⁾



DIA ESPAÑA: NUESTRA PROPUESTA DE VALOR RENOVADA HA PERMITIDO UN MAYOR CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD (III/III)

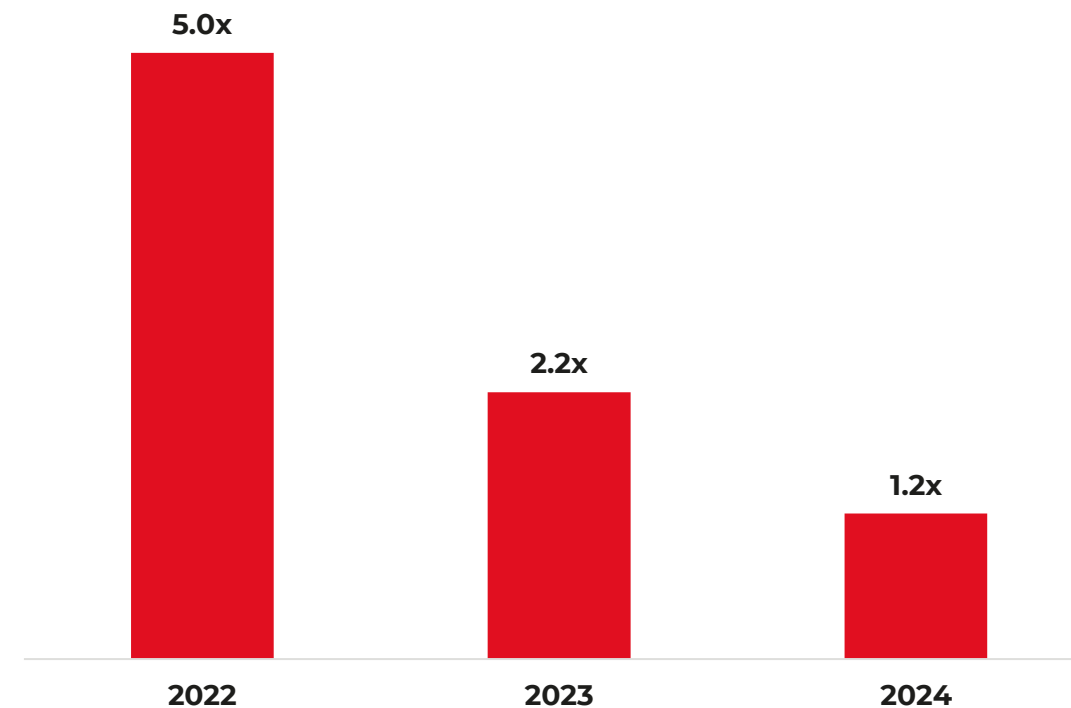
Generación de Caja Sostenible ...

Día España Generación de Caja⁽¹⁾⁽²⁾ (€m)



... Se Traduce en Reducción Sustancial del Apalancamiento

Día España Leverage Ratio⁽³⁾



DIA ESPAÑA: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y DINÁMICA COMPETITIVA

El Mercado Español de Distribución Alimentaria Representa una Oportunidad Atractiva con Tendencias Favorables

1

España es un Mercado Europeo de Gran Tamaño que Muestra un Crecimiento Sólido y Sostenido



€123 mil millones | +5.1%

Valor de Mercado de Alimentación 23A | '19A-'23A CAGR Mercado

2

El Mercado Español de Alimentación ha Demostrado Resiliencia Frente a los Ciclos Económicos



+0.5% Spread Medio

Valor de Mercado de Alimentación – Crecimiento PIB '07A-'23A Spread Medio

3

Las Tendencias de los Consumidores que Impulsarán el Crecimiento Futuro Favorecen al Mercado de Proximidad



€144 mil millones | +2.5%

Valor de Mercado de Alimentación 29E | '24E-'29E CAGR Mercado

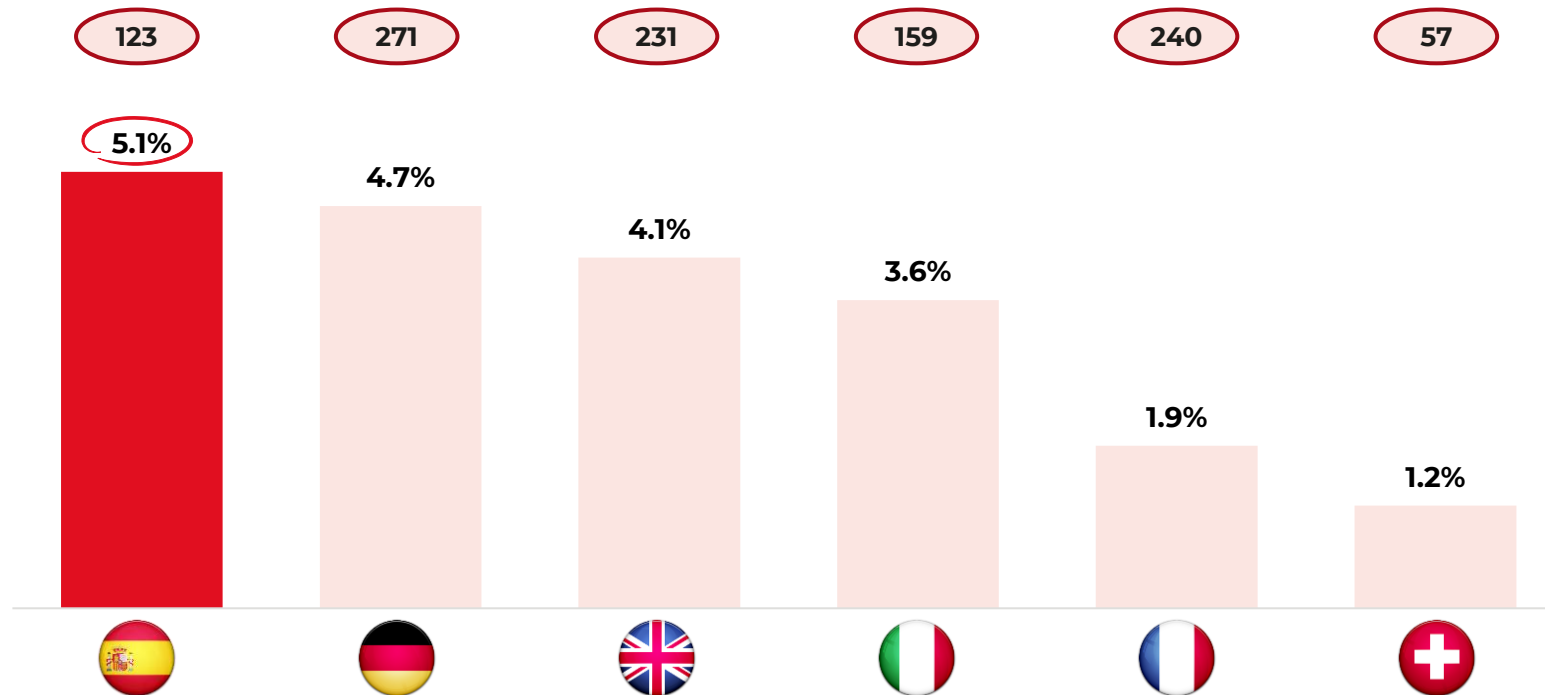
1

DIA ESPAÑA: ESPAÑA ES UN MERCADO EUROPEO DE GRAN TAMAÑO QUE MUESTRA UN CRECIMIENTO SÓLIDO Y SOSTENIDO

España, el Mercado que Más Crece en Europa

Top 6 Principales Mercados Europeos 2019A-2023A CAGR (%)⁽¹⁾

○ Tamaño de Mercado 23A (€ mil millones)



- ✓ Entre 2019 y 2023, España registró el crecimiento de mercado más rápido en Europa, con un CAGR del 5,1%
- ✓ Quinto mercado de alimentación más grande de Europa

