



Martín Tolcachir, CEO global de Dia. | José Luis Roca

Supermercados Dia: al octavo año, resucitó

Una de las marcas más reconocidas de la distribución española **vuelve a ganar dinero**. La última vez que esto ocurrió fue en 2017. De haber estado en quiebra técnica a pensar de nuevo en crecer.

P. 4 a 7



En frente

El súper de barrio vuelve a sacar pecho

El Grupo DIA da por cerrada la mayor crisis de su historia. Apuesta por crecer con 300 nuevos establecimientos en España y no se cierra a compras puntuales.



La resurrección del súper del barrio

El Grupo DIA da por cerrada la mayor crisis de su historia. Apuesta por crecer y no se cierra a compras puntuales

MARTÍ SABALLS PONS

Por primera vez desde 2017, Distribuidora Internacional de Alimentación (Día) ganará dinero en un ejercicio. De mantener el ritmo del primer semestre del 2025, la cifra puede llegar a los 70 millones de euros para unas ventas previsibles alrededor de 5.700 millones. De estar al borde de la quiebra, la cadena de supermercados con presencia en España y Argentina ha llevado a cabo una de las resurrecciones más inauditas del escenario empresarial. De una deuda financiera de 2.197 millones en 2019 y un patrimonio neto negativo de 697 millones en 2020, ha pasado a una deuda financiera neta de 554 millones y un patrimonio, aún negativo, de 19,5. Hoy solo piensa en volver a crecer. En el tercer trimestre de 2025 logró un aumento interanual del 6,8% en ventas, abrió 58 tiendas y cerró 28.

Los inversores han sido los primeros en aplaudir la nueva estrategia del grupo. Desde finales de noviembre de 2024, antes de que se completara la refinanciación de la compañía por 885 millones, hasta la fecha, la acción ha pasado de valer 13 euros a 38,4 euros, casi tres veces más. El principal accionista, el fondo luxemburgués LetterOne, mantiene el 77% del capital y ha confirmado su compromiso a largo plazo. Los últimos informes de las casas de análisis le dan más recorrido al alza. Desde los 45,15 euros objetivos que le otorga Alantra a los 40,5 de Renta4 y los

«La reconversión de Día se cerró con el anuncio de la refinanciación de la empresa en diciembre de 2024»

«El compromiso del equipo siempre ha sido mantener las raíces del grupo, que están en el barrio y la proximidad»

«Buscaremos oportunidades para crecer a medida que el mercado español vaya consolidándose regionalmente»

42,2 de CaixaBank. La capitalización suma 2.200 millones.

Martín Tolcachir (Buenos Aires, 1972) fue nombrado CEO global de Día en agosto de 2022 (era CEO de las operaciones argentinas desde 2020) para transformar una marca reconocida, pero escasamente valorada y en caída libre a pesar de ser primera en número de tiendas, segunda en superficie en España según Alimarket (solo superado por Mercadona) y sexta en facturación. En Argentina, líder en Buenos Aires con el 30% del mercado, ocupa la segunda posición en el país tras Carrefour. De los 3.345 súper que opera, 2.332 están en España. Emplea a 17.000 personas.

Nueva estrategia

«La compañía estaba en una situación muy delicada. Con el equipo de dirección asumimos que teníamos por delante una hoja de ruta muy desafiante y que debíamos ponernos el casco para ejecutarla», recuerda **Tolcachir** en una entrevista que tiene lugar en la sede de la empresa en Las Rozas (Madrid). ¿Cuál fue el momento crítico en el que ya se pudo decir: «Estamos salvados»? «El cierre de todo fue la refinanciación de la deuda. En marzo ya estábamos contando la historia al mercado: relanzamiento del negocio, redefinición del perímetro [la empresa había vendido las operaciones en Portugal, Brasil y su filial Clarel] y financiación». El nuevo oxígeno también llevó a ordenar la acción de Día —en 2018, debido a la crisis, abandonó el Ibex 35— al realizar un *contrasplit* de una acción por mil.

