

# Día

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 2021

28 DE FEBRERO DE 2022





## NOTA LEGAL

Esta presentación contiene declaraciones e información de carácter prospectivo relativas a Distribidora Internacional de Alimentación, S.A. (DIA) y sus dependientes que se basan en las creencias actuales de la dirección de DIA, en sus principales expectativas e hipótesis, así como en la información de que dispone actualmente DIA y en sus proyecciones de acontecimientos futuros. Estas declaraciones prospectivas hacen referencia únicamente a la fecha en que se realizan, y se basan en la información, los conocimientos y las opiniones disponibles en la fecha en que se formulan; dichos conocimientos, información y opiniones pueden cambiar en cualquier momento. Estas declaraciones prospectivas se presentan a menudo, pero no siempre, mediante el uso de términos o expresiones como "anticipar", "creer", "poder", "podría", "puede", "predice", "potencial", "debería", "hará", "estimará", "anticipa", "pronostica", "tiene previsto", "proyecta", "continuado", "en curso", "espera", "pretende" y otros términos o expresiones similares. Asimismo, pueden identificarse otras declaraciones de carácter prospectivo en el contexto en que se formulan las declaraciones o por la naturaleza prospectiva de los análisis relativos a las estrategias, planes o intenciones. Dichas declaraciones de carácter prospectivo, así como las incluidas en cualquier otro material examinado en cualquier presentación de la dirección, reflejan las opiniones actuales de DIA con respecto a los acontecimientos futuros y están sujetas a riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres e hipótesis fundamentales sobre DIA y sus dependientes e inversiones, incluidos, entre otros, el desarrollo de sus negocios, las tendencias de su industria operativa y los futuros gastos de capital. A la luz de estos riesgos, incertidumbres e hipótesis, es posible que no se produzcan los acontecimientos o circunstancias a las que hacen referencia las declaraciones prospectivas. Ninguna de las proyecciones, expectativas, estimaciones o perspectivas futuras que figuran en esta presentación debe considerarse como una previsión o promesa ni debe interpretarse como una indicación, garantía o seguridad de que los supuestos sobre los que se han preparado tales proyecciones, expectativas, estimaciones o perspectivas futuras sean correctos o exhaustivos o, en el caso de los supuestos, que se expongan íntegramente en la presentación.

Los analistas, intermediarios e inversores actuales y futuros deben actuar únicamente con arreglo a su propio criterio profesional, teniendo en cuenta la presente nota legal y deben tener en cuenta que muchos factores podrían hacer que los resultados, el rendimiento o los logros reales de DIA y sus dependientes y cualquier información incluida en esta presentación sean materialmente diferentes a cualquier información, resultados, rendimiento o logros futuros que puedan ser expresados o implícitos en dichas declaraciones prospectivas, entre otros: cambios en las condiciones económicas, políticas, gubernamentales y comerciales generales a nivel mundial y en los países en los que operan DIA y sus dependientes; cambios en los tipos de interés; cambios en los tipos de inflación; cambios en los precios; tendencias que afecten a los negocios de DIA y sus dependientes, la situación financiera, los resultados de las operaciones o los flujos de efectivo; el impacto de la legislación y la regulación actual, pendiente o futura en los países en los que operan DIA y sus dependientes; adquisiciones, inversiones o desinversiones que DIA y sus dependientes puedan realizar en el futuro; planes de inversión de capital de DIA y sus dependientes; su disponibilidad estimada de fondos; su capacidad para pagar la deuda con flujos de efectivo futuros estimados; amenazas a la seguridad en todo el mundo y pérdidas de elementos de valor para los clientes; incapacidad para mantener unos entornos de trabajo seguros; efectos de catástrofes, desastres naturales, condiciones climáticas adversas, condiciones geológicas u otras condiciones físicas inesperadas, o actos delictivos o terroristas; percepción pública sobre el entorno de negocio y la reputación de DIA y sus dependientes; cobertura de seguros insuficiente y aumentos del coste de los seguros; pérdida de personal directivo y personal clave; uso no autorizado de la propiedad intelectual de DIA y denuncias de incumplimiento por parte de DIA o sus dependientes de la propiedad intelectual de otros; cambios en la estrategia de negocio y otros factores. Los riesgos e incertidumbres anteriores que podrían afectar a la información proporcionada en la presentación son casi imposibles de prever y predecir. Si se materializan uno o más de esos riesgos o incertidumbres, o si se produce cualquier otro riesgo desconocido, o si cualquiera de las hipótesis subyacentes resultara ser incorrecta, los resultados reales pueden variar materialmente de los descritos en el presente documento como anticipados, creídos, estimados, esperados o previstos.

Ninguna parte pretende actualizar o revisar, ni asume ninguna obligación al respecto, estas declaraciones prospectivas, ya sea como resultado de nueva información, eventos futuros o de otro modo, ni de actualizar las razones por las que los resultados reales podrían diferir de los reflejados en las declaraciones prospectivas. DIA proporciona información sobre estos y otros factores que podrían afectar al negocio y a los resultados en los documentos que presenta a la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) en España. Esta información está sujeta a, y debe ser leída conjuntamente con, el resto de la información disponible públicamente. Como resultado de estos riesgos, incertidumbres y suposiciones, no se debe confiar de forma indebida en las presentes declaraciones prospectivas como predicción de resultados reales o de otro tipo, y los administradores o directivos no son responsables de ninguna posible desviación que pueda surgir en cuanto a los diferentes factores que influyen en el rendimiento futuro de DIA. Ni DIA, ni sus administradores o directivos, ni sus representantes tendrán responsabilidad alguna por cualquier pérdida derivada del uso del presente documento o de su contenido, o que surja en relación con el presente documento.

El presente documento no es apto para su divulgación general, publicación o distribución en cualquier jurisdicción en la que dicha distribución o divulgación contravenga la legislación vigente. Los presentes materiales no constituyen una oferta de venta, ni una solicitud de ofertas de compra o suscripción de valores en ninguna jurisdicción. Los valores a que se hace referencia en el presente documento no han sido, ni serán, registrados en virtud de la Ley de valores de Estados Unidos de 1933, en su forma enmendada, y no podrán ofrecerse ni venderse en Estados Unidos si no están registrados o si no existe una exención aplicable de los requisitos de registro. No está previsto registrar ninguna parte de ninguna oferta en Estados Unidos ni tampoco realizar una oferta pública de valores en Estados Unidos. Este documento se publica en español e inglés. En caso de discrepancia entre la versión en inglés y la versión en español, prevalecerá la versión en español.



## AGENDA

1. ATUALIZACION ESTRATEGICA DEL GRUPO
2. RESULTADOS FINANCIEROS 2021
3. CONCLUSIONES



2021

actualización estratégica del grupo

## AÑO 2021- AVANZANDO HACIA UNA TIENDA DE BARRIO CERCANA QUE SIRVE CADA DÍA LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES EN LOS CUATRO MERCADOS

Cada **DÍA** más cerca

- ✓ Redefiniendo la **tienda que todos queremos** con nuevos modelos de tienda en España, Argentina y Portugal, donde llevamos transformadas más de 1.000 tiendas
- ✓ Desarrollando el **surtido ideal** a través de la renovación de la marca propia y el fresco, con el lanzamiento de aproximadamente 2.000 referencias de “superbrands” en los últimos dos años, elevando la calidad y la percepción de valor
- ✓ Implantando el **nuevo modelo de franquicia**, basado en una alianza real con emprendedores locales y de apoyo al franquiciado para garantizar el éxito
- ✓ Reinventando **la empresa que queremos** basándonos en relaciones transparentes y de confianza con nuestros **clientes, empleados, franquiciados y proveedores**
- ✓ Completando la consolidación de una **estructura de capital y deuda sólida y estable**
- ✓ Impulsando nuestra **transformación digital**, diseñando una ruta conjunta entre las unidades de negocio y el área de tecnología para abordar el crecimiento futuro incluyendo **e-commerce y express delivery**
- ✓ Reforzando **nuestros valores** para acelerar y guiar a nuestros colaboradores **hacia la construcción de una nueva cultura**

## RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS CLAVE



**Ventas netas**

€6.648mn *(var. -3,4% 2020)*



**EBITDA ajustado<sup>(1)</sup>**

€124,3mn *(var. +1,1% 2020)*



**Ventas Comparables Like-for-Like**

-3,6% Vs. 2020 / +5,0% Vs. 2019



**Resultado neto**

€-257,3mn *(var. +29,3% 2020)*



**Superficie ('000 m<sup>2</sup>)**

2.298 *(var. -3,0% 2020)*



**N. Tiendas**

5.937 *(var. -3,8% 2020)*



**Miembros Club DIA**

16mn activos



**N. de tiendas franquiciadas**

2.710 *(var. +1,0% 2020)*

(1) Ebitda ajustado afectado por 39,9 millones de euros de sobrecoste de electricidad y 16,1 millones de euros de gastos operativos one-off relacionados con las remodelaciones