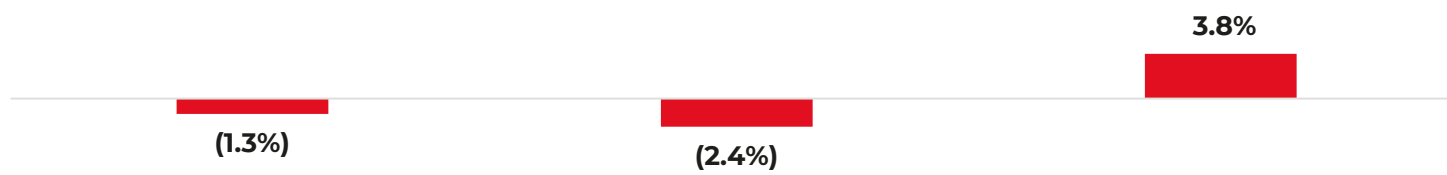
2

DIA ESPAÑA: EL MERCADO ESPAÑOL DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA HA DEMOSTRADO RESILIENCIA FRENTE A LOS CICLOS ECONÓMICOS

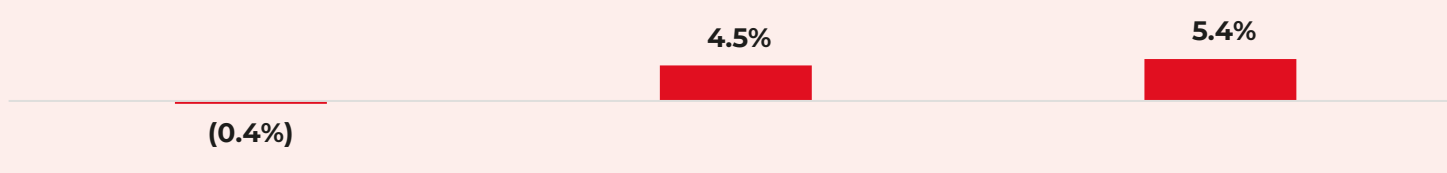
Crecimiento Promedio Anual

Recesión 2008-13 Covid 2020-21 Post-Covid 2022-24

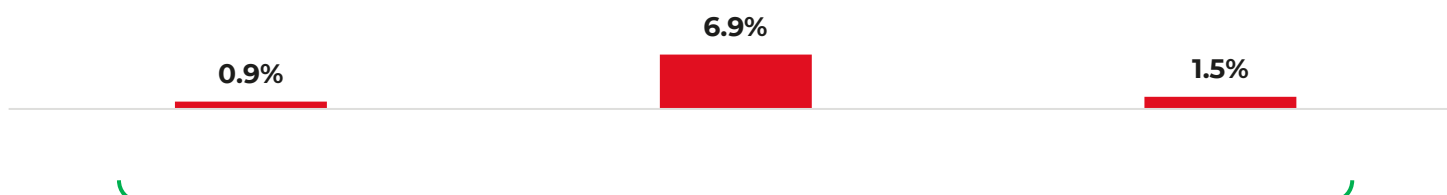
A
Evolución PIB



B
Evolución Mercado



Spread
B - A



El mercado de alimentación superó el crecimiento del PIB en un promedio de +60 puntos básicos desde 2008

✓ **A pesar de las recesiones económicas**, la industria de distribución alimentaria ha mostrado una **resiliencia constante**

✓ **Crecimiento acelerado** debido al aumento del **consumo doméstico** durante el confinamiento por el COVID-19

3

DIA ESPAÑA: LAS TENDENCIAS DE LOS CONSUMIDORES QUE IMPULSARÁN EL CRECIMIENTO FUTURO FAVORECEN AL MERCADO DE PROXIMIDAD

Se Espera que el Mercado Español Siga Creciendo ...



~2.5%

CAGR '24E-'29E

MERCADO ESPAÑOL DE
DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

Inflación 1.5-2.0%
Volumen 0.5-1.0%

... Con las Tendencias Clave de Crecimiento Benefician Principalmente al Segmento de Proximidad...



Selección basada en la conveniencia

La proximidad a la tienda influye en las preferencias de los consumidores, aumentando el número de tickets y el tamaño de la cesta



Surtido de frescos

Inclinación por productos frescos y saludables



Comidas preparadas ("Ready-to-eat")

Limitaciones de tiempo de los consumidores aumentan la demanda de comidas preparadas



Penetración del negocio online

Sinérgico con el formato de proximidad



Marca Propia

Mayor preferencia por la marca propia de alta calidad y productos con una buena relación calidad-precio

DIA ESPAÑA: APROVECHANDO NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO

1

PROXIMIDAD Y CONVENIENCIA

Se estima que el segmento de proximidad crecerá a un ritmo superior a otros formatos

2

SURTIDO EQUILIBRADO

Los consumidores demandan cada vez más una oferta de productos a medida y a precios asequibles

3

MODELO DE FRANQUICIA

Plan de expansión escalable con requerimientos de inversión limitados

4

OFERTA OMNICANAL

Crecimiento sustancial del negocio online, junto con una oferta mejorada del Club Día

DIA

ARGENTINA 

UN NEGOCIO CON GRAN POTENCIAL

Agustín Ibero
CEO Dia Argentina

Ahorrá también en

diaonline.com.ar

las 24 hs

DIA ARGENTINA: LÍDER EN PROXIMIDAD ...

Red # 1 de Tiendas de Proximidad en Argentina ...

Posición de liderazgo en el mercado debido a una propuesta de valor atractiva y palancas estratégicas



... Gracias a Nuestra Propuesta de Valor Única

LA MARCA PREFERIDA DE LOS ARGENTINOS

MARCA TOP-OF-MIND

- ✓ Marca **top-of-mind** sustentada en precio, calidad de producto y liderazgo en programas de fidelización
- ✓ La mejor satisfacción del cliente de su clase con **~71% NPS** (+10% desde '21)
- ✓ **Plataforma omnicanal** y **fidelización** de clientes mejorada

SURTIDO DE PRODUCTOS

- ✓ **~80% de surtido renovado** que genera **~33%** de las ventas netas⁽¹⁾ combinando marcas propias y marcas de fabricantes
- ✓ **Surtido de productos frescos de alta calidad** con disponibilidad garantizada de productos

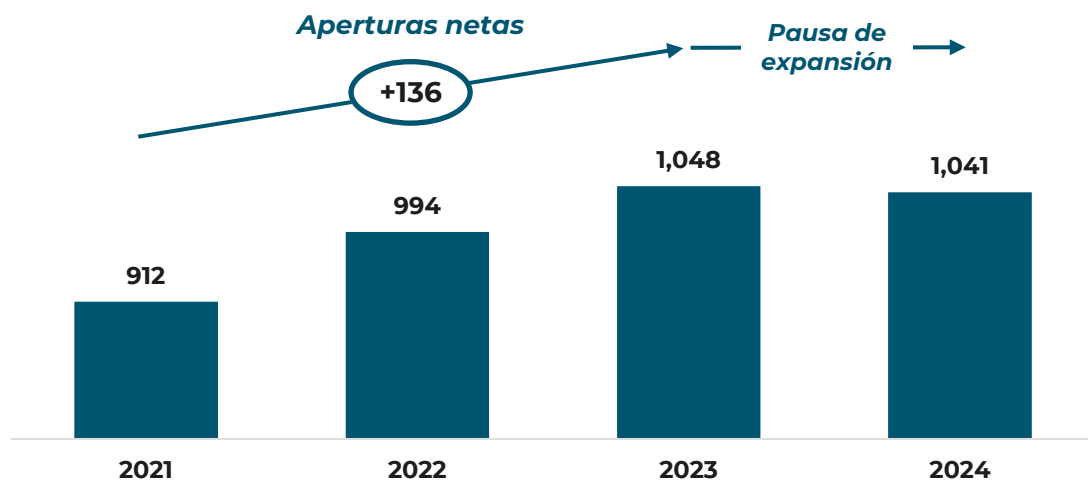
MODELO DE FRANQUICIA

- ✓ **Franquiciador líder en Argentina** operando un modelo de franquicia altamente escalable y rentable
- ✓ Mejora de la huella comercial con **~82% de tiendas renovadas**

DIA ARGENTINA: ... CON CAPACIDADES DE EXPANSIÓN COMPROBADAS

Expansión de la Red de Tiendas Exitosa...

