

GRUPO DIA: ¿CÓMO DESARROLLAR UNA PRESENCIA DIGITAL DESDE CERO?¹

A primeros de mayo de 2012, los tres integrantes del “*Digital Team* de DIA²” reflexionaban sobre la propuesta que presentarían al Comité de Dirección sobre la estrategia digital que DIA debería desarrollar en los próximos años. Eran conscientes de que algunas de sus ideas no coincidían con las prioridades que se les habían marcado al inicio del proyecto. También reconocían que algunos de sus planteamientos podrían ser una fuente de conflictos internos, al afectar a los asuntos de otros departamentos cuyos responsables podrían verlos con recelo, interpretándolos como una especie de injerencia en sus propios asuntos. Asimismo, pensaban que los sistemas y cultura de la organización (que se había demostrado muy válida para el negocio de *retail* tradicional) podría no ser la más adecuada para desarrollar las iniciativas que el nuevo entorno digital requería. Por tanto, habían acordado que, antes de hacer la presentación formal al Consejo, deberían determinar cuáles serían las prioridades de la presentación (y de la estrategia recomendada) y elegir muy bien “las batallas que librar”. Los tres coincidían en que DIA ya iba retrasada en la carrera digital respecto a sus competidores más cercanos, por lo que sus recomendaciones deberían ser lo más operativas y prácticas posibles.

DIA EN 2012

En 2012 Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Supermercados DIA), de origen español, era uno de los líderes internacionales de la distribución de alimentación. Desde la apertura de su primera tienda (en Madrid en 1979), había experimentado un

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín y por la asistente de investigación Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © junio 2018, 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 Al no encontrarse adscrito formalmente a ningún departamento o área de trabajo de la empresa, sino depender directamente del Consejero Delegado, el equipo de trabajo había optado por autoasignarse este nombre.

gran crecimiento nacional e internacional³. Cotizaba en la Bolsa de Madrid desde julio de 2011 y había entrado a formar parte del IBEX 35 en enero de 2012⁴. Contaba con presencia en 7 países (España, Portugal, Argentina, Brasil, Francia, Turquía y China).

Su modelo de negocio se encuadraba dentro de la fórmula comercial de proximidad y descuentos en precio (*hard y soft discount*), gracias a una política de máxima reducción de costes⁵ (simplificando el surtido, la logística, la gestión de los establecimientos y administrativa, y con un gran control de los gastos generales) y la apuesta por las marcas propias de DIA (más del 50% de las ventas eran de las marcas propias). La cadena también comercializaba perfumería, cosmética, productos de hogar y de salud y electrodomésticos pequeños. Contaba también con un sistema de franquicias que permitía a particulares operar tiendas DIA.

Había cerrado 2011 con 6.833 tiendas (4.249 propias y 2.584 franquiciadas), que aportaron una facturación de 11.123 millones de euros y un EBITDA de 558.000 euros. El Grupo daba empleo a más de 70.000 personas en el mundo, incluyendo tiendas propias y franquicias.

En España, DIA, con un total de 2.827 establecimientos, era la mayor red de tiendas del país, representando más del 10% de cuota de superficie instalada⁶ y el 6% de participación de ventas en valor. 1.640 de las tiendas eran propias y 1.187 franquiciadas. Las ventas brutas ascendían a 4.666 millones de euros (un 42% de la facturación bruta del Grupo en el mundo y un 6,2% de las ventas del sector de distribución minorista con base alimentación en España⁷). Según la empresa de investigación comercial Kantar, desde 2009 DIA venía siendo la primera empresa del sector en imagen de precio en el país.

Los directivos de DIA solían tener como referencia para su toma de decisiones los cinco valores del Grupo: eficacia y profesionalidad, iniciativa, respeto, trabajo en equipo y satisfacción del cliente. En 2012 contaba con varios formatos de tienda:

- Tiendas de proximidad (en zonas urbanas, para desplazamientos de los clientes de hasta 8 minutos a pie), con dos tipos de tienda:
 - DIA Market: 400-700 m² de superficie de venta, más de 2.800 referencias adaptadas a la demanda local, apuesta por perecederos.

