

DIA LA SALIDA A BOLSA ¹

PRESENTACIÓN

En marzo de 2011 el Consejo de Administración de Carrefour acordó proponer a la Asamblea General de Accionistas de la compañía el reparto a sus propietarios de la totalidad del capital social del Grupo DIA (“Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A.” –en adelante DIA-). Según la nota de prensa emitida por Carrefour esta operación permitiría *«a Carrefour concentrarse plenamente en el desarrollo del potencial de su marca y sobre su núcleo central de negocio, además de permitir a los accionistas de Carrefour beneficiarse del potencial de DIA»*.

DIA formaba parte del Grupo Carrefour desde la década de los setenta, cuando abrió su primer establecimiento en España para la comercialización de productos de consumo cotidiano, básicamente alimentación y droguería, en los que el cliente se suele abastecer directamente. En la actualidad lleva a cabo su actividad en tres áreas geográficas: Iberia (España y Portugal), Francia y países emergentes (Argentina, Brasil y China). La sociedad opera comercialmente bajo la marca “DIA”.

Según el Consejero Delegado de DIA², *«creímos que DIA contaba con un modelo de negocio de futuro y que podría tener una fuerte expansión en países emergentes; la salida a Bolsa nos ayudaría en esa estrategia de desarrollo»*.

»DIA era una filial muy particular dentro de Carrefour. Era bastante independiente y con una estrategia propia. Ciertamente desde la salida a Bolsa nosotros tenemos que decidir a qué vamos a dedicarnos, y en dónde y cuánto invertir».

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Pablo Lucas Chinchilla, el Profesor Antonio García de Castro y el Profesor José Luis Lucas Tomás para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2013. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Última revisión: Marzo 2015.

² Comentarios realizados a los autores del caso en una entrevista a D. Ricardo Currás de Don Pablos, Consejero Delegado del Grupo DIA, el 6 de febrero de 2013 en las oficinas de la compañía en Las Rozas (Madrid).

LA HISTORIA DE DIA

DIA fue constituida en 1966 como sociedad anónima con el objetivo de realizar negocios en el campo de la distribución mayorista, para lo que abrió sendos almacenes en Madrid y Barcelona. En 1978 fue adquirida por *Promodès*³, grupo francés con presencia en el negocio mayorista y que posteriormente abordaría la distribución minorista. De hecho DIA se transformó tras la adquisición en una experiencia piloto en el formato comercial de descuento⁴, abriendo en 1979 su primer establecimiento en Madrid. Fue el primer establecimiento de formato descuento de España.

En 1984 se creó la imagen corporativa de DIA. Ese mismo año comenzaron a comercializarse productos bajo su propia marca, siendo la primera compañía de distribución que inició esta práctica en España (el primer producto bajo marca propia fue un detergente para lavadora). Desde entonces ha desarrollado una amplia gama de productos de marca propia, alcanzando todas las categorías de artículos de alimentación, droguería y perfumería.

Tras la apertura de nuevos establecimientos en Madrid, la expansión en España se basó en nuevas aperturas en otras grandes ciudades, como Barcelona en 1985 y Sevilla en 1989, ofreciendo un número mayor de productos (incluidos productos frescos) a precios de descuento en unas superficies comerciales de mayor tamaño. Se empezó a ofrecer también la posibilidad de convertirse en franquiciados de la marca a emprendedores particulares; el primer establecimiento comercial bajo este formato de franquicia se abrió en 1989 en Tarancón (Cuenca).

En los primeros años de la década de los noventa DIA continuó su política de apertura de nuevos establecimientos en España y, además, fue adquiriendo cadenas de distribución competidoras. Éste fue el caso en 1990 de la entidad Distribuciones Reus, S.A., con quinientos establecimientos comerciales ubicados mayoritariamente en la mitad norte peninsular. En los dos años siguientes se adquirieron las cadenas de supermercados Mercapopular y Ahorro Diario, alcanzando las mil tiendas en España. Durante este período el Grupo introdujo en España un nuevo concepto de establecimiento comercial alternativo a sus establecimientos tradicionales, los

³ Promodès es el antiguo grupo de distribución francés creado por la familia Halley. Paul-Auguste Halley, su fundador, era tendero en Normandía. Se unió a Leonor Duval-Lemonnier, otro tendero de la región, para crear en Caen en 1961 el grupo Promodis (más adelante Promodès), del cual la familia Halley poseía el 56%. En 1962 abrió su primer supermercado en Mantes-la-Ville (Yvelines). A finales de los 60 inició su expansión a países como Bélgica, España, Brasil y EE.UU. Desde 1972 sus grandes establecimientos pasaron a denominarse Continente. En 1999 el grupo se fusionó con Carrefour, creando en aquel momento el mayor grupo de distribución a nivel europeo y el segundo del mundo tras Wal-Mart. Con esta fusión, la familia Halley se convirtió en el mayor accionista del Grupo Carrefour. Todos sus hipermercados Continente pasaron a llamarse Carrefour y a partir del año 2000 sus supermercados en Francia adoptaron el nombre de Champion.