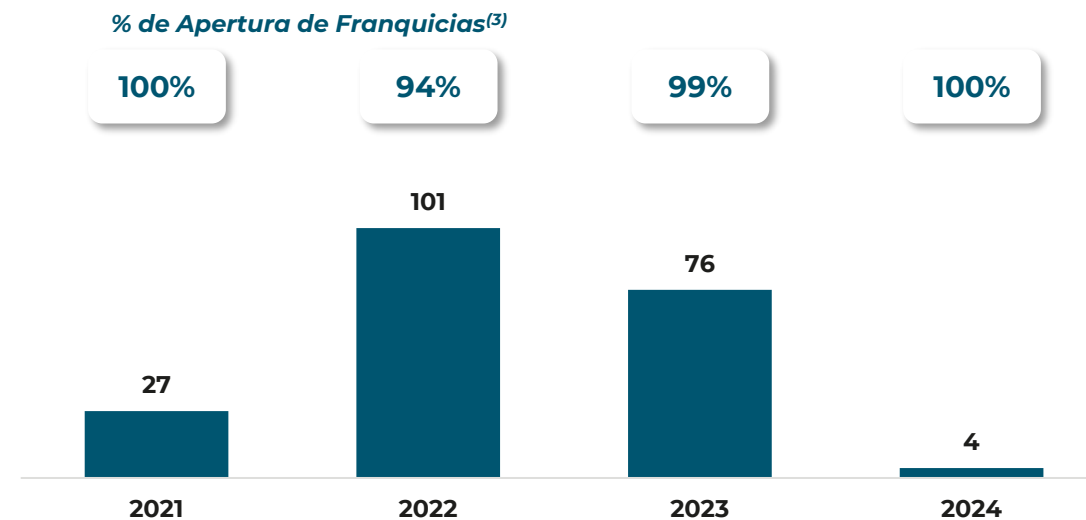
Evolución Tiendas Día⁽¹⁾



- ✓ Dia tiene la red de tiendas más extensa y capilar de Argentina con >1.000 tiendas
- ✓ Planes de expansión para 2024 se pausaron debido al contexto macroeconómico

... Liderada Principalmente por la Apertura de Franquicias

Evolución Aperturas de Tiendas Franquiciadas⁽²⁾



- ✓ El crecimiento está impulsado principalmente por la transformación del negocio y el modelo de franquicia escalable

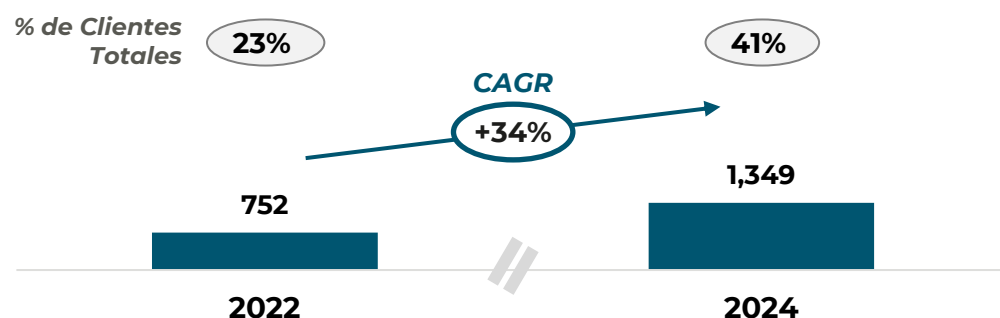
DIA ARGENTINA: NUESTRA ESTRATEGIA OMNICANAL RENOVADA Y OFERTA EQUILIBRADA ...

Plataforma Omnicanal Líder ...



- ✓ **Plataforma omnicanal diferenciada** que combina opciones de compra, programa de fidelización y ofertas personalizadas
- ✓ **4,2m** de clientes activos de **Club Dia**
- ✓ **App y web renovada**, siendo Club Dia uno de los **Programas de Fidelización más reconocidos de Argentina**

Evolución Clientes Digitales⁽¹⁾ (En miles de clientes)



EXPERIENCIA DE COMPRA ÚNICA GRACIAS A NUESTRA PLATAFORMA OMNICANAL

... y una Oferta Equilibrada de Productos de Gran Calidad...

- ✓ **Mayor peso de la marca propia** en Argentina con **+32%** de cuota en la cesta⁽²⁾
- ✓ **Rediseño exitoso de la marca propia** con un fuerte énfasis en la imagen moderna y de alta calidad
- ✓ **Surtido equilibrado** de productos de **marca propia de alta calidad y marcas de fabricantes líderes**, con enfoque en la frescura diaria

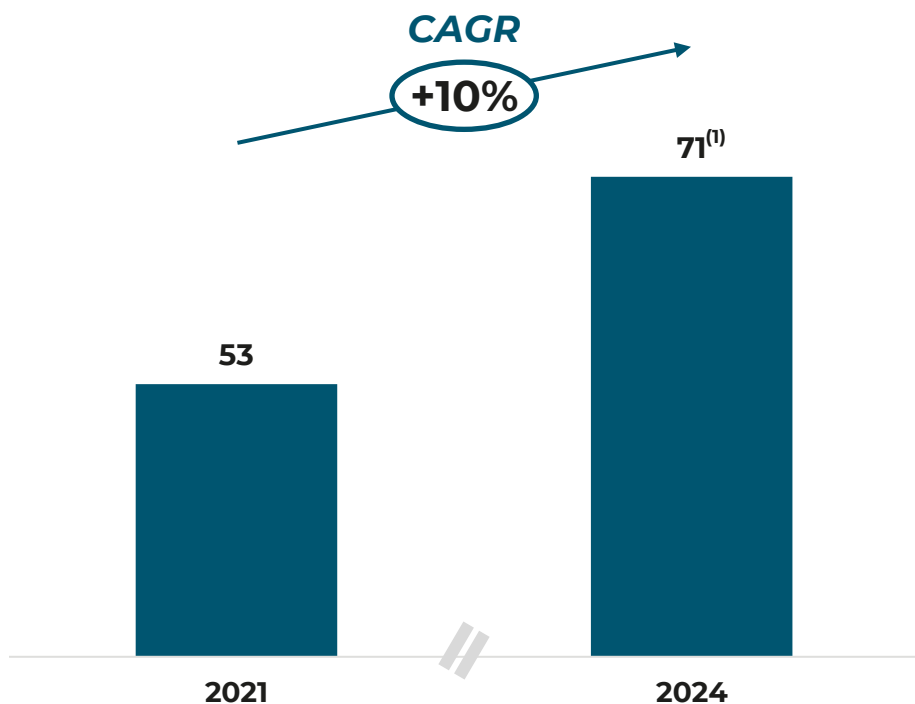


Surtido renovado, equilibrado y enfocado en la calidad

DIA ARGENTINA: ... SE TRADUCEN EN UNA ALTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ...

... Resultan en un Aumento de la Satisfacción del Cliente ...