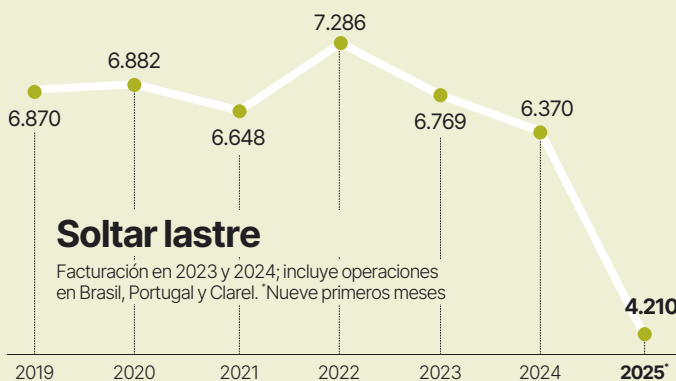


A la pregunta de si en algún momento se planteó cambiar el nombre de Día por otro, la respuesta de su CEO, tres segundos pensativo, es tajante: «No». Y en

este no «está el compromiso de futuro del equipo: mantener las raíces de Día, que se encuentran en el barrio». «Esta es una marca que siempre ha estado ahí. Es una

Volver a respirar

Evolución de las ventas y el beneficio neto (millones de euros) y en bolsa (en euros) del Grupo DIA. Fuente: DIA y BME.





Martín Tolcachir de Dia, en uno de los establecimientos de la cadena. | José Luis Roca



compañía española de toda la vida [se fundó en 1979 como supermercado de descuento en Madrid y pasó por las manos del grupo francés Carrefour). Había que re-

novarla, refrescarla, pero ya existía una base sobre la que reconstruirla. Y en Argentina [donde entró en 1997] es una marca muy potente», recuerda Tolcachir.

En un mercado como el español, el más competitivo de Europa en distribución, con una presencia de grandes cadenas nacionales, internacionales y locales, el cam-

bio demográfico y de hábitos de consumo obligaban a establecer una estrategia nueva para que el negocio perseverare y crezca. ¿Con qué instrumentos?

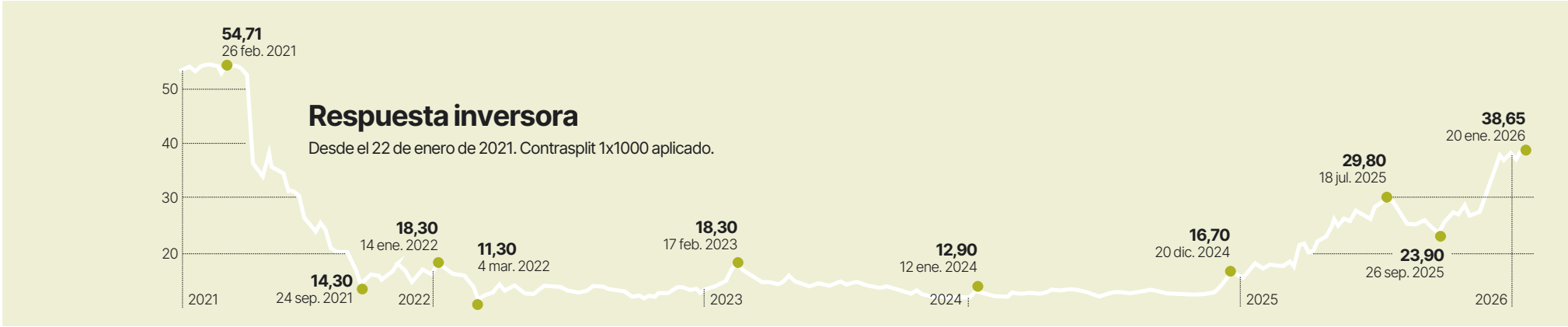
Tolcachir ya no mira al pasado, sino que le inquieta la demanda del nuevo consumidor y cómo atenderle. «El cliente quiere valorizar su tiempo, optimizar su gestión, y la proximidad juega a su favor. Vuelve a valorarse el súper de barrio y hay que mejorar su oferta, incluso en tiendas de 400 y 500 metros cuadrados. En Dia queremos, además, que pueda realizar la compra completa: fruta, verdura, pan, pollo, pescado, cerdo...».

Proceso más que 'big bang'

¿No están haciendo todas las cadenas –y son muchas– lo mismo? ¿Qué les distingue? El CEO de Dia recuerda que mientras que en la mayoría de países de Europa, el top 5 de distribuidores tiene alrededor del 75% de las ventas, en España «rasguñan» el 50% (de estos, Mercadona representa casi el 30%). «España cuenta con muchos actores regionales muy potentes y de gran nivel, y nosotros tendremos una oportunidad a medida que el mercado vaya consolidándose y que haya jugadores que vayan ganando más cuota de mercado. No será un big bang, sino un proceso. Estamos hoy explorando si hay oportunidades de realizar algún movimiento de adquisición. Estamos volcados a ejecutar el plan estratégico, que incluye aumentar en 300 las tiendas en España, y tenemos una salud financiera que nos permite considerar eventualmente transacciones [de compra]». El plan prevé inversiones anuales de entre 150 y 190 millones hasta 2029 y un crecimiento entre el 4% y el 6%.