# Actualización Operativa

## PRIORIDADES GLOBALES CON ENFOQUE LOCAL

INICIATIVAS CLAVE		2020	2021				
COMERCIAL	Nueva Propuesta de Valor Comercial	▪ Nuevo concepto de tienda basado en el aprendizaje de la fase 1 y necesidades post-COVID	▪ Completar test de nueva tienda y comenzar la implementación	✓	✓	✓	✓
		▪ Inicio del testeo	▪ Inicio de remodelaciones y relocalizaciones	✓	✓	✓	✓
	Programa de Nueva Marca Propia	▪ Completar el programa	▪ Mejoras continuas	✓	✓	✓	✓
			▪ Apoyo al nuevo concepto de tienda	✓	✓	✓	✓
	Programa de On-line y entrega exprés	▪ Desarrollo adicional del programa	▪ Continuo despliegue para apoyar el nuevo concepto	✓	✓	✓	✓
Optimización del Surtido	▪ Despliegue completo	▪ Mejora continua del surtido como base del nuevo concepto de tienda	✓	✓	✓	✓	
	▪ Diseño renovado de la tienda		✓	✓	✓	✓	
	Nuevo Programa Fidelización	▪ Desarrollo	▪ Apoyar el nuevo concepto de tienda	✗	✗	✗	✗
FRANQUICIA	Modelo Franquicia	▪ Despliegue completo	▪ Aceleración del proceso de tercerización basado en el nuevo modelo	✓	✓	✓	✓
OPERACIONES	Programa Operaciones	▪ Desarrollo adicional para reducir la complejidad de las operaciones	▪ Capital Circulante: reducción de inventario y mejoras en la cadena de suministro	✓	✓	✓	✓ 8

## DIA ESPAÑA DE UN VISTAZO (1)

**€4.209,8mn** ventas netas

en 2021

**63,3%** de las ventas netas del Grupo

en 2021



2.738 tiendas DIA  
1.051 tiendas Clarel



71% tiendas de  
proximidad  
franquiciadas(2)



16 centros de  
distribución



c.23.000 empleados



96% de las compras  
realizadas a  
proveedores locales

# FOCO EN ESPAÑA : Lo que dijimos vs Lo que hemos hecho

Tema	Objetivos 2021	2022-2023	Logros de 2021 (excluyendo Clarel)
Nuevo concepto de tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Completar piloto del nuevo concepto</li> <li>Iniciar programa de despliegue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación completa</li> <li>Iniciar nuevas aperturas de tiendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>800 implementaciones nuevo concepto de tienda (2020-2021)</li> <li>40 aperturas</li> <li>153 cierres</li> </ul>
Surtido	←	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora continua de marca propia y calidad del fresco</li> </ul>	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>50% total marca propia sobre seco (+4% interanual)</li> <li>27% total fresco sobre ventas (+1% hasta la fecha)</li> <li>1.120 nuevas referencias de marca propia desarrollados en 2021</li> </ul>
Programa On-line e express delivery	←	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despliegue constante como apoyo al nuevo concepto de tienda</li> </ul>	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprox +92% de ventas online vs 2019</li> </ul>
Cliente	←	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformando la compañía en cultura centrada en cliente</li> </ul>	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del departamento cliente</li> <li>Feedback de cliente a nivel compañía</li> </ul>
Franquicias	←	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volver a franquiciar tiendas</li> </ul>	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo partnership con emprendedores locales desplegado en la mayor parte de la red</li> <li>148 tiendas netas de propias a franquicias</li> </ul>
Operaciones	←	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de inventario y mejora de la cadena de suministro</li> </ul>	→ <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de 18 millones de euros en el capital circulante frente a 2020 con 311 millones de euros menos de ventas</li> </ul>

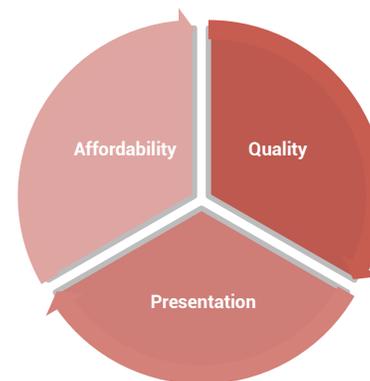
## FOCO EN ESPAÑA: Optimización del Surtido

### SUPERBRANDS



✓ 1.120 nuevas referencias de superbrand lanzadas en 2021

### OFERTA FRESCOS



✓ Evolución positiva del peso de venta de frescos, desde el 26.0% en 2020 al 27.2% en 2021 sobre las ventas totales

## FOCO EN ESPAÑA: Despliegue del nuevo modelo de tienda en línea con el plan

- ✓ Consolidación de un **modelo exitoso de tienda** de acuerdo con la definición de la propuesta de valor al cliente
- ✓ En febrero de 2021 DIA inició **el despliegue del nuevo modelo en toda la red de tiendas de proximidad** (objetivo: 2.200 tiendas excluyendo Clarel)
- ✓ DIA ha transformado hasta la fecha **800 tiendas** con una **inversión media por tienda** de aprox. €105.000 de CAPEX y €20.000 de gastos operativos one-off (no siendo capitalizables y por tanto afectando al EBITDA Ajustado)
- ✓ Dados los **buenos resultados** obtenidos hasta la fecha (+10% LfL vs 2020), el objetivo sería **acelerar la implementación del nuevo modelo de tienda**



Calle Poeta Manuel de Góngora, 12 - Granada

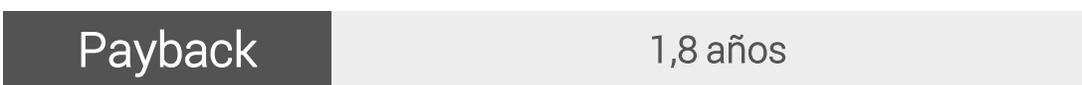
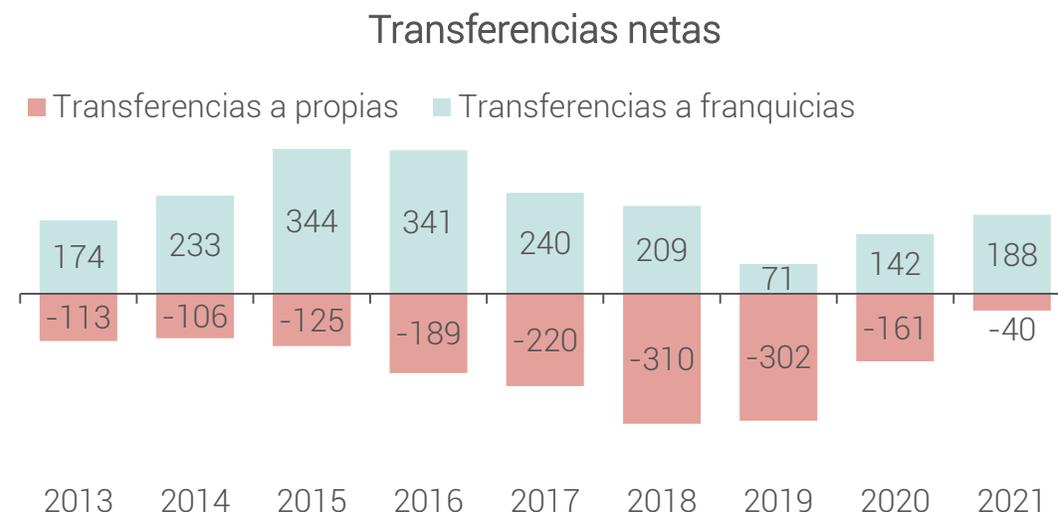