Evolución NPS de Clientes



... y un Buen Reconocimiento del Mercado

Encuesta de Mercado de Kantar

KANTAR

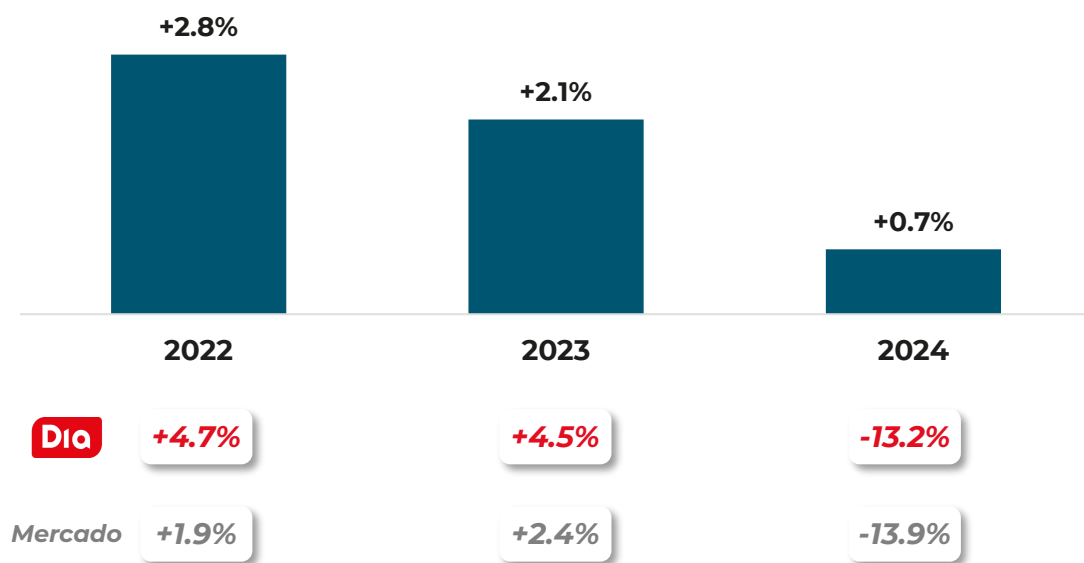


Fuente: Kantar-June 2024. (1) Se refiere al NPS omnicanal.

DIA ARGENTINA: ... RENDIMIENTO SUPERIOR AL MERCADO CON CAPACIDAD SÓLIDA DE GENERACIÓN DE CAJA ...

Crecimiento Constante por Encima del Mercado ...

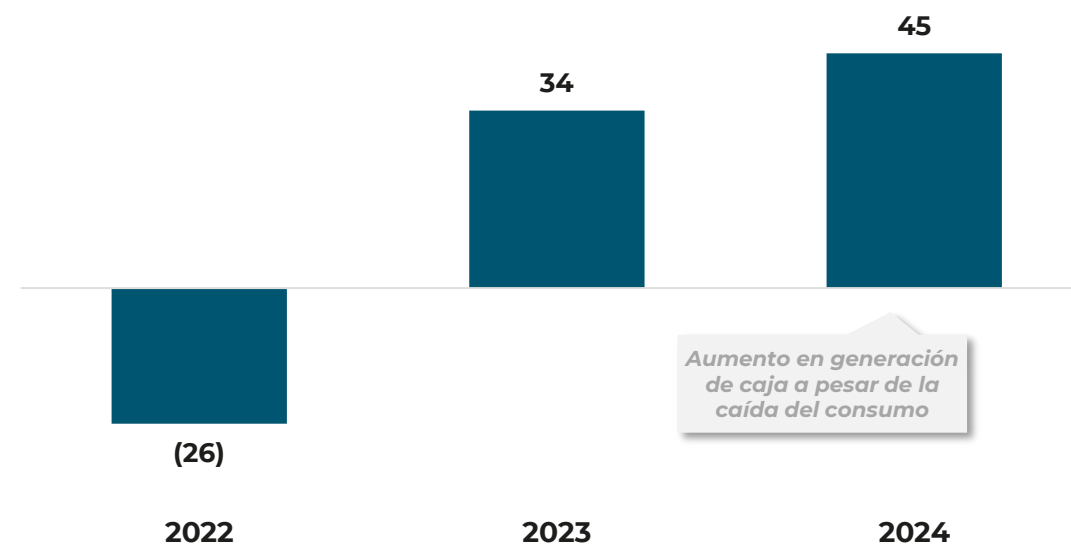
Spread Crecimiento Volumen Día vs Mercado Argentino (%)



- ✓ **Red de tiendas de proximidad líder** creciendo por encima del mercado, **gracias a una propuesta de valor diferenciada**
- ✓ A pesar de la caída del consumo en 2024, **el crecimiento se mantuvo por delante de la competencia**

... Acompañado de una Generación de Caja Robusta

Generación de Caja⁽¹⁾ (€m)



- ✓ **Negocio autofinanciado** con **capacidades de generación de caja sólidas**
- ✓ **Perímetro con caja neta** sin riesgo de endeudamiento

DIA ARGENTINA: ... PREPARADOS PARA CREAR VALOR DE FORMA INDEPENDIENTE



Desempeño Resiliente en 2024 ...

Resultados sólidos en un entorno macroeconómico desafiante

- ✓ **Superando las tendencias de consumo del mercado**, a pesar de la caída del consumo privado
- ✓ **Margen EBITDA mantenido en ~2%**
- ✓ **Autofinanciado:** Generación de caja positiva a pesar de la disminución del volumen



... con Perspectiva de Crecimiento

Vientos de cola macroeconómicos y oportunidades para Dia Argentina

- ✓ **El FMI prevé un crecimiento del PIB del +5% en 2025**, respaldado por la disciplina fiscal y la estabilización del tipo de cambio
- ✓ Según el FMI, **Se espera una reducción de la inflación (IPC) en 2025, estabilizando el panorama macroeconómico y aliviando la presión sobre los consumidores**



Nuestra Visión para el Futuro

La recuperación del crecimiento y la normalización del consumo reforzarán y protegerán nuestra propuesta de valor

Perspectiva a Corto Plazo: 2025

- ✓ Mantener los volúmenes de ventas y proteger la cuota de mercado
- ✓ Seguir garantizando la autosuficiencia financiera

Objetivos a Medio Plazo

- ✓ Aumentar la cuota de mercado a través de la expansión auto-financiada
- ✓ Expandir la red de tiendas en línea con niveles históricos, manteniendo un modelo de inversión *capex-light*

Crecimiento Autofinanciado y Liderazgo en el Mercado



03

Nuestra Ambición Estratégica 2025-29

NUESTRA AMIBICIÓN ESTRATÉGICA – “CRECIENDO CADA DIA”

I

CAUTIVAR AL CLIENTE

- ✓ **Mejorar la propuesta de valor** centrada en el cliente
- ✓ Impulsar la fidelización y la frecuencia para aumentar el **sales density**

II

LIDERAR EL MERCADO EN CRECIMIENTO RENTABLE

- ✓ **Expandir** la red de tiendas
- ✓ **Mejorar** la red logística
- ✓ Oportunidades adicionales **de creación de valor**

III

FORTALECER UNA BASE GANADORA

- ✓ Actualización **tecnológica**
- ✓ Plan de **personas y cultura**
- ✓ Estrategia **ESG**

IV

VISIBILIZAR EL VALOR DE DIA

- ✓ Conocimiento de **marca Dia**
- ✓ **Plan de** comunicación financiera

Creación de Valor Sostenible a Largo Plazo

I PROPUESTA MEJORADA CENTRADA EN EL CLIENTE PARA CRECER POR ENCIMA DEL MERCADO

Gestión de las Relaciones con Clientes



- ✓ Hiperpersonalización
- ✓ Cartera Digital
- ✓ Gamificación
- ✓ Promociones digitales exclusivas
- ✓ Cashbacks

+1m
Nuevos Usuarios de Club Día hasta 2029

Surtido Mejorado

Refuerzo del surtido para impulsar el tráfico de clientes

- ✓ Productos Frescos de Calidad
- ✓ Productos innovadores



Frutas y Verduras –
Aumento de la regionalidad

Listo para Consumir



Carnes y Pescado –
Nuevo Surtido

Atributos Funcionales

Propuesta diferenciada centrada en el cliente con un surtido único y una estrategia omnicanal líder para superar el crecimiento del mercado

