

## **DIA ESPAÑA: cada DIA más cerca<sup>1</sup>**

*“El pasado no puede ser cambiado; el futuro aún está en nuestro poder”  
Mary Pickford*

En febrero de 2021, el *ranking* del *retail* en España presentó como LIDL había arrebatado el tercer puesto a DIA tras numerosos años en esa posición.

DIA se encontraba en un proceso de transformación radical (*turnaround*), tras 40 años de protagonismo en el panorama nacional y un desarrollo global que había presentado “luces y sombras”. Los nuevos dueños habían actuado con determinación para aislar a la compañía de los vaivenes financieros y centrarla en el negocio.

En España era la hora de definir qué lugar quería ocupar en el mapa competitivo; saber si los recientes acontecimientos, además de restarle competitividad, también le habían perjudicado en la percepción del consumidor para ver a DIA como una alternativa de compra “atractiva y moderna”; y si estaba a tiempo de recuperar “un espacio en la mente del consumidor”.

### **ADN: un negocio innovador e independiente**

DIA abrió su primera tienda en 1979 y fue el creador del formato descuento en España. (Ver Anexo 1: Principales hitos del Grupo DIA).

En 1984 inició la comercialización de productos bajo su propia marca; fue la empresa pionera de esta práctica en España. En 1989 puso en marcha la creación de franquicias como fórmula de gestión de las tiendas que operaban bajo su enseña y, en paralelo, emprendió una política de compra de cadenas de distribución competidoras como manera de crecer complementaria a su expansión orgánica. En 1998 lanzó la tarjeta de fidelización Club DIA.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas, con la colaboración del asistente de investigación Gabriel Ochoa de Zabalegui, a partir de las entrevistas con el Equipo Directivo de Grupo DIA para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2021, Fundación San Telmo.

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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

En 1999 Promodès y Carrefour se fusionaron. DIA, que formaba parte del grupo Promodès, se integró así en un gigante a nivel mundial de la distribución. Doce años más tarde el Consejo de Administración del Grupo Carrefour decidió proponer a la Junta de Accionistas la salida a Bolsa de la totalidad del capital del Grupo DIA; se hizo realidad en julio de ese mismo año y fue la primera cadena de supermercados en cotizar en la Bolsa de Madrid.

En 1993 DIA inició un proceso de internacionalización en Europa, Asia y Latinoamérica, que le ha llevado —tras varias entradas y salidas de diferentes ubicaciones— a estar presente en 2021 en cuatro países: España, Portugal, Brasil y Argentina.

Además del desarrollo global, el Grupo lideró en paralelo una “trepidante” política de diversificación de negocios y formatos de *retail*. Las operaciones más destacadas fueron la adquisición de Schlecker, con más de 1.500 tiendas en España y Portugal dedicadas a la belleza y la salud (posteriormente llamadas Clarel), y la incorporación en 2015 de los supermercados del Grupo El Árbol y 144 tiendas de Eroski y Caprabo.

La crisis económica de 2011, las exigencias del mercado bursátil y la complejidad de la gestión de un negocio *discount* altamente diversificado en geografías y formatos, desembocaron en una grave crisis económico-financiera en el Grupo. (Ver Anexo 2: Deterioro de magnitudes financieras 2019).

Ante esta situación, parecía claro que la única solución pasaba por recapitalizar la empresa. En los últimos años de este período, el fondo industrial inversor LetterOne<sup>2</sup> había ido tomando posiciones desde 2017 en la compañía convencido de que había oportunidades en unos mercados todavía fragmentados, que estaban presentes en algunos países con recorrido en el *discount* y que contaban con una compañía de reconocido prestigio y una personalidad basada en proximidad, precio, marca y franquicia. En mayo de 2019 lanzó una OPA, a 0,67 euros por acción, que fue aceptada por el 40,8% del capital social de la entidad, convirtiéndose LetterOne en el socio mayoritario del Grupo DIA con el 69,8% del capital.

### **2019: FASE I: Estabilizar la nave y gestión multilocal**