Calle Poeta Manuel de Góngora, 12 - Granada

## FOCO EN ESPAÑA: Nuevo modelo de franquicia

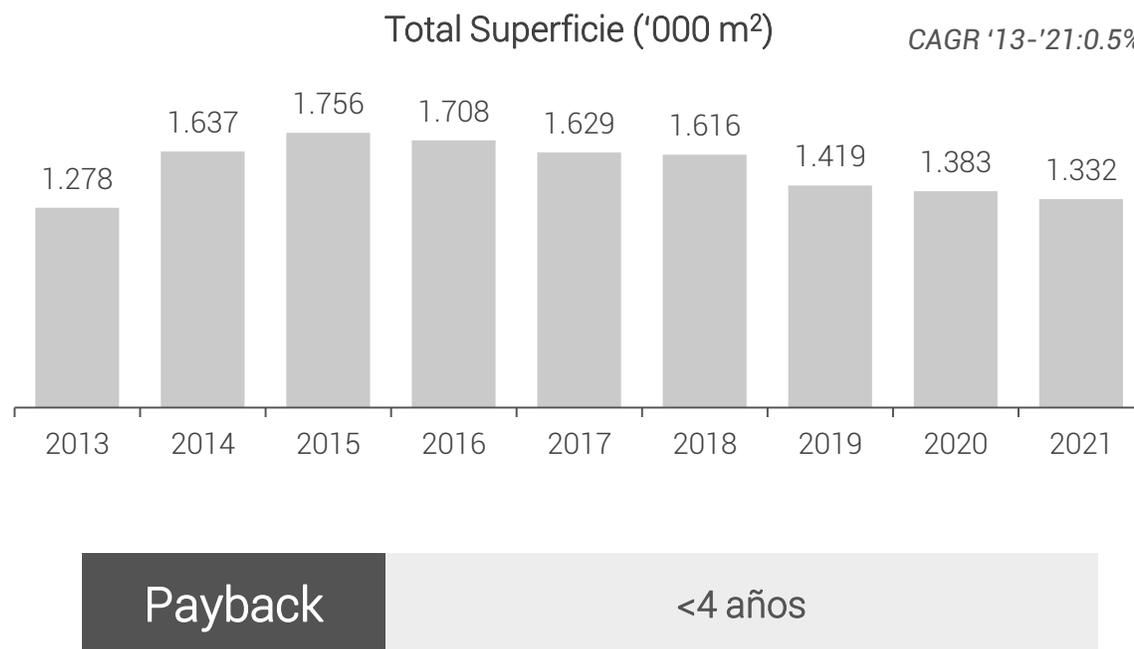
- ✓ Durante los años previos DiA sufrió un proceso de destercerización, con aprox. 773 tiendas convertidas de franquiciadas en propias durante el periodo 2018-2020
- ✓ El 2021 ha supuesto un punto de inflexión importante para DiA con franquiciados retornando a la compañía. Durante el año, se han **franquiciado 148 tiendas netas** en base a un nuevo partnership con emprendedores locales
- ✓ En la actualidad el **71% de las tiendas DiA de proximidad** en España está gestionado por nuestros socios franquiciados. DiA es el 1<sup>er</sup> franquiciador en España y el 4<sup>o</sup> a nivel europeo en distribución minorista de alimentación
- ✓ El **nuevo partnership** está basado en:
  - una relación doblemente ganadora entre DiA y emprendedores locales,
  - nuevo modelo operativo y logístico,
  - incentivos a nuestros socios para aumentar las ventas LFL,
  - Mayor apoyo a nuestros franquiciados:
    - nuevos equipos regionales de franquicias,
    - nuevo campus de formación y,
    - equipos selección fortalecidos

Evolución de las tiendas franquiciadas



## FOCO EN ESPAÑA: Reorganización de la red de tiendas

- ✓ Como parte de la transformación, DIA **está reorganizando la red de tiendas** de acuerdo al nuevo modelo comercial
- ✓ En 2021 DIA abrió 40 tiendas y cerró 153. En los años siguientes habrá nuevas aperturas planificadas que compensen los cierres
- ✓ Las **aperturas** serán tiendas de 300-600 m<sup>2</sup>, con una **densidad de ventas potencial** de más de €4.000/m<sup>2</sup> y una inversión de capital de aproximadamente €600.000
- ✓ Dados los **buenos retornos**, el objetivo sería **acelerar el programa de aperturas** hacia 2023/2024



## FOCO EN ESPAÑA: Conclusiones generales del nuevo modelo de proximidad

- ✓ **Resultados extraordinarios** en todos los atributos desde la perspectiva cliente en cuanto a la propuesta de valor
- ✓ Tercer mayor crecimiento en España en términos de **valor de marca** respecto al 2020 con un crecimiento del **+32%** (*Kantar Brands*)



## DIA PORTUGAL DE UN VISTAZO

**€592,9mn** ventas netas

en 2021

**9,0%** de las ventas netas del Grupo

en 2021



499 tiendas



60% tiendas franquiciadas



4 centros de distribución



c.3.000 Empleados



85% de las compras realizadas a proveedores locales

## PORTUGAL: Iniciativas clave

- ✓ Consolidación del nuevo modelo de franquicia con prácticamente toda la **red de franquicias operando bajo el nuevo modelo**. Se han producido 35 transferencias netas de tiendas propias a franquiciadas
- ✓ Se han **transformado 112 tiendas** al nuevo concepto en 2020 y 2021 superando las expectativas iniciales en incremento de ventas
- ✓ En 2021 se cerraron 8 tiendas, adicionalmente se cerró el negocio Clarel en Portugal el cual representaba 71 tiendas. DiA Portugal abrió 13 tiendas en 2021
- ✓ En 2021 se desarrollaron **402 nuevas referencias de superbrands**, 14 de ellas premiadas con el "*Sello sabor Do ano 2022*", un premio de referencia en la industria minorista en Portugal
- ✓ Según la encuesta DECO, publicada en noviembre de 2021, Minipreço fue considerada por los consumidores como **la mejor opción de servicio online en alimentación en Portugal**



## DIA ARGENTINA DE UN VISTAZO

**€1.042,9mn** ventas netas

en 2021

**15,7%** de ventas netas del Grupo

en 2021



912 tiendas



71% tiendas franquiciadas



4 centros de distribución



c.3.500 empleados



97% de las compras realizadas a proveedores locales

## ARGENTINA: Iniciativas clave

- ✓ La marca DIA Argentina está **bien posicionada** como distribuidor minorista de proximidad en alimentación preferido en el área de Buenos Aires (30% market share<sup>(1)</sup>)
- ✓ DIA ha **desarrollado un nuevo concepto de tienda transformando 168 tiendas** en 2020 y 2021, superando las expectativas iniciales en incrementos de ventas
- ✓ El **nuevo modelo de franquicia** se ha implantado en el 75% de la red con un partnership cercano entre DIA y los emprendedores locales
- ✓ Se han llevado a cabo **mejoras operativas** encaminadas al aumento en las ventas de frescos y la rentabilidad del negocio on-line
- ✓ **Desempeño resiliente** en entornos macroeconómicos desafiantes y siendo una unidad de negocio autofinanciada
- ✓ **Experiencia cliente:** métricas de satisfacción del cliente al alza centradas en una excelente ejecución de la propuesta de valor



## DIA BRASIL DE UN VISTAZO

**€802,1mn** ventas netas

en 2021

**12,0%** de las ventas netas del Grupo

en 2021



737 tiendas



23% tiendas franquiciadas



7 centros de distribución



c.9.000 empleados



99% de las compras realizadas a proveedores locales

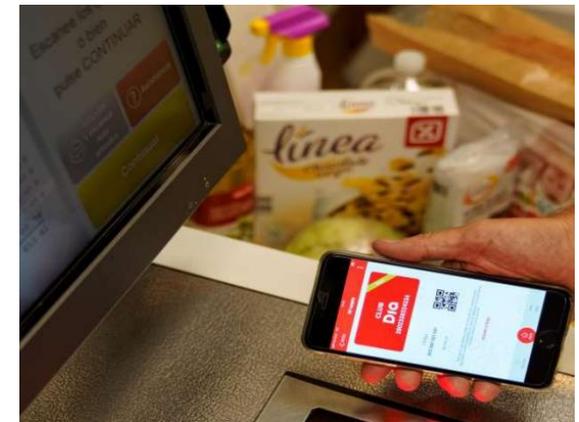
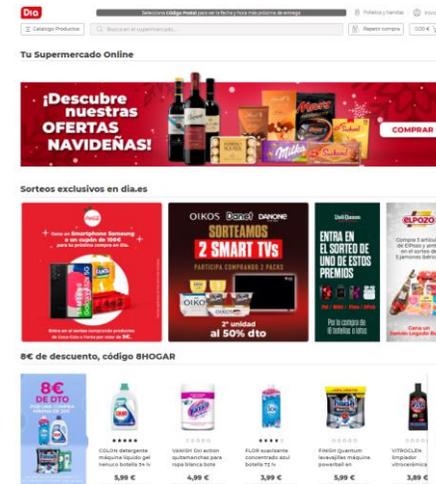
## BRASIL: Iniciativas clave

- ✓ En 2021, se ha implementado la **nueva propuesta de valor comercial** con enfoque en fresco (*"Projeto Perecíveis"*, *Proyecto perecederos*) y marca propia. Hemos desarrollado aprox. 450 referencias de marca propia en los últimos dos años. El nuevo surtido se ha implantado en 630 tiendas (85% de la red total)
- ✓ El desarrollo del **nuevo modelo de franquicia** se ha completado durante el segundo semestre de 2021, y se espera que comience a implementarse durante el primer trimestre de 2022. En 2021, 131 tiendas netas fueron transferidas de franquicias a propias completando el proceso de racionalización de la red para reinventar la relación actual y construir un nuevo partnership
- ✓ **El nuevo modelo de tienda** se está probando actualmente para comenzar a implementarse a finales de 2022/2023
- ✓ En 2021 DIA Brasil cerró 45 tiendas y abrió 3