2-3%
CAGR Venta LFL 2025-29

Tienda 2.0. – Mejorando la Experiencia



Nuevas Líneas de Caja



Nueva Refrigeración



Panadería Renovada

Estrategia Omnicanal



~5-6%
Venta Online como % de GSUB hasta 2029



Habilitador Omnicanal



Tiendas Físicas

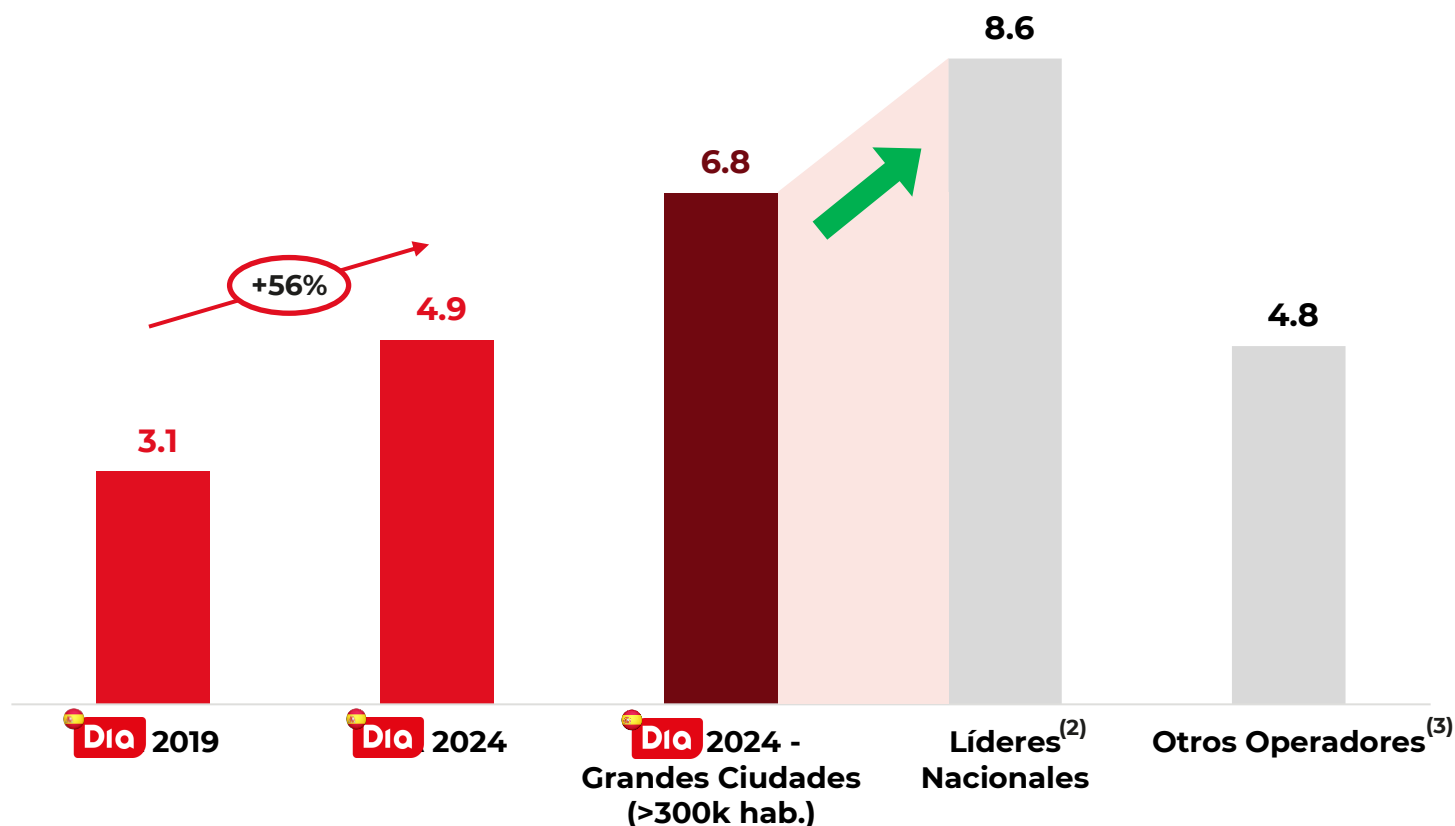


APP

I MAYOR POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE SALES DENSITY

Margen para Seguir Aumentando el Sales Density a través de Palancas Estratégicas

Sales Density (GSUB €/m²)⁽¹⁾



- ✓ **Conocimiento de Marca:** Dia aumentará la visibilidad de la "nueva marca", con el fin de atraer más tráfico e impulsar la fidelidad del cliente
- ✓ **Potencial tangible:** productividad actual competitiva en grandes ciudades, con gran potencial de crecimiento
- ✓ **Palancas accionables:** gestión de clientes, mejora del surtido, Tienda 2.0., estrategia omnicanal
- ✓ **Reduciendo la distancia:** Dia tiene el modelo idóneo y las palancas identificadas para alcanzar el sales density de los líderes nacionales

Fuente: Alimarket, Cuentas Anuales.

(1) Calculado como GSUB sobre el número promedio de metros cuadrados en el período. (2) Incluye Mercadona, Lidl, Consum y Alcampo. (3) Incluye Carrefour, Eroski y Aldi.

II EXPANSIÓN DE LA RED: ESTABLECIENDO UN CRECIMIENTO SOSTENIDO

Número de Tiendas



POTENCIAL DE MERCADO IDENTIFICADO

Aperturas identificadas hasta 2029 en función del crecimiento demográfico estimado y densidad de tiendas

Dia OPORTUNIDAD

Aperturas Dia hasta 2029:
+150 para mantener cuota
+150 para capturar cuota

+300

Aperturas
hasta 2029

~€50m

Capex de
Expansión Anual

Plan de Expansión de Tiendas para Superar al Mercado ...

+2%-3%
CAGR Superficie
25E-29E

VS.

~1.7%
CAGR Superficie
Mercado
19A-24A

... Principalmente Apoyado en el Modelo de Franquicias

Expansión de Tiendas de Proximidad

- ✓ **Proximidad como eje principal de nuestra estrategia de crecimiento**, satisfaciendo la demanda de conveniencia y accesibilidad de nuestros clientes
- ✓ **Ubicaciones con un gran potencial económico** bien identificadas
- ✓ **Track-Record:** aprovechar las capacidades de nuestro equipo de expansión interno respaldado por un proceso estructurado y basado en análisis para la selección de oportunidades
- ✓ **Expansión respaldada** por nuestro modelo de franquicia escalable

II PLAN DE OPTIMIZACIÓN LOGÍSTICA

Mejoras de la Infraestructura

- ✓ Cadena de suministro adaptada a la red de tiendas actual y futura
- ✓ Puesta en marcha de 6 nuevas instalaciones logísticas premium en España con diseños mejorados y mayores volúmenes por almacén
- ✓ Eliminación de plataformas logísticas de terceros y otras plataformas específicas de categorías

Operaciones de Tienda y Almacén Eficientadas

- ✓ Eficiencia sostenible → Capex para mejorar nuestros sistemas de refrigeración
- ✓ Implementación de tecnologías modernas para procesos más rápidos y precisos (optimización de rutas y carga de camiones)

€125m
Destinados a mejorar los sistemas de refrigeración hasta 2029



Apoyar el Despliegue de Red de Proximidad

- ✓ Ubicaciones estratégicas para minimizar la distancia a las tiendas
- ✓ Entregas puntuales y rentables



II PALANCAS ADICIONALES DE CREACIÓN DE VALOR

PALANCAS ORGÁNICAS

Explorando oportunidades de creación de valor de forma recurrente en sectores adyacentes



Retail Media



Monetización de datos

CRECIMIENTO INORGÁNICO

Activamente monitorizando oportunidades en el fragmentado mercado español

PRIORIDADES DE ADQUISICIÓN

- ✓ Alineado con nuestra estrategia de crecimiento
- ✓ Minimización de la canibalización
- ✓ Oportunidades de escala para aumentar nuestra cuota de mercado
- ✓ Mejora de nuestra propuesta de valor para el cliente

III PLAN TECNOLÓGICO, UN PILAR TRANSVERSAL DE CREACIÓN DE VALOR

OBJETIVOS CLAVE

- 1) Impulsar el crecimiento y elevar la propuesta de valor para el cliente
- 2) Mejora de los controles internos para aumentar la excelencia operativa
- 3) Actualización de plataformas (App + Web)