Si el valor histórico de los supermercados Dia era estar cerca del cliente en los barrios, también eran conocidos por sus precios bajos y por el desorden de sus lineales y mala ambientación. No extraña que

>>>





<<

el discurso del nuevo equipo de la empresa pase por favorecer la «calidad» y una redecoración en todos los sentidos: de las propias tiendas y de los productos. No interesa ir a segmentos pequeños del mercado, más prémium, solo en barrios de mayor nivel adquisitivo, sino mantener la homogeneidad, sin diferencias entre códigos postales.

«Es bueno mejorar calidades con precios accesibles, porque la escala es clave en el sector de alimentación», subraya **Tolcachir**. Entre sus apuestas figura poner de relieve los productos frescos, situándolos —como es tendencia ya en casi todas las cadenas— en primera línea y no al final de los pasillos, como ocurría antiguamente. «Esta es nuestra carta de presentación para el cliente. Pasar de que los perecederos estén en un rincón, en el fondo, de restos, a ser la bienvenida». Además, recalca que «es necesario un buen trabajo con los proveedores, en logística y transporte

«Los productos frescos y perecederos han de estar en primera línea, no en el último rincón del establecimiento»

para poder llegar con frescura a los súper». En España, Día quiere seguir manteniendo el equilibrio y disponer de un 50% de marca propia (o blanca) frente a la marca de otros, nacionales e internacionales. «Las marcas propias deben ser de muy alto nivel», añade.

Lista de la compra cambiante

Mientras se escribe este reportaje, la web de Día —que espera que las ventas online lleguen al 5%— ofrece de entrada los siguientes y variados productos: spray para planchar, limpiador antical, patatas fritas, contorno de ojos, desodorante para hombre, champiñones, kiwis y una amplísima variedad de yogures y quesos. Va cambiando con el tiempo. ¿Cómo está variando la lista de la compra, ya sea presencial u online? «Están creciendo mucho los platos preparados y listos para comer, el 30% año a año, donde la proximidad es clave y nadie espera a ir al hipermercado el fin de semana. Es una de las grandes revoluciones. La otra línea de productos que crecen responde a una expectativa de vida saludable, con alto nivel de proteína, que se aleja de los ultraprocesados y donde deben quedar muy claros sus in-

LetterOne, detrás de la estela de Mikhail Fridman

En julio de 2017, cuando la crisis de negocio y financiera se oteaba en el cercano horizonte, el oligarca nacido en Ucrania y de nacionalidad rusa **Mikhail Fridman** irrumpió comprando el 10% de Día, por entonces en manos de diversos fondos y cotizando en bolsa tras haber formado parte de Carrefour. En los próximos tres siguientes llegó al 77,7% de participación a través de su fondo LetterOne tras sucesivas ampliaciones de capital —alrededor de 2.000 millones— y siempre con la intención de reflotar la empresa. LetterOne fue fundado en 2013, con sede en Luxemburgo con el objetivo de agrupar las distintas inversiones de Fridman.

La invasión de Ucrania por parte de Rusia en febrero de 2022 llevó a la UE a tomar medidas contra los oligarcas considerados cercanos a Vladímir Putin. Las sanciones y la congelación de activos obligaron a LetterOne a reaccionar. **Fridman** y su socio ruso, el exministro **Petr Aven**, fueron forzados a retirarse del consejo y de la gestión de LetterOne, aunque el *Financial Times* ha revelado que siguen siendo accionistas, sin derecho de voto ni opción a dividendos, a través de sociedades interpuestas. **Fridman** ha abierto litigio contra las sanciones.