## Otras iniciativas del plan de transformación

- ✓ **Cadena de Suministro:** Centrarse en la racionalización de las operaciones y la obtención de eficiencia de costes, especialmente en los procesos logísticos y el modelo operativo en toda la cadena de suministro
- ✓ **Transformación Tecnológica y Digital:** Invertimos en nuevos talentos para establecer un equipo de líderes de primer nivel que nos ayudarán a desarrollar el lado digital y tecnológico del negocio, que es clave para tener éxito en el futuro de la industria minorista
- ✓ **E-commerce:** hemos acelerado las entregas online y express, estando presentes en todos los mercados. Hoy en día, el negocio online representa el 2,3% de las ventas netas totales
- ✓ **Programa de fidelización:** seguimos trabajando en el desarrollo de un nuevo programa, centrado en el cliente, y basado en nuestras capacidades de análisis de datos



# Nueva Estructura de Capital

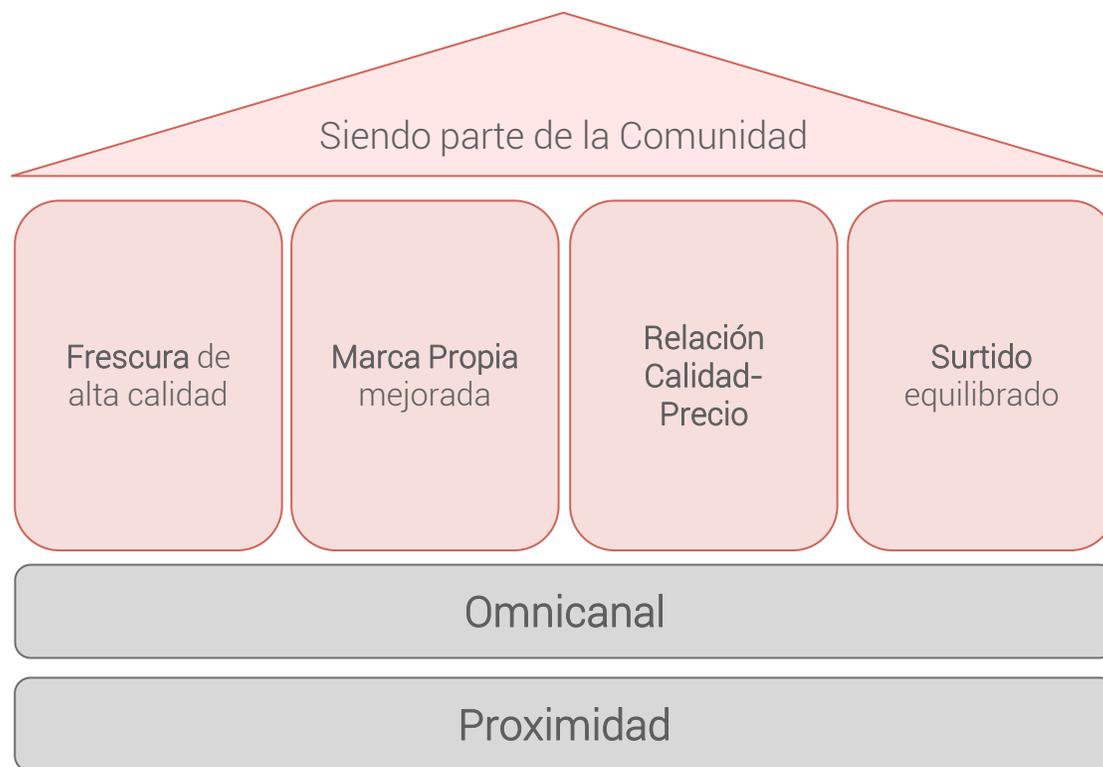
## ESTRUCTURA DE CAPITAL A LARGO PLAZO ALCANZADA

	31 DICIEMBRE 2020		31 DICIEMBRE 2021	
PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO	€ -697mn	€ 1.028mn aumento de capital (€769mn conversión deuda + €259mn tramo caja) + €902mn Refinanciación SFA + € 31mn Refinanciación Bono + Vencimientos ampliados a Dic'25 y Jun'26	€94mn	✓
PATRIMONIO NETO MATRIZ	€ -42mn		€838mn	✓
DEUDA FINANCIERA NETA (DFN) (exc. NIIF16)	€1,276mn		€ 404mn	✓
RATIO DFN/EBITDA AJUSTADO	10.4x		3.2x	✓
PRINCIPALES VENCIMIENTOS DEUDA	€300mn Bono Abril 2021 + €300mn Bono Abril 2023 + €902mn SFA Marzo 2023		€31mn Junio 2026 + €902mn SFA Dic 2025	✓

# Gobernanza y Cultura

# CREANDO EN GRUPO DIA LA EXPERIENCIA DE CLIENTE DE PROXIMIDAD Y DIGITAL PREFERIDA COMO OPERADOR LÍDER EN LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN

Estrategia basada en una densa red de tiendas, respondiendo a las tendencias y necesidades de los clientes con una propuesta de valor diferenciada



Construyendo confianza y fomentando relaciones a largo plazo con todas las partes de interés:

- Clientes
- Empleados
- Socios franquiciados
- Proveedores
- Socios Financieros
- Accionistas / Inversores

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: LÍDERES EMPRESARIALES EXPERIMENTADOS GUIANDO DIA



**Stephan DuCharme**

*Presidente Ejecutivo*

*Tipo de Miembro*

*Comités*

*Nacionalidad*

*Americano, alemán*

*Experiencia*

*Banca de inversión, retail*

*Experiencia clave*

*X5 Retail Group*



**Sergio Dias**

*Dominical*

*Auditoría & Cumplimiento*

*Brasileño, francés*

*Retail, bienes de consumo, marca*

*Carrefour, LVMH*



**Vicente Trius**

*Independiente*

*Español*

*Retail, bienes de consumo*

*Walmart, Loblaw, Carrefour, JBS*



**Luisa Delgado**

*Independiente*

*Nombramientos & Retribuciones  
(Presidenta)*

*Portuguesa, Suiza*

*Bienes de consumo, marca, RRHH*

*Procter & Gamble, Safilo Group*



**Basola Vallés**

*Independiente*

*Tipo de Miembro*

*Comités*

*Nombramientos & Retribuciones*

*Nacionalidad*

*Española*

*Experiencia*

*Consultoría, e-commerce*

*Experiencia clave*

*McKinsey, Amazon, entradas.com*



**José Wahnón**

*Independiente*

*Auditoría & Cumplimiento (Presidente)*

*Español*

*Auditoría*

*PwC*



**Marcelo Maia**

*Externo - Otros*

*Nombramientos & Retribuciones*

*Brasileño*

*Retail, franquicias, gobierno*

*Lojas Maia, Magazine Luiza*



**Jaime García-Legaz**

*Independiente*

*Auditoría & Cumplimiento*

*Español*

*Gobierno*

*Gobierno Español, CESCE, Aena*

## NUESTRA CULTURA – NUESTROS VALORES

**C****CLIENTE**

*Vivimos por el cliente.  
Es nuestra brújula y  
nuestra guía.*

**E****EMPRENDIMIENTO**

*Somos  
emprendedores.  
Sentimos que el  
negocio es nuestro.*

**R****RESULTADOS**

*Trabajamos para  
lograr resultados  
extraordinarios.  
Vamos siempre más  
allá.*

**C****CONFIANZA**

*Ponemos en el centro  
a las personas y  
creamos confianza.  
Nuestras relaciones  
son cálidas y  
auténticas.*

**A****APRENDIZAJE**

*Nos encanta  
aprender. Somos  
humildes y exigentes.*

# PLAN ESTRATÉGICO ESG (2021 – 2023)

Sostenibilidad del Grupo DIA (Política de Sostenibilidad):

*Crear valor para todos los grupos de interés y garantizar que las decisiones a corto plazo no comprometan la capacidad de la Compañía para seguir creando valor a largo plazo.*