INICIATIVAS DE CRECIMIENTO

- ✓ **Club Dia:** Hiperpersonalización y experiencia del cliente
- ✓ **E-Commerce:** Expansión de la presencia digital
- ✓ **Plataforma de Franquiciados:** Nuevas herramientas digitales
- ✓ **Inteligencia Artificial:** Impulsando la eficiencia y mejorando la propuesta de valor

MEJORAS OPERATIVAS

- ✓ **Gestión de tiendas**
- ✓ **Almacén y transporte**
- ✓ **Gestión de inventarios**

III NUESTRO PLAN DE SOSTENIBILIDAD: ESG INTEGRADO EN LA ESTRATEGIA

PRIORIDADES

- Impulsar el programa “**Comer mejor cada día**” y el acceso asequible a alimentos de calidad
- Firma de alianzas para **crear valor social en los barrios**
- **Estimular el emprendimiento y el empleo local** a través de franquiciados



DESARROLLO DE
LA ECONOMÍA LOCAL

FOMENTAR UNA
CULTURA
DIVERSA E
INCLUSIVA

- **Revisión del proceso de RRHH** para obtener **50% de mujeres en puestos directivos hasta 2025**
- **Ampliar el alcance de la Política de IED** de Dia a toda la cadena de valor
- **Apoyo a la empleabilidad** de colectivos vulnerables

COMPLIANCE

- **Plan de transición:** tiendas 100% descarbonizadas en 2032
- **Cumplir los objetivos nacionales y de la UE** en materia de regulación de la circularidad y el desperdicio de alimentos

CUIDADO DE
NUESTRO ENTORNO
NATURAL



*Cada día
más cerca*

IMPULSO PARA UNA
CADENA DE VALOR
MÁS SOSTENIBLE

- **CS3D⁽¹⁾ & CSRD⁽²⁾**
- **Homologación de proveedores**

IV NUESTRO COMPROMISO DE COMUNICAR LA ESENCIA DE DIA

Un Plan Reforzado Para Mejorar Nuestro Compromiso con la Comunidad Financiera

AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA DE ANALISTAS

Aumento de la Cobertura de nuestra Acción, de 2 a 5 analistas



Una mayor cobertura se traduce en una mejora de la credibilidad y visibilidad entre inversores

ESTRATEGIA PROACTIVA DE ROADSHOWS

Agenda de Roadshows para la Primera Mitad de 2025:



Ampliación de nuestra red de inversores y refuerzo del posicionamiento en los principales mercados europeos

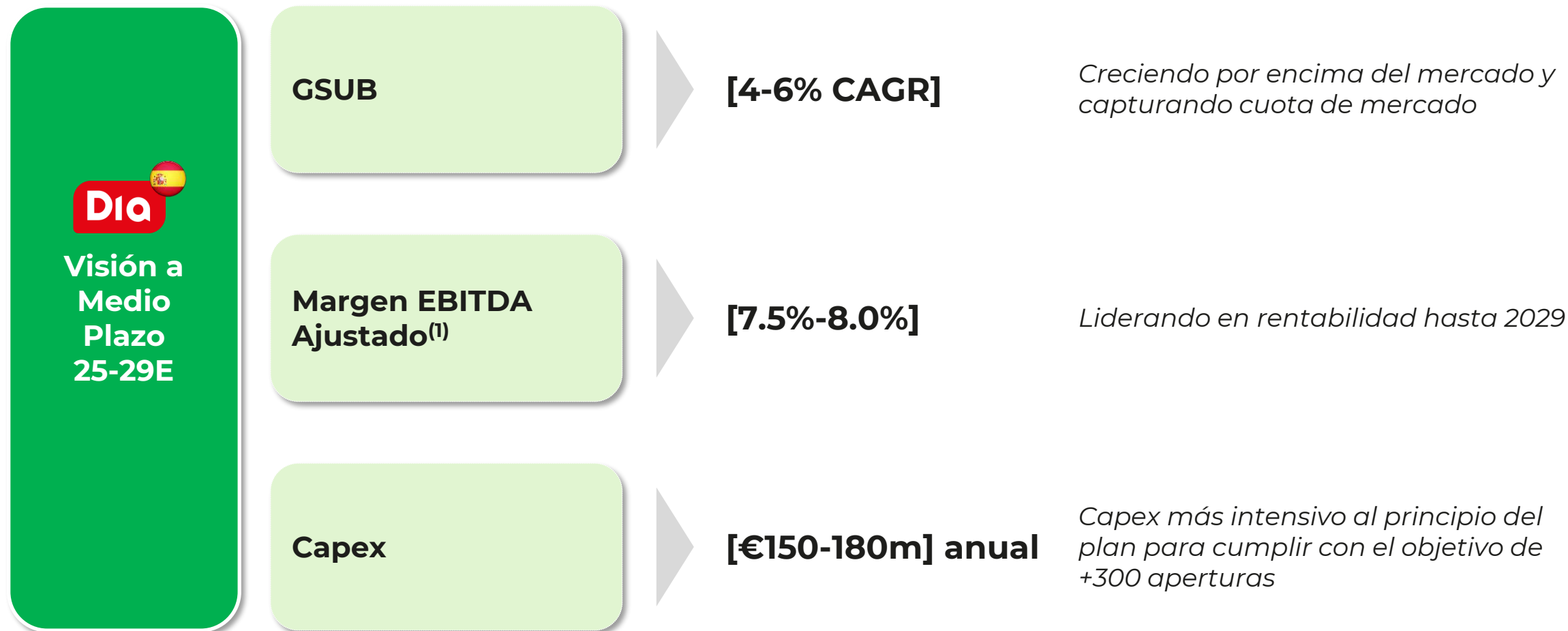
MAYOR PRESENCIA DE MERCADO

Participación en Conferencias Small/Mid-Cap



Potenciar el perfil de Dia para atraer nuevo interés institucional

NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO: PALANCAS DE CRECIMIENTO CLAVE PARA ALCANZAR AMBICIONES FINANCIERAS BIEN DEFINIDAS ...

