

DIA CHINA: LA ESTRATEGIA DIGITAL; MÁS ALLÁ DEL E-COMMERCE¹

Una vez más, la evolución del mercado digital chino volvía a sorprender a Javier La Calle, Director Corporativo de Recursos y ejecutivo en China de DIA TIAN TIAN, filial del Grupo DIA en China. Según reflejaba un artículo del *South Morning China Post* publicado el 14 de abril de 2016, por primera vez las zonas rurales chinas lideraban las transacciones, con 50,6% de cuota sobre el volumen total de ventas estimado en 547 mil millones de euros². El autor del estudio del que se hacía eco el artículo, “apremiaba a las marcas extranjeras a replantear su estrategia en dichas zonas, donde residían 257 millones de compradores digitales frente a los 183 millones que vivían en las grandes urbes costeras chinas”³.

Desde su aterrizaje, Javier estaba inmerso en un proceso de aprendizaje continuo en materia digital en “la universidad más prestigiosa del mundo”: China. Un mercado “mutante a una velocidad de vértigo”, donde la cuota de la venta *on line* de productos de gran consumo, en Shanghai, se acercaba ya al 13%.

En poco más de un año, el equipo de DIA TIAN TIAN había desarrollado e implementado una estrategia digital sin parangón en el Grupo que, apoyada en su red de tiendas físicas, abarcaba una página web, una APP para móviles, la presencia en redes sociales y acuerdos con Alibaba, el mayor gigante digital del mundo⁴.

Tras seis meses frenéticos, Javier y Fernando González, Director General de DIA TIAN TIAN, consideraban que había llegado el momento de repensar todo lo hecho y plantearse cómo gestionar y hacer eficientes todas las actuaciones llevadas a cabo. De la última reunión con el equipo chino, se habían anotado algunas preguntas a

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arca con la colaboración de la asistente de investigación Silvia Rodríguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2016, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Para facilitar la lectura del documento de ha utilizado una única moneda el euro. Los tipos de cambio aplicados han sido: 1 euro= 1,15144 dólares USA; 1 euro=7,47489 yuan

³ “*Smaller cities in China take the lead in e-commerce*”. Fuente: <http://www.scmp.com/tech/china-tech/article/1936018/smaller-cities-china-take-lead-e-commerce>, 14/04/2016.

⁴ “*Alibaba supera a Walmart como mayor vendedor minorista mundial*”.

Fuente: <http://www.elmundo.es/economia/2016/04/06/57052390268e3ea5248b45a8.html>

responder: ¿Eran todas estas iniciativas interesantes y complementarias? ¿Cómo organizar las operaciones de la filial y su estructura? ¿Ayudará todo esto a fortalecer los resultados de la filial generando ventas *off line*? ¿Qué parte del *know-how* adquirido era transferible a otros mercados? ¿Provocarían esta dinámica el desarrollo de un nuevo modelo de negocio dentro de DIA?... Volviendo de uno de sus largos y siempre sorprendentes viajes a Asia, Javier se preguntaba también si todo aquello tenía sentido; si no deberían centrar sus esfuerzos en rentabilizar la operativa y el negocio de las tiendas físicas, en definitiva, el negocio del que sabían, y si todo esto del *e-commerce* no hacía más que distraerles recursos y focalizarles en objetivos menos importantes...

DIA GRUPO

Historia de un independiente que consiguió serlo

DIA fue constituida en 1966 y, en 1978, fue adquirida por *Promodès*, grupo francés con presencia en el negocio mayorista y que posteriormente abordaría la distribución minorista, lanzando en Madrid el formato descuento en 1979. (Ver en Anexo 1: Principales hitos históricos Grupo DIA).

En 1984 inició la comercialización de productos bajo su propia marca, siendo la primera compañía de distribución en iniciar esta práctica en España. Un año después inició su desarrollo nacional ofreciendo un número mayor de productos (incluidos productos frescos) a precios de descuento en unas superficies comerciales de mayor tamaño, y el lanzamiento de la tarjeta de Fidelización Club DIA. En paralelo, se dio el banderazo de salida a la fórmula de franquicia⁵ y a una política de compras de cadenas de distribución competidoras⁶, como alternativas a la expansión orgánica.