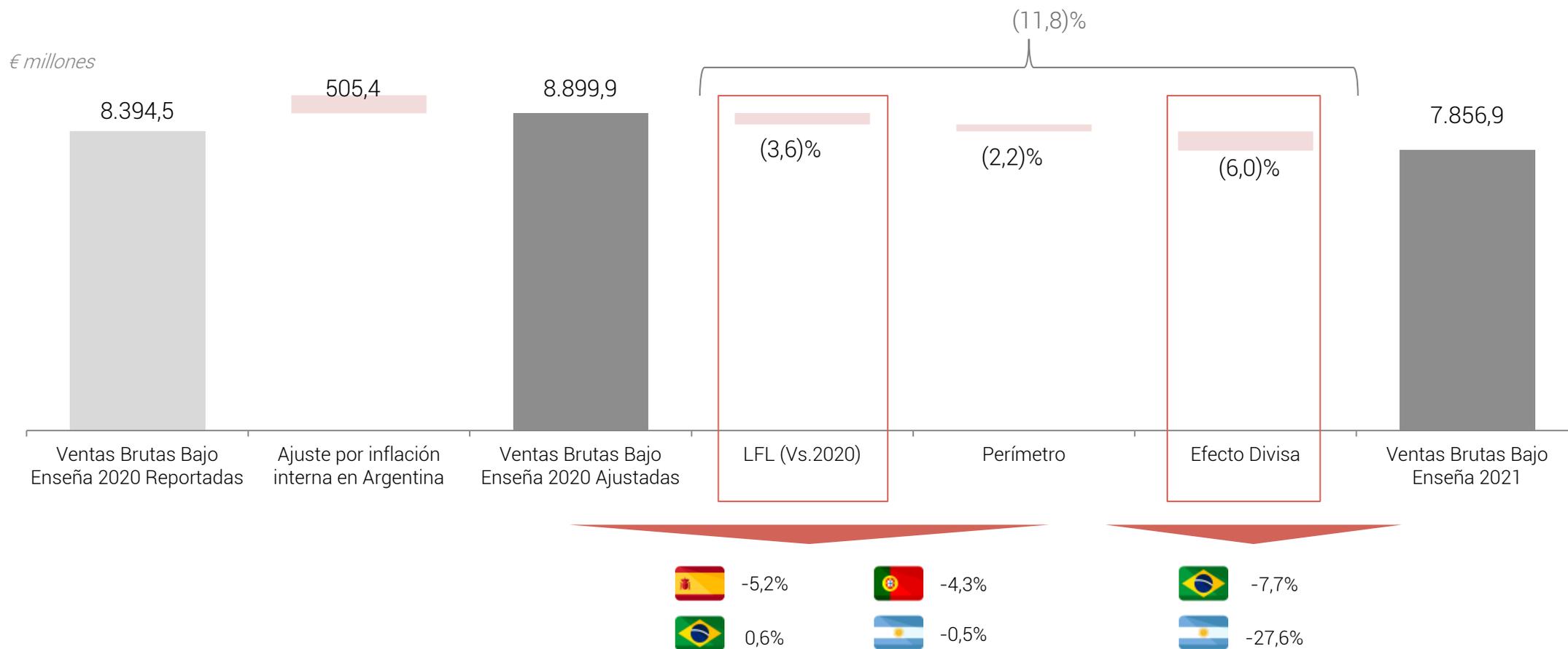


2021  
resultados financieros

## RESUMEN FINANCIERO

<p><b>Ventas Netas</b> €6.648mn</p>	<p><i>Cambio:</i> -3,4%</p>	<p><b>EBITDA ajustado</b> €124,3mn (1,9% / ventas netas)</p>	<p><i>Cambio:</i> +1,1%</p>
<p><b>Like-for-Like vs. FY2020</b> -3,6%</p>	<p>+5,0% vs. FY2019</p>	<p><b>Margen Bruto</b> 22,4%</p>	<p><i>Cambio:</i> +0,6%</p>
<p><b>Resultado Neto</b> €-257,3mn</p>	<p><i>Cambio:</i> +29,3%</p>	<p><b>N. Tiendas</b> 5.937</p>	<p><i>Cambio:</i> -3,8%</p>

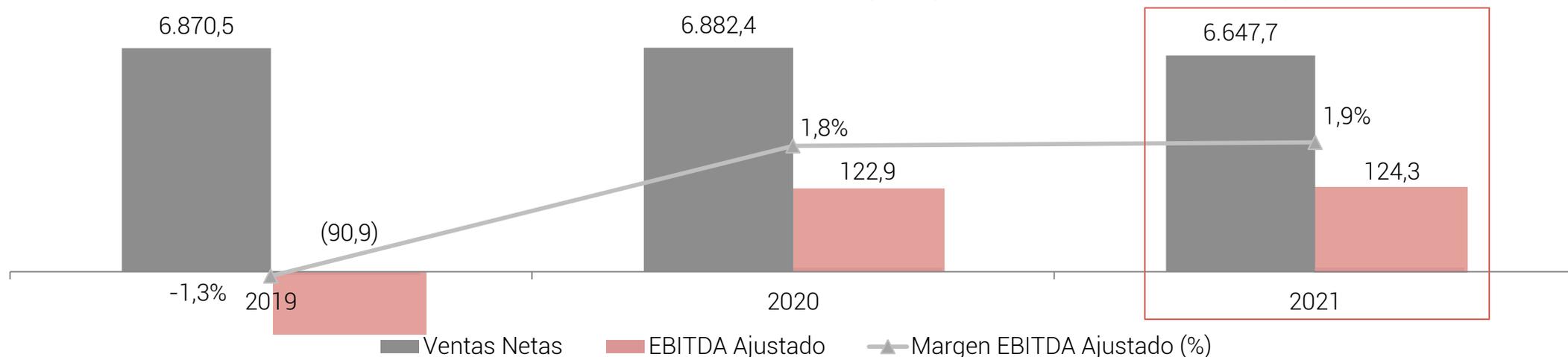
# VENTAS BRUTAS BAJO ENSEÑA



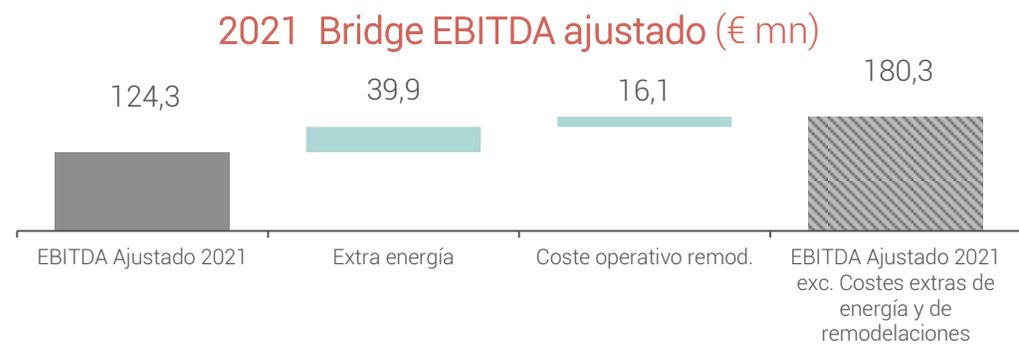
AR ajuste inflación interna: Ajuste por el incremento de precios internos sobre las ventas del año 2020 en volumen

# MARGEN EBITDA AJUSTADO ESTABLE, A PESAR DE LA REDUCCIÓN EN LAS VENTAS NETAS

Evolución de las Ventas Netas(€ mn), EBITDA Ajustado (€ mn) y Margen EBITDA Ajustado(%)