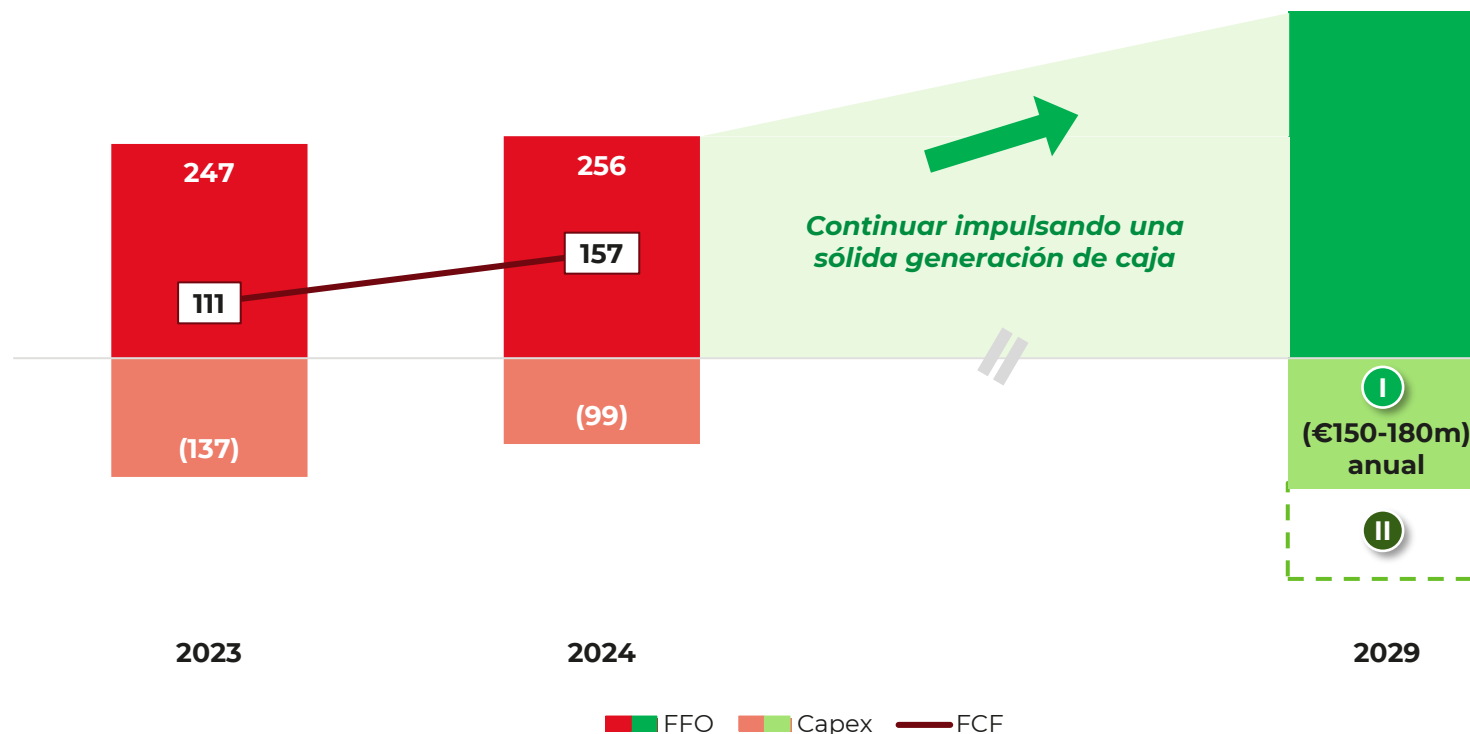


... Y RESULTAN EN UNA GENERACIÓN CAJA SOSTENIBLE A LARGO PLAZO

El Plan Estratégico Impulsará una Robusta Generación de Caja...

... para Impulsar Objetivos Clave

Dia España Generación de Caja (€m)⁽¹⁾



Usos del efectivo:

- I ✓ Financiación de la expansión de la red de tiendas
 - ✓ Mejora de la infraestructura logística
 - ✓ Transformación de oficinas centrales y plan tecnológico
- II ✓ Desapalancamiento
 - ✓ Oportunidades estratégicas inorgánicas
 - ✓ Alternativas de retribución al accionista a más largo plazo

Nota: Todas las cifras en base a pre-IFRS 16. (I) La generación de caja se compone de los flujos de efectivo de las actividades de explotación FFO (incluyendo el efectivo neto de la operación y cambios en otras cuentas a cobrar y pagar menos las variaciones en el capital circulante) y de la inversión en activos fijos (Capex). No se incluyen flujos de efectivo de actividades de financiación ni enajenación de activos fijos.



04

El Valor no Reconocido de Día

EL VALOR DE DIA NO ESTÁ RECONOCIDO EN EL MERCADO BURSÁTIL

Sólidos Fundamentos de Crecimiento...

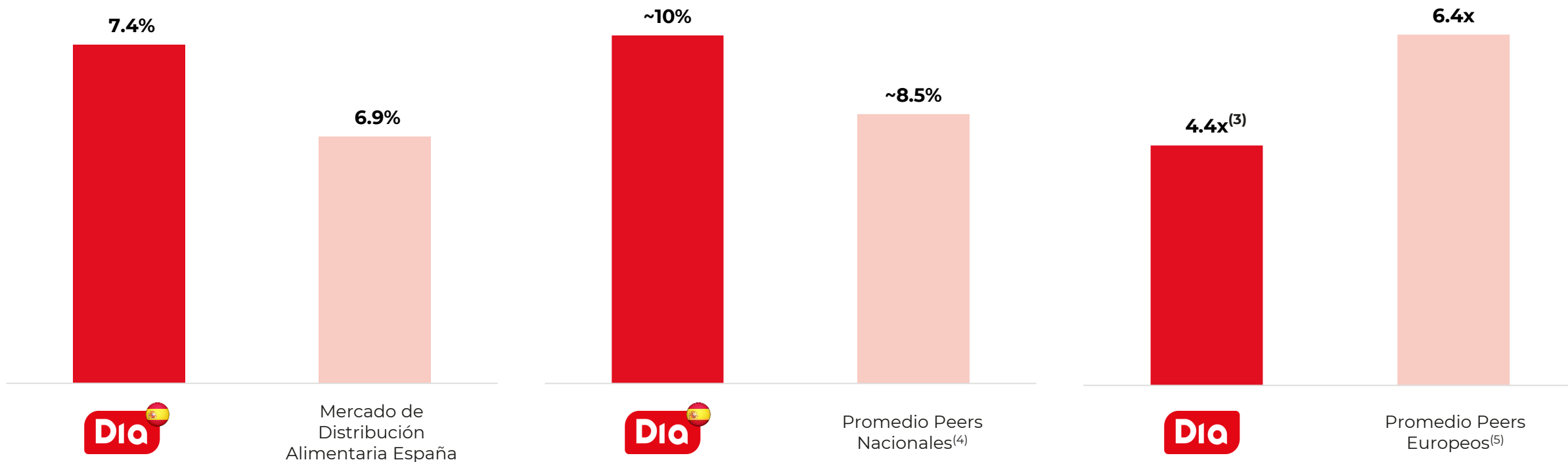
... y Rentabilidad Superior al Mercado ...

... No Están Reflejados en el Mercado Bursátil

'22-'24 GSUB Dia España⁽¹⁾ CAGR vs CAGR del Mercado (%)

Dia España Margen EBITDAR 2024 vs Peers (%)

Dia EV / EBITDA 2025E vs Peers⁽²⁾



Fuente: Kantar; Alimarket, Capital IQ a 05-Mar-25, Últimas Presentaciones de Resultados Disponibles, Broker Reports.

(1) Corresponde a operaciones continuadas. No incluye la aportación de las tiendas de gran formato ni de Clarel. (2) Cifras en base a pre-IFRS 16. Pre-IFRS 16 EV/EBITDA 2025E calculado asumiendo la misma proporción de gastos de arrendamiento IFRS que en los últimos estados financieros disponibles. (3) Basado en el consenso de los analistas 25E Pre-IFRS 16 EBITDA. (4) Peers incluyen Eroski, Mercadona, Carrefour, Lidl, Ahorramas y Alcampo. (5) Peers incluyen Ahold Delhaize, Jeronimo Martins, Axfood, M&S, Tesco, Colruyt, Metro, Kesko, Casino, Sainsbury's y Carrefour.

NUESTRAS ACCIONES CORPORATIVAS RECIENTES ESTÁN TENIENDO UN RESULTADO POSITIVO

Estructura de Capital Fortalecida

Refinanciación Completada en Dic-24

- ✓ Extensión de los plazos de vencimientos de deuda
- ✓ Mejora de los niveles de liquidez
- ✓ Mayor flexibilidad para el desarrollo de operaciones
- ✓ Apoyo de los prestamistas actuales y de los nuevos fondos internacionales

Progreso en Mercados de Capital

- ✓ **Contra Split:** aumento de la liquidez, simplificación de la compra-venta y mayor visibilidad de la acción
- ✓ **Capital Markets Day:** mejora de la participación de inversores
- ✓ **Roadshows:** mayor número de reuniones 1x1 y roadshows en los mercados financieros más relevantes

Excelencia Operativa

- ✓ **Transformación del negocio completada,** creando una base sólida para un crecimiento sostenible
- ✓ Consolidación como el **líder en proximidad** con una estrategia clara y orientada al crecimiento

Las acciones corporativas recientes se han reflejado positivamente en el precio de nuestra acción

[+35-40%]