LetterOne, mientras tanto, mantiene recorrido y ha asumido una nueva autonomía, en la que ejerce de CEO **Jonathan Muir**. Este directivo había trabajado en Sidanco, compañía energética

rusa, en el conglomerado de TNK (también participado por Fridman y que compró Sidanco) con BP, además de en la auditora E&Y. LetterOne ha sido además patrocinador de las conferencias *Spain Investors Day*, recientemente celebradas en Madrid. El presidente de LetterOne es lord **Mervyn Davies**, de largo recorrido en el sector financiero: fue presidente de Standard Chartered y ministro de Estado de Comercio bajo el Gobierno laborista de **Gordon Brown**, además de consejero de diversas empresas a lo largo de su carrera. En 2015 se incorporó a LetterOne como vicepresidente. Tras la invasión rusa, **Davies** anunció la donación de 150 millones de dólares a Ucrania y aseguró más ayudas en el futuro.

A finales de 2024, LetterOne tenía unos activos de 20.000 millones de dólares desplegados en diversos sectores. Desde la energía y las telecomunicaciones hasta la distribución, con la empresa neerlandesa Holland & Barrett y la española Día.

¿Tiene intención este fondo de vender participación de Día o, por qué no, incluso de aumentarla? «No» a lo primero, responde **Tolcachir**, que matiza que esta es una decisión que siempre responderá el accionista. Y agrega: «Ellos ya han señalado que Día es una inversión

estratégica a largo plazo». Para el ejecutivo argentino, el fondo «ha sido clave en los momentos difíciles de la empresa». «Rescató a Día desde el punto de vista financiero y y ha apoyado desde el principio este recorrido de transformación con el mismo nivel de intensidad y de implicación», añade. El presidente del consejo de administración de la cadena, a propuesta de LetterOne, es el directivo italobrasileño **Alberto Gavazzi**, que llegó a ser miembro del comité ejecutivo de la empresa de bebidas alcohólicas Diageo.

Para **Tolcachir**, aumentar el valor en bolsa fue un objetivo. Por esta razón, Día reinició sus contactos con analistas e inversores participando en diversos *road shows* en Europa. El valor de la compañía se mueve alrededor del mismo que tiene Solaria, la energética especialista en plantas fotovoltaicas, que ocupa la última posición en capitalización del Ibex 35: 2.200 millones. De momento no ve necesario, reitera que la decisión depende del accionista, incrementar el *free float* o número de títulos en el mercado.

Su idea: que siga aumentando el valor.

Jonathan Muir (derecha) es el CEO de LetterOne, el fondo que controla el 77,7% de grupo Día. El fundador de LetterOne es el oligarca ruso, sancionado por la Unión Europea, Mikhail Fridman (abajo), en la actualidad ausente de su gobernanza. | 'activos'



gredientes», **Tolcachir** deja claro que los productos, gracias a su método, es muy transversal en todos los barrios —incluyendo aquellos con alta población inmigrante— y que las únicas diferencias pueden deberse a privilegiar a proveedores regionales en áreas determinadas.

La estrategia de crecimiento de aperturas no privilegia una región en particular. «Tenemos mucha información para poder decidir en qué lugar podemos abrir una tienda. Disponemos de espacio en toda España para cumplir el objetivo de abrir 300 súper más. Lo importante es crecer más que el mercado», afirma el CEO. El 65% de las tiendas están en manos de franquiciados.

Cautela en Argentina

Si **Tolcachir** es optimista respecto al progreso de la economía española, aún es cauto frente a la situación de Argentina, una cuarta parte del negocio. Responde que nunca se planteó vender esas operaciones, a diferencia de Brasil y

«Tenemos espacio en toda España para poder decidir en qué lugar abrir las 300 tiendas previstas en nuestro plan»

Portugal. «Hay una pasión por la marca muy fuerte, se gestiona con su propia capacidad financiera y ha tenido resultados muy potentes por si solo hasta hace dos años. ¿El futuro? Argentina [bajo la presidencia de **Javier Milei**] está en un momento de estabilización y hemos puesto en pausa la expansión. Es una posición más defensiva a la espera de que se clarifique la macroeconomía que incentivará la recuperación del consumo». En junio de 2025, Argentina presentó un resultado de explotación negativo de 34,1 millones frente a los 94 millones positivos de las operaciones españolas.

Tolcachir cree que el futuro está en los súper y la proximidad; pero, en el apasionante mundo de la distribución, con la entrada del *e-commerce*, vislumbra nuevas fórmulas y tampoco quiere dar por finiquitado el hipermercado. Tal como ya ocurre con sus competidores en el mismo barrio, desde que los distribuidores —pequeños a grandes— ofrecen experiencias culinarias. En un sector que se ve y se toca por parte de todos, Día quiere recrear su propio espacio. La batalla en el súper de barrio seguirá. Competencia no falta.