La internacionalización: viaje de ida y vuelta.

En esa misma década, DIA inició un proceso de expansión internacional, abordando los mercados francés, portugués, argentino y griego. Años más tarde, y mediante una adquisición local, DIA reforzó su posición en Portugal.

En 1999, Promodés y Carrefour se fusionaron, y DIA pasó a integrarse en un gigante mundial de la distribución minorista. Ese mismo año, DIA creó una compañía de distribución en Turquía, junto con un socio local, en la cual se reservó la participación mayoritaria.

⁵ El primer establecimiento comercial bajo este formato de franquicia se abrió en 1989 en Tarancón (Cuenca).

⁶ Éste fue el caso de la entidad Distribuciones Reus, S.A., Mercapopular y Ahorro Diario, con lo que se alcanzaron mil puntos de venta en España.

En 2001 se constituyó la sociedad DIA Brasil, a lo que siguió la incorporación al grupo DIA de la cadena ED de Francia, que pertenecía al grupo Carrefour; hecho éste que reforzaba la posición de DIA en aquel país. Por último, DIA adquirió en España los 253 establecimientos de Tengelmann.

La dificultad en algunos mercados hizo replantear su posicionamiento internacional, pasando a apostar por un crecimiento sostenible, concentrando los esfuerzos en los países rentables para el Grupo.

Como consecuencia de dicho análisis se hizo una racionalización de los países. En 2010 el Grupo Carrefour decidió incorporar DIA Grecia a su cadena de supermercados en aquel país. Por otra parte, en abril de 2013, DIA confirmó la venta del 60% de su participación en la sociedad mediante la cual operaba en Turquía, ya que en este mercado existía una alta competencia por la existencia de cuatro grandes operadores *discount*. A modo de ejemplo del nivel de competencia, se abrían al año 1.000 tiendas *discount* en un mercado que decrecía. Finalmente, en 2014 DIA vendió su negocio en Francia, donde tenía menos de un 2% de cuota de mercado, a Carrefour.

No todo fueron ventas en este periodo. A finales de 2012 DIA anunció la compra del negocio de la cadena Schlecker, especialista en descuento en el sector de hogar, belleza y salud en España y Portugal; con una red comercial de 1.087 y 41 puntos de venta respectivamente. Del mismo modo, en España se incorporaron los supermercados de El Árbol, Eroski y Caprabo.

Independencia: la salida a Bolsa

En marzo de 2011 el Consejo de Administración de Carrefour acordó proponer a la Junta General de Accionistas el reparto a sus propietarios de la totalidad del capital social del Grupo DIA, paso previo para la escisión del Grupo DIA del Grupo Carrefour ("*spin off*"). En julio de 2011, tras la aprobación por la Junta General de Carrefour, DIA se convirtió en la primera cadena de supermercados en cotizar en la Bolsa de Madrid, a 3,50 euros la acción.

La gestión de DIA, aunque ligada a los intereses del grupo Carrefour, siempre había sido autónoma como *discount*, con sede en Madrid y con pocas interacciones con su matriz: emplazamientos propios en cada uno de sus países, con una cadena logística independiente aunque sí se gestionaban las sinergias de compra conjuntamente con el grupo Carrefour.

DIA en 2016

Grupo DIA registró en 2015 unas ventas brutas bajo enseña de 10.547 millones de euros (+14% en moneda local). En Iberia, las ventas brutas bajo enseña aumentaron un 10,5% hasta los 6.738 millones de euros y en el segmento emergentes (Argentina, Brasil y China) las ventas se situaron 3.808 millones de euros con un repunte del 20% en moneda local. El EBITDA ajustado alcanzó 610 millones de euros (+5,2% en moneda