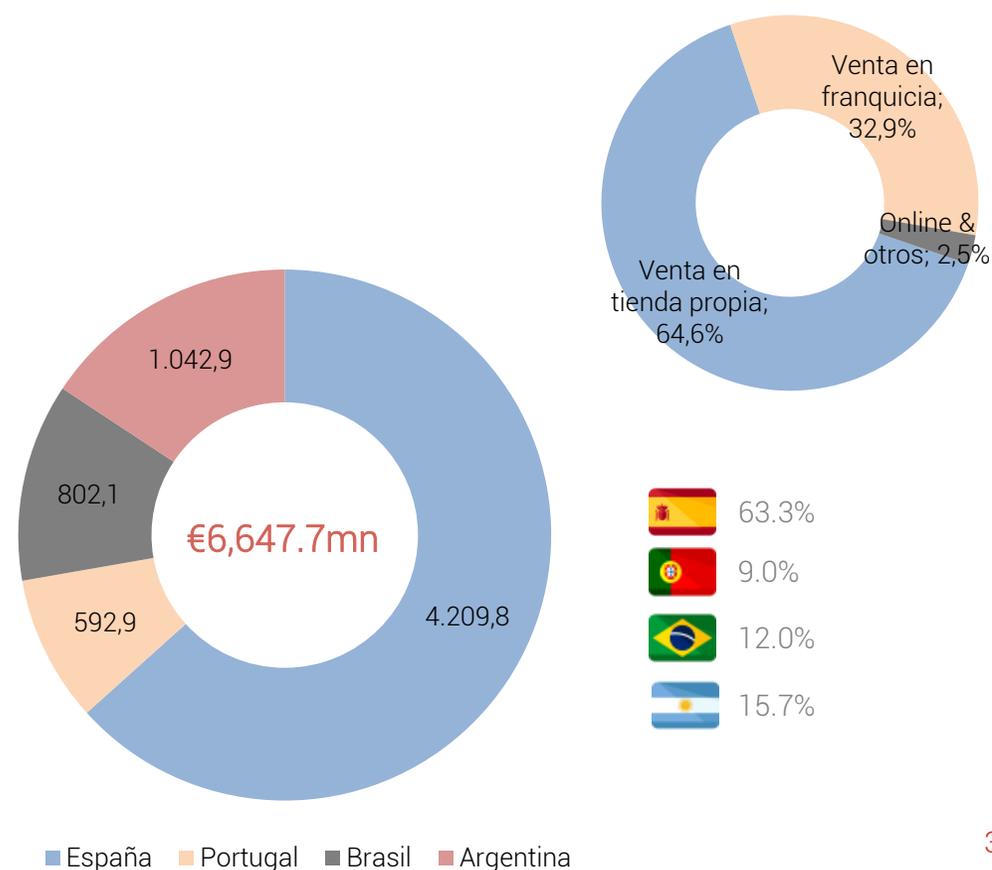
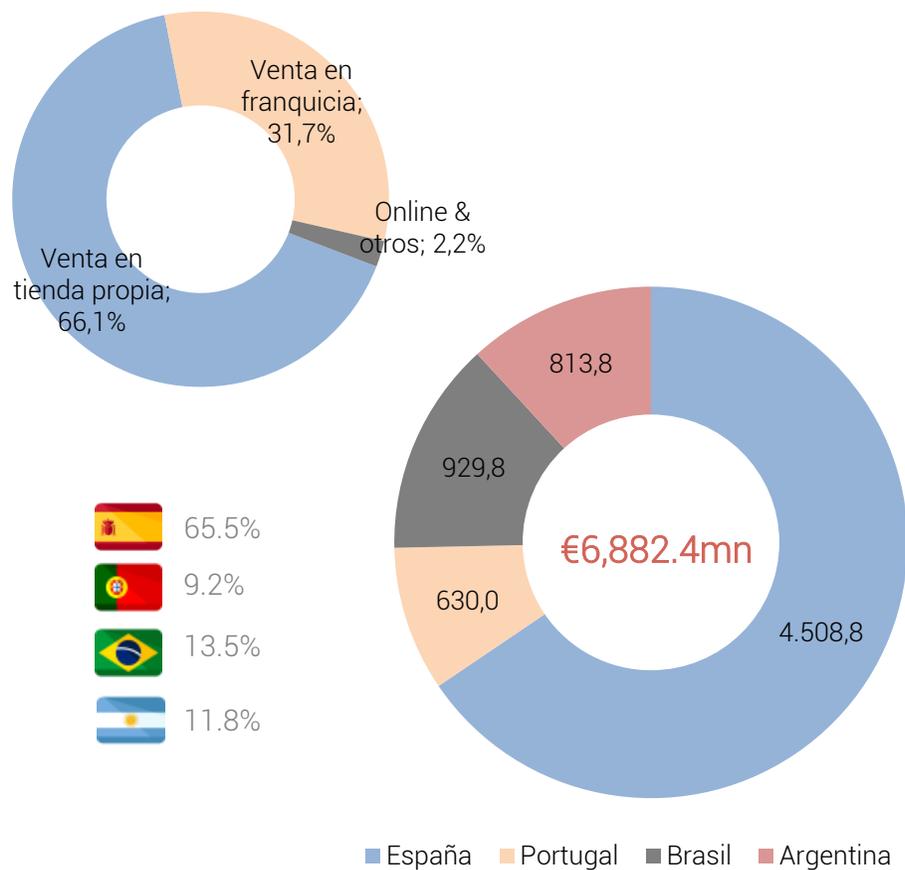
En 2021, el EBITDA ajustado se vio afectado por €39,9mn de costes energéticos adicionales y €16,1mn de costes operativos de remodelación one off (Se remodelaron 1.034 tiendas a nivel de Grupo durante 2021)  
 Excluyendo estos efectos, el EBITDA ajustado habría aumentado un 46,7% respecto a 2020, alcanzando los €180,3mn.



## DESGLOSE DE LAS VENTAS NETAS

**2020**

**2021**



## EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO POR PAÍS

### ESPAÑA (€mn)

	2021	2020	% Var.
Crecim. Ventas Like-for-Like	-5,2%	11,3%	
Ventas Netas	4.209,8	4.508,8	-6,6%
EBITDA Ajustado	92,6	99,6	-7,0%
Margen EBITDA Ajustado (%)	2,2%	2,2%	

- Las Ventas Netas se redujeron un 6,6% afectadas por un 3,3% menos de tiendas. El desempeño del año 2021 está afectado por una base comparativa marcada por las compras de abastecimiento durante el confinamiento en 2020. Las ventas LFL en comparación con 2019 fueron de + 4,9%
- El margen EBITDA ajustado se mantuvo estable en el 2,2% como porcentaje de las ventas netas, a pesar del aumento del coste energético y del opex de las remodelaciones, que ascendió a €51,2mn. Aislado este efecto, el margen EBITDA ajustado habría alcanzado el 3,4%

### PORTUGAL (€mn)

	2021	2020	% Var.
Crecim. Ventas Like-for-Like	-4,3%	6,1%	
Ventas Netas	592,9	630,0	-5,9%
EBITDA Ajustado	11,9	17,2	-30,8%
Margen EBITDA Ajustado (%)	2,0%	2,7%	

- Las ventas netas se vieron afectadas por un 11,7% menos de tiendas y restricciones en los horarios de apertura durante gran parte del año. El ejercicio 2021 está afectado asimismo por una base comparativa excepcional del año 2020. Las ventas LFL en comparación con el año 2019 fueron de +2,3%
- El EBITDA ajustado disminuyó en 70pbs afectado por la disminución en el volumen de ventas y el aumento en los mayores costos de mantenimiento y suministros

## EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO POR PAÍS

### BRASIL (€mn)

	2021	2020	% Var.
Crecim. Ventas Like-for-Like	0,6%	7,1%	
Ventas Netas	802,1	929,8	-13,7%
EBITDA Ajustado	-10,6	-13,8	-23,2%
Margen EBITDA Ajustado (%)	-1,3%	-1,5%	

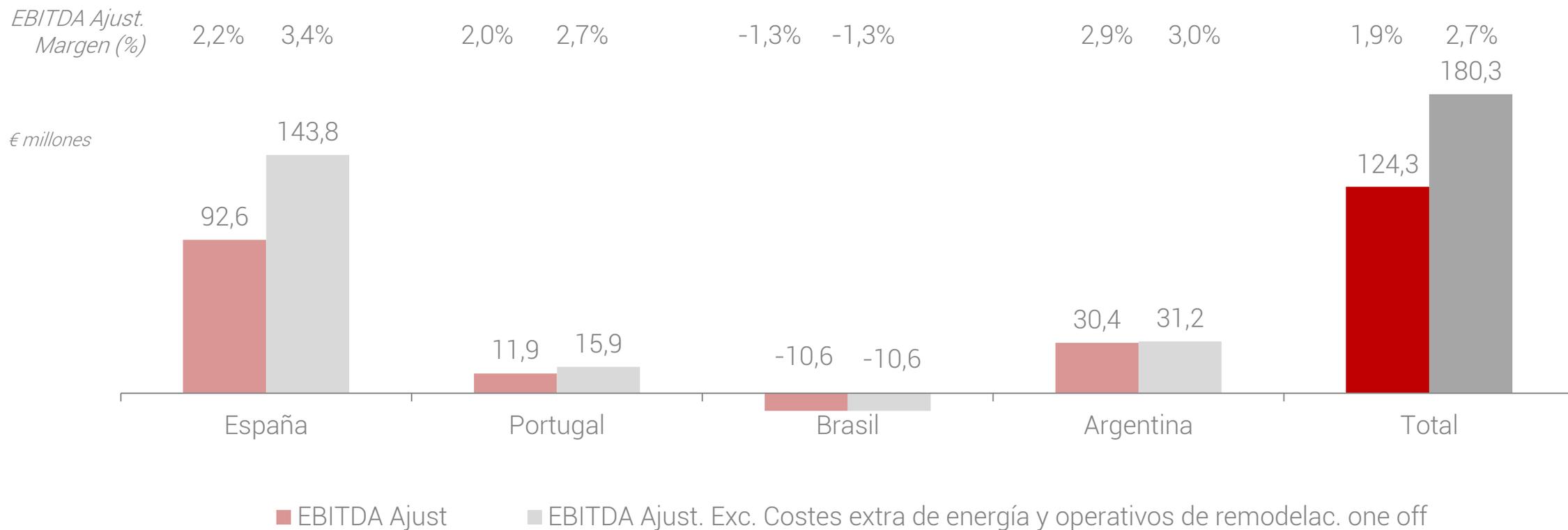
- Las ventas netas descendieron un 13,7% en términos interanuales debido a la disminución del 5,4% en el número de tiendas, tras el cierre estratégico de localizaciones no rentables y una depreciación del 9% del real brasileño. Las ventas LFL en comparación con el año 2019 fueron de +7,6%
- El EBITDA ajustado ha mejorado en €3,2mn logrando compensar los efectos negativos por los problemas de franquiciados que se venían arrastrando desde hace años y resueltos en el 1T21y el aumento de los costes operativos y laborales

### ARGENTINA (€mn)

	2021	2020	% Var.
Crecim. Ventas Like-for-Like	-0,5%	-1,7%	
Ventas Netas	1.042,9	813,8	28,2%
EBITDA Ajustado	30,4	19,9	52,8%
Margen EBITDA Ajustado (%)	2,9%	2,4%	