⁴ El formato comercial de descuento o “*hard-discount*” es uno de los modelos de negocio dentro del sector de la distribución. Otros formatos habituales dentro de esta industria son los hipermercados, los supermercados o los “*cash and carry*”.

denominados como DIA Parking, establecimientos de mayor superficie con aparcamiento situados en la periferia de las ciudades.

Por otra parte, también en esos años, DIA inició un proceso de expansión internacional, abordando el mercado francés (que posteriormente sería abandonado) y el portugués. En 1993 se abrió el primer establecimiento en Portugal, y dos años después se abordó el mercado griego. En 1997 se adquirió en Argentina la entidad “Dispensas Sudamericanas, S.A.”, abriendo su primer establecimiento comercial en Buenos Aires. En 1998 DIA adquirió en Portugal la sociedad “Companhia Portuguesa de Lojas de Desconto, S.A.”, incorporando así su red comercial *Minipreço* con sus ciento veinticinco establecimientos comerciales. Ese mismo año se creó en España la tarjeta de cliente Club DIA.

Fue en 1999 cuando el accionista de DIA, Société Promodès, S.A., se fusionó con otro de los grandes grupos de distribución de Francia, Carrefour Société Anonyme (matriz a nivel mundial del grupo Carrefour⁵). Esta operación supuso la integración de DIA en el grupo Carrefour. A partir de la fusión, la gestión de ED (cadena de establecimientos que responde a los términos *Europa Discount* y que fue creada en 1978 por Radar y el grupo Carrefour) qued  vinculada al Grupo DIA. De esta manera, los quinientos establecimientos de ED en Francia se mantuvieron bajo gestión de DIA, introduciéndose la marca propia “Dia” (sería en 2004 cuando DIA adquiriría definitivamente la sociedad).

También en 1999 DIA adquirió una participación mayoritaria en una compa a de distribución en Turquía. Por otra parte durante el año 2000 unificó la totalidad de los establecimientos en Portugal bajo el nombre y logotipo de *Minipreço*.

En 2001 se constituyó la sociedad DIA Brasil, abriéndose el primer establecimiento en la región de Sao Paulo. Finalmente, el grupo DIA abrió sus primeros establecimientos en China en 2003, concretamente en Shanghai y Pekín. En un primer momento en las filiales creadas en el país participaban socios locales por las normativas chinas; participaciones que se adquirieron al cien por cien entre 2006 y 2009, una vez que desde 2004 la normativa local permite a las empresas extranjeras entrar en el mercado chino sin necesidad de tener un socio local.

⁵ Las familias Fournier y Defforey crearon Carrefour en 1959. Al año siguiente la compa a abrió su primer supermercado en Annecy, Haute-Savoie. En 1963 invent  un nuevo concepto de tienda: el hipermercado. El primer hipermercado de Carrefour en Sainte-Geneviève-des-bois tenía un área de 2.500 metros cuadrados, doce líneas de caja y cuatrocientas plazas de aparcamiento. Salió a Bolsa en 1970. A partir de 1973 comienza su expansión internacional con los hipermercados Pryca en España. Le seguirán países como Brasil, Argentina o Taiwan, entre otros. El grupo se introdujo en el formato de descuento con la creación de la cadena ED en Francia al mismo tiempo que Promodès en DIA y en 1985 creó su marca propia de productos. La expansión internacional del grupo continuó en los noventa a países como Grecia, Italia, Turquía, Méjico, Malasia, China, Polonia, Chile, Colombia o Indonesia. En 1999 se fusionó con el Grupo Promodès creando en aquel momento el mayor grupo de distribución a nivel europeo y el segundo del mundo, tras Wal-Mart; su facturación en 2011 sobrepasaba los 115.000 millones de dólares, desarrollando actividades en 33 países.