Aumento del precio de la acción Dia en los últimos 6 meses

LOS ANALISTAS RECONOCEN EL POTENCIAL DE VALOR A LARGO PLAZO DE DIA

Valor No Reconocido

RECOMENDACIÓN CONVERGENTE: EL 80% DE LOS ANALISTAS RECOMIENDAN COMPRAR

Analista	Precio Objetivo (€)	Potencial Alcista <small>(vs. 05-Mar-25)</small>	Recomendación
JBCapitalMarkets	33.4	+85%	BUY
CaixaBank BPI	28.8	+60%	BUY
ALANTRA	25.9	+43%	BUY
renta4banco	25.0	+38%	OUTPERFORM
BESTINVER acciona	20.0	+11%	HOLD

Dia

Precio actual €18

€26

Consenso Promedio

80% de los analistas con recomendación de compra

Notas recientes de los analistas sobre Dia

"Fase de crecimiento a la vuelta de la esquina. Esperamos que la compañía se focalice en reanudar el crecimiento y generar valor".
11-Feb-25



"Dia ha logrado 3 años consecutivos de crecimiento de las ventas LFL en España, así como ganancias de cuota de mercado (LFL), demostrando el éxito de la transformación del modelo de negocio".
24-Enero-25

ALANTRA

"Tras las desinversiones, Dia volverá a la senda del crecimiento, donde tiene de un modelo de negocio eficiente y completo con ventajas competitivas".
30-Jul-24

renta4banco



05

Compromiso con la Creación de Valor a Largo Plazo

EQUIPO DIRECTIVO CON UNA EXTENSA EXPERIENCIA EN LA INDUSTRIA ...

Nuestro Liderazgo y Experiencia Aportan una Visión Clara para la Próxima Fase de Crecimiento de Dia



Martín Tolcachir
CEO Grupo Dia

28

28

Experiencia previa



Guillaume Gras
CFO Grupo Dia

24

21

Experiencia previa



Ricardo Álvarez
CEO Dia España

24

24

Experiencia previa



Agustín Ibero
CEO Dia Argentina

32

13

Experiencia previa



Patricio Morenés
Secr. General y del Consejo

15

6

Experiencia previa



Antonio Serrano
Director de Estrategia

23

3

Experiencia previa



Pilar Hermida
Dir. Comunica. y Sostenibilidad

22

3

Experiencia previa



Máximo Ventas
Director de IT

22

20

Experiencia previa



Joana Neto
Directora de RRHH

23

4

Experiencia previa



... APOYADO POR UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN INDEPENDIENTE Y EXPERIMENTADO

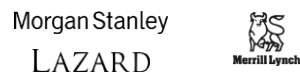
Nuestro Consejo tiene la Experiencia y Capacidad Adecuada para Catalizar la Historia de Creación de Valor de Dia



2

Benjamin Babcock
 Presidente – Consejero Externo Dominical

Experiencia relevante



3

Luisa Delgado
 Independiente

Experiencia relevante



3

Gloria Hernández
 Independiente

Experiencia relevante



1

Alberto Gavazzi
 Consejero Externo Dominical

Experiencia relevante



3

Vicente Trius
 Independiente

Experiencia relevante



6

José Wahnón
 Independiente

Experiencia relevante



6

Marcelo Maia
 Externo

Experiencia relevante



6

Sergio Días
 Externo

Experiencia relevante



8
 Miembros

+50%
 Independencia del Consejo

100%
 Consejo Renovado desde 2019

+150 años
 Experiencia acumulada en el sector

(1) Redondeado a efectos de comparabilidad.

DIA TIENE UNA GOBERNANZA ROBUSTA Y TRANSPARENTE

I

Independencia & Representación

Supervisión Independiente

- ✓ +50% Consejeros Independientes

Composición de Comisiones Separadas

- ✓ Nombramientos y Retribuciones
- ✓ Auditoría y Cumplimiento

Composición Cualificada y Diversa

- ✓ Amplia experiencia en puestos de alta dirección en el sector de alimentación
- ✓ Altamente comprometidos con la diversidad de género, nacionalidad y trayectoria profesional

II

Transparencia

Procedimientos Sólidos

- ✓ Evaluación anual de la junta
- ✓ Informes anuales de gobierno corporativo
- ✓ Manejo transparente de las transacciones con partes relacionadas, supervisado por comités independientes

Comunicación Efectiva con Stakeholders

- ✓ Actualización regular sobre la evolución del mercado
- ✓ *Capital Markets Day* para comunicar planes estratégicos a largo plazo

III

Remuneración

Alineada con la Creación de Valor para Los Accionistas

- ✓ Plan de remuneración directiva a largo plazo alineado con el plan de creación de valor 2025-29 (vinculado al EBITDA) y pagadero en acciones de Dia
- ✓ La estructura de remuneración del consejo incluye una retribución relevante en acciones de Dia

Políticas Estructuradas

- ✓ Políticas de compensación transparentes
- ✓ Revisiones periódicas para garantizar la competitividad y la equidad

REALINEACIÓN CONTINUA DEL CONSEJO

HOY

**El Consejo de
Administración adecuado
para Supervisar la
Transformación de Dia**

DE CARA AL FUTURO

Realineación para garantizar las habilidades adecuadas e impulsar las ambiciones futuras



✓ **Aumentar la diversidad de experiencias, habilidades y representación, en línea con las ambiciones de Dia**



✓ **Ejecución operativa centrada en los factores del crecimiento**



✓ **Compensación alineada con nuestra creación de valor a largo plazo**

BASE SÓLIDA PARA SEGUIR CREANDO VALOR A LARGO PLAZO

Sólidas Ventajas Competitivas ...

... Junto con un Plan Bien Definido ...

... Para Alcanzar Nuestro
Objetivo Principal

**Líder en
Proximidad**



- ✓ Líder en el Atractivo Mercado de Proximidad
- ✓ Propuesta Diferenciada Centrada en el Cliente
- ✓ Modelo de Franquicia Escalable y Rentable
- ✓ Argentina, un Negocio con Gran Potencial
- ✓ Liderazgo Alineado para Navegar la Próxima Fase de Crecimiento



I CAUTIVAR AL CLIENTE

II LIDERAR EL MERCADO EN CRECIMIENTO RENTABLE

III FORTALECER UNA BASE GANADORA

IV VISIBILIZAR EL VALOR DE DIA

Creación de Valor Sostenible a Largo Plazo para Nuestros Accionistas

Nuestra estrategia se centra en reinvertir las ganancias en el negocio, impulsando la creación de valor futuro para nuestros accionistas

A man and a woman are smiling and looking at each other in a kitchen. The woman is holding a jar of jam. In front of them is a large cardboard box filled with groceries, including a carton of chicken broth, a bottle of olive oil, a bag of spaghetti, a bag of fresh pasta, a bag of mixed vegetables, and a basket of fresh produce like broccoli, tomatoes, and bananas. The kitchen has a window in the background and a fruit basket on the counter to the right.

Q&A

A smiling couple in a kitchen, with a woman in a striped shirt and a man in a grey sweater. They are surrounded by a large grocery haul including fresh produce like broccoli, tomatoes, and bananas, as well as packaged goods like soups, oils, and pasta. A semi-transparent white box is overlaid on the center of the image, containing text and social media icons.

Muchas Gracias

investor.relations@diagroup.com





Apéndice

GLOSARIO

Ajust.	Ajustado	Dic-	Diciembre
bn	Mil millones	Dia	DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A.
c.	Aproximadamente	EBITDA	Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones
CAGR	Crecimiento Anual Ponderado	PIB	Producto Interior Bruto
Capex	Capital Expenditures (Inversiones)	GSUB	Gross Sales Under Banner / Ventas Brutas Bajo Enseña
CCO	Chief Communication Officer	IFRS 16	Norma Internacional de Información Financiera 16
CEO	Chief Executive Officer	incl.	Incluyendo
CFO	Chief Financial Officer	K	Mil
CS3D	Corporate Sustainability Due Diligence Directive	M	Millones
CSO	Chief Sustainability Officer	n.s.	No Significativo
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive	NPS	Net Promoter Score (Índice de Promotores Neto)
CTO	Chief Technology Officer	Pb	Puntos básicos