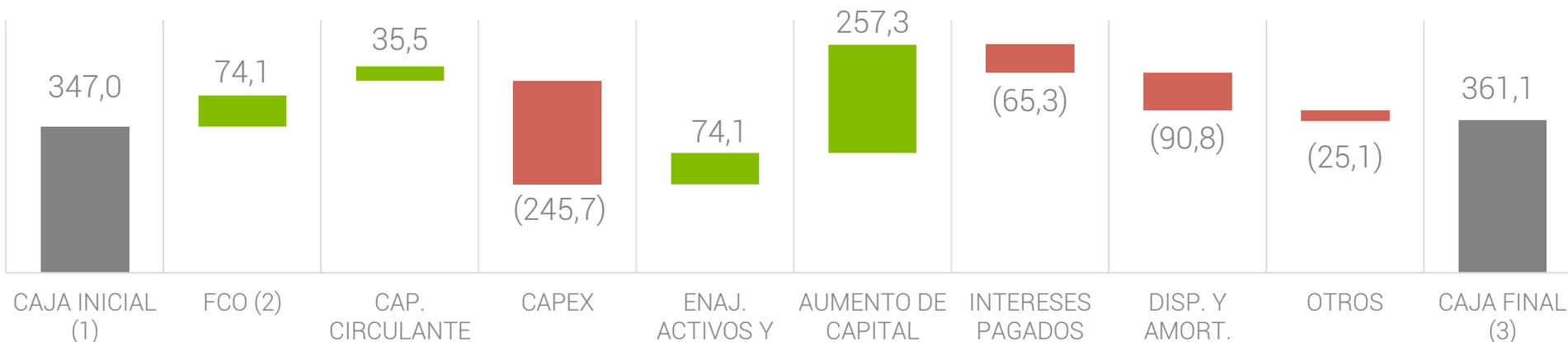
- Las ventas netas aumentaron un 28,2% por un comportamiento excepcional impulsado por el éxito de las medidas operativas y comerciales implementadas y una inflación superior a la devaluación de la moneda. Las ventas LFL en comparación con 2019 fueron de -1,4%
- El EBITDA ajustado aumentó 50pbs impulsado por el incremento de ventas y la disciplina de costes

## DESGLOSE DEL EBITDA AJUSTADO



## EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA

2021 Evolución del Flujo de Caja (€ millones)



2020 Evolución del Flujo de Caja (€ millones)



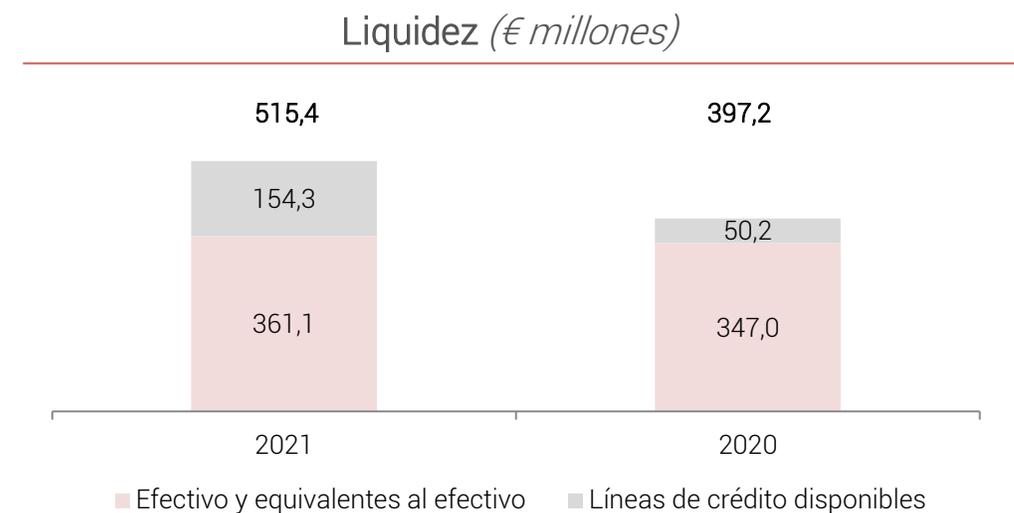
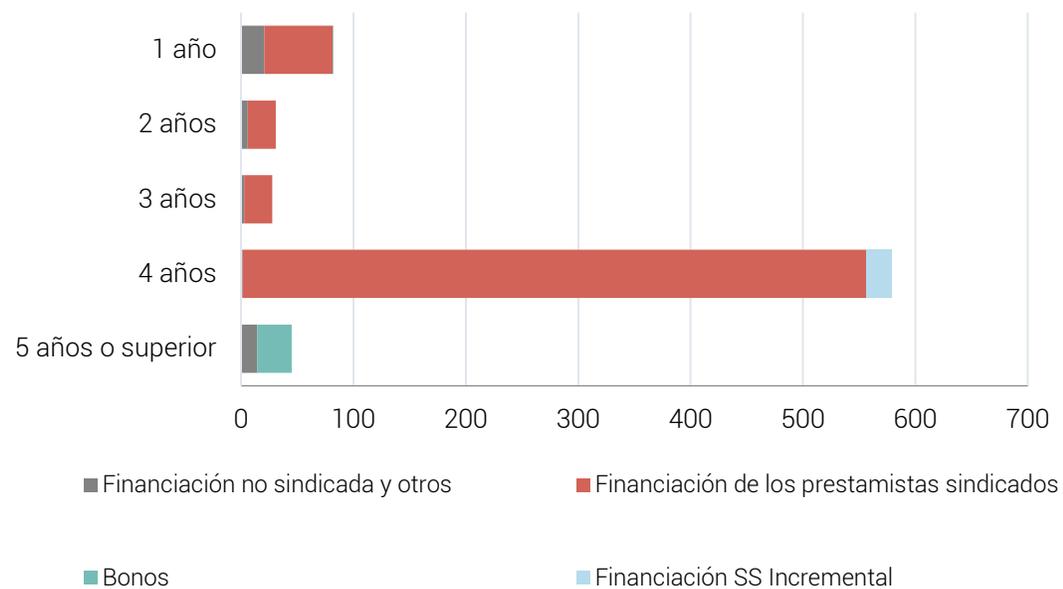
- ✓ Aumento de €35,5mn en el Capital Circulante con una disminución de €234,7mn en las ventas netas impulsadas por mejores condiciones de pago y compensando el impacto que el nuevo modelo de franquicia tiene en el Capital Circulante
- ✓ FCO positivo de €74,2mn, CAPEX de €245,7mn (aprox.58% relacionado con las remodelaciones) y mejora de los costes de financiación tras cerrar el proceso de refinanciación en septiembre de 2021

1. Caja Inicio del período

2. FCO calculado como "Efectivo Neto de Operaciones antes de Cambios en el Capital Circulante" menos "Pago de Arrendamientos Financieros"

3. Caja al final del período

# REDUCCIÓN DEL 68% DE LA DEUDA FINANCIERA NETA



✓ DFN a diciembre de 2021 ascendió a €404,1mn, una reducción de €872,2mn frente a € 1.276,3mn a diciembre de 2020, impulsado por la operación de capitalización global y refinanciación cerrada en 2021

✓ El ratio DFN / EBITDA Ajustado del Grupo es de 3,2x (Vs. 10,4x a diciembre de 2020).

# Día

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 2021

## Conclusiones



## CONCLUSIONES FINALES

# Cada **DíA** más **cerca**

---

2021 – Avance significativo en la implementación de la hoja de ruta estratégica de la compañía en las 4 geografías

---

2022 – Cumplimiento sustancial de la hoja de ruta estratégica de la compañía en España, progreso significativo adicional en el resto de geografías

---

Propuestas de valor diferenciadas de **proximidad y digital** implantadas en todas las geografías, fomentando la lealtad del cliente a largo plazo y rentabilidad sostenible, alineada con los intereses de todos los grupos de interés en base al propósito de comunidad

Haciendo de DÍA la experiencia de compra de proximidad y digital preferida





# Día

---

Contacto Relación con Inversores

[Investor.relations@diagroup.com](mailto:Investor.relations@diagroup.com)

---

Contacto Medios Comunicación

[comunicacion@diagroup.com](mailto:comunicacion@diagroup.com)



2021  
apéndice

## EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE ('000 m<sup>2</sup>)

	2021	% / Total	2020	% / total	Variac. (%)
España (incl. Clarel)	1.511,8	65,8%	1.656,2	66,0%	-3,4%
Portugal	198,4	8,6%	206,6	8,7%	-4,0%
Argentina	252,0	11,0%	247,5	10,4%	1,8%
Brasil	335,9	14,6%	350,5	14,8%	-4,2%
<b>Total Grupo DIA</b>	<b>2.298,0</b>		<b>2.369,8</b>		<b>-3,0%</b>

## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

€ millones	2021	2020	Variac. (%)
Ventas brutas bajo enseña	<b>7.856,9</b>	<b>8.899,9</b>	<b>-11,7%</b>
<i>Crecimiento de ventas comparables (%)</i>	-3,6%	7,6%	
Ventas Netas	<b>6.647,7</b>	<b>6.882,4</b>	<b>-3,4%</b>
Coste de ventas y otros ingresos	(5.159,0)	(5.383,9)	-4,2%
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>1.488,7</b>	<b>1.498,5</b>	<b>-0,7%</b>
Gastos de Personal	(692,4)	(735,6)	-5,9%
Otros gastos de explotación y arrendamientos	(430,8)	(391,3)	10,1%
Costes de reestructuración y LTIP	(66,5)	(69,7)	-4,6%
<b>EBITDA</b>	<b>299,0</b>	<b>301,9</b>	<b>-1,0%</b>
Amortización	(393,0)	(426,5)	-7,9%
Deterioro de valor de activos no corrientes	(59,1)	(26,4)	123,9%
Bajas contables	(22,9)	(31,1)	-26,4%
<b>EBIT</b>	<b>(176,0)</b>	<b>(182,1)</b>	<b>-3,3%</b>
Resultado financiero neto	(67,5)	(169,8)	-60,2%
<b>EBT</b>	<b>(243,5)</b>	<b>(351,9)</b>	<b>-30,8%</b>
Impuestos de Sociedades	(13,9)	(11,9)	16,8%
<b>Resultado consolidado</b>	<b>(257,3)</b>	<b>(363,8)</b>	<b>-29,3%</b>
Operaciones discontinuadas	-	-	n/a
<b>Resultado neto atribuible</b>	<b>(257,3)</b>	<b>(363,8)</b>	<b>-29,3%</b>

# CONCILIACIÓN DE RESULTADO DEL PERIODO A EBITDA AJUSTADO

€ millones	España	Portugal	Argentina	Brasil	Total Grupo
Resultado del período	(186,2)	(19,5)	(11,7)	(39,9)	(257,3)
Resultado financiero neto	77,8	8,0	7,3	16,7	109,8
Impuesto sobre beneficios	(1,3)	0,1	19,3	(4,2)	13,9
Amortizaciones	278,3	38,1	30,0	46,6	393,0
Resultados derivados de la posición monetaria neta	-	-	(42,3)	-	(42,3)
Beneficio / pérdida de soc. por el método de la participación	(0,0)	-	-	-	(0,0)
Deterioro de activos no corrientes	53,3	4,1	1,2	0,5	59,1
Resultados por bajas de activos no corrientes	4,6	(0,2)	18,0	0,6	22,9
<b>Costes de reestructuración</b>	<b>50,4</b>	<b>5,0</b>	<b>2,9</b>	<b>8,2</b>	<b>66,5</b>
Gastos relacionados con el traspaso de tiendas propias a franquicias	13,6	1,7	-	-	15,3
Gastos relacionados con el cierre de tiendas y almacenes	14,7	1,1	0,1	6,5	22,5
Gastos relacionados con procesos de eficiencia	10,5	1,4	0,9	0,0	12,8
Otros proyectos especiales	4,7	0,1	-	0,0	4,8
Otros Gastos	4,7	0,1	-	0,0	4,8
Gastos relacionados con planes de incentivos a largo plazo	7,1	0,6	1,9	1,6	11,1
Efecto IFRS16 en alquileres	(184,2)	(23,7)	(20,2)	(39,0)	(267,1)
Efecto IAS 29 normativa hiperinflacionaria	-	-	26,0	-	26,0
<b>EBITDA Ajustado</b>	<b>92,6</b>	<b>11,9</b>	<b>30,4</b>	<b>(10,6)</b>	<b>124,3</b>

## BALANCE Y CAPITAL CIRCULANTE

### Balance

€ millones	2021	2020
Activos no corrientes	2.018,2	2.044,6
Existencias	452,0	445,8
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	178,0	128,4
Otros activos corrientes	61,5	69,3
Efectivo y equivalentes al efectivo	361,1	347,0
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	0,4
<b>Total Activo</b>	<b>3.070,8</b>	<b>3.035,4</b>
Total patrimonio neto	93,6	(697,2)
Deuda financiera no corriente	1.023,2	1.625,8
Deuda financiera corriente	272,5	589,0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.274,8	1.183,4
Provisiones y otros pasivos	406,7	334,4
Pasivos ligados a activos disponibles para la venta	-	-
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>3.070,8</b>	<b>3.035,4</b>

### Capital Circulante

Capital Circulante (€ millones)	2021	2020	Variac.
Existencias (A)	452,0	445,8	6,2
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (B)	178,0	128,4	49,6
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (C)	1.274,8	1.183,4	91,4
<b>Capital Circulante (A+B-C)</b>	<b>(644,8)</b>	<b>(609,2)</b>	<b>(35,5)</b>

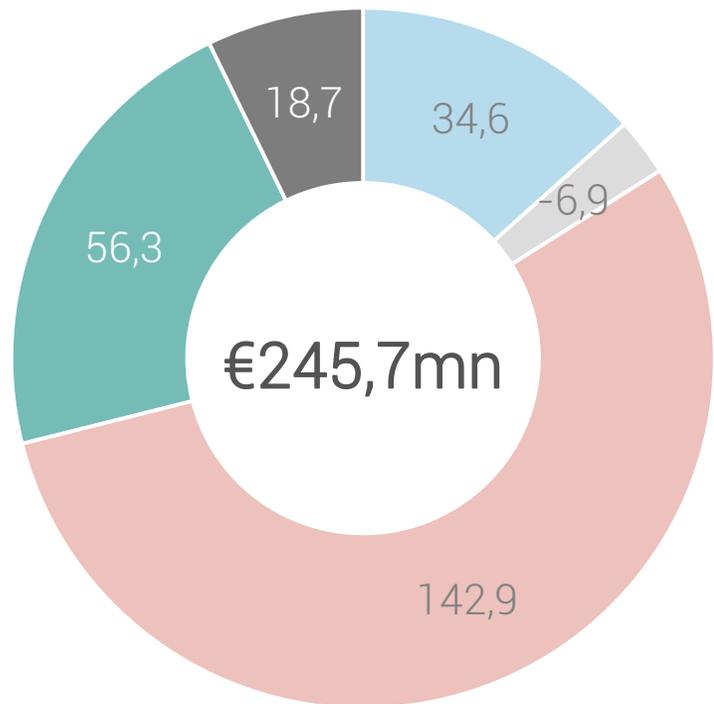
Capital Circulante calculado como (A+B-C)

- ✓ El capital circulante aumentó a €644,8mn (negativos) desde los €609,2mn en 2020, con un ligero aumento del 1,4% en inventarios y del 7,7% acreedores comerciales y otras cuentas a pagar. La cuenta de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar aumentó aprox. 39% como parte del nuevo modelo de franquicia implementado durante 2021
- ✓ A diciembre de 2021, las líneas de confirming ascendían a €244,0mn en comparación con los €248,1mn de diciembre de 2020

## ESTADO DE FLUJO DE CAJA

€ millones	2021	2020
Efectivo Neto de operaciones antes de cambios en el capital circulante	<b>346,7</b>	<b>371,9</b>
Variación en el capital circulante	<b>35,5</b>	<b>1,3</b>
Cambios en otras cuentas a cobrar y a pagar	(27,9)	17,3
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION (A)</b>	<b>354,4</b>	<b>390,5</b>
Pagos por inversión en activos fijos	(245,7)	(83,3)
Enajenaciones de activos fijos y otros	74,1	59,6
<b>FLUJOS DE AFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION (B)</b>	<b>(171,5)</b>	<b>(23,7)</b>
Aumento de Capital	257,3	-
Disposiciones y amortizaciones de deuda	(90,8)	140,5
Intereses pagados y otros gastos financieros	(65,3)	(48,3)
Pago por arrendamientos financieros	(272,6)	(284,6)
Otros	13,9	28,7
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION (C)</b>	<b>(157,4)</b>	<b>(163,8)</b>
Diferencias de cambio netas (D)	(11,4)	(19,6)
<b>CAMBIOS EN FLUJOS DE EFECTIVO DURANTE EL PERIODO (A+B+C+D)</b>	<b>14,1</b>	<b>183,4</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	<b>347,0</b>	<b>163,6</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo al cierre del periodo	<b>361,1</b>	<b>347,0</b>

## CAPEX DETALLADO



■ Aperturas ■ Otros leasings ■ Remodelaciones ■ Recurrente ■ IT

### Desglose de la inversión por tipología y país

				
Aperturas	€21,8mn	€3,3mn	€1,0mn	€8,6mn
Remodelaciones	€102,1mn	€13,4	€13,5mn	€14,0mn
Recurrente	€30,1mn	€4,0mn	€12,8mn	€9,5mn
IT	€12,7mn	€1,5mn	€1,1mn	€3,4mn
Otros leasings	€-6,9mn	-	-	-
	<b>€159,7mn</b>	<b>€22,1mn</b>	<b>€35,5mn</b>	<b>€28,4mn</b>