³ Grupo DIA se integró en el Grupo Carrefour en el año 2000. En 2011 se produjo la escisión del mismo, a través de la salida a bolsa de Grupo DIA.

⁴ Para mayor información sobre el Grupo DIA, consúltese la web corporativa (www.diacorporate.com) así como los casos redactados por el Instituto Internacional San Telmo: PI 171 "DIA China: la estrategia digital; más allá del e-commerce" y DGI-219 "DIA, la salida a bolsa".

⁵ Los costes de distribución sobre ventas habían pasado del 16,5% en 2009 al 15,3% en 2012, gracias a ahorros de energía, mejoras de productividad en las tiendas y renegociación de alquileres y otros gastos fijos. El ROI de DIA había pasado del 16,5% de 2010 al 17,7% en 2012, muy superior al 12% de media del sector (Fuente: <http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20121219/inverstors-day/2014-investors-day-ricardo-curras-presentation.pdf>).

⁶ La segunda cadena, detrás de Mercadona, con un 15% de la superficie instalada (Fuente: Alimarket).

⁷ Fuente: Alimarket.

- DIA Fresh: superficie de venta de 125-200 m², más de 1.000 referencias, amplio horario comercial y gran surtido de productos frescos.
- Schlecker⁸: DIA había adquirido esta cadena de distribución de droguería y perfumería en 2012. Ubicada en España, las tiendas se emplazaban en zonas urbanas, con una superficie de venta media de 150 m² y mucho peso de la marca propia.
- Tiendas de atracción (con mayor radio de atracción y desplazamientos en coche) DIA Maxi: emplazadas en áreas suburbanas, las tiendas tenían una superficie media de venta de 700-1.000 m², con más de 3.500 referencias entre las que se encontraban productos de bazar y textil.

En España, DIA había sido una de las cadenas con mayor crecimiento en ventas en los últimos años, gracias a su política de apertura de tiendas, en gran medida a través de franquicias. No obstante, DIA también llevaba un tiempo trabajando en mejorar su imagen de marca: se estaban remodelando los establecimientos más antiguos y recientemente se había rediseñado el *packaging* de la marca propia.

La política de comunicación comercial de DIA se había basado tradicionalmente en folletos periódicos en los que destacaban los productos en oferta, así como campañas en medios de comunicación tradicionales. A finales de 2011 se había lanzado una nueva campaña de publicidad en televisión.

Una de las herramientas comerciales que los directivos de DIA valoraban más era el Club DIA, una tarjeta de fidelización que ofrecía precios especiales exclusivos para más de 250 productos (que se renovaban cada 15 días) y cupones de descuento impresos de hasta el 50%, adaptados al perfil de compra del cliente.

En España se había lanzado en 1998 y, en 2012, contaba con más de 15 millones de hogares usuarios que hacían uso del Club DIA en el 71% de las ventas en DIA. Los directivos de DIA España esperaban ganar cuota de mercado en los próximos años, alcanzando la cuarta posición en facturación del mercado español.

LOS CLIENTES: COMPORTAMIENTO OFFLINE Y ONLINE

Según datos del Ministerio de Agricultura, Medio Ambiente y Alimentación, el 22,5% de los hogares españoles estaba formado por jubilados, conformando el principal núcleo de consumidores de alimentos en España. El entorno socioeconómico del país hizo que este perfil de consumidor aumentase el consumo en un 2% en 2012 con respecto al año 2011, incremento motivado por el reagrupamiento familiar consecuencia de la crisis.

Tras los retirados, como segundo y tercer grupo de consumidores, aparecían las parejas con hijos pequeños y las parejas adultas con hijos de mediana edad. En ambos casos se

⁸ Años más tarde el nombre se cambió a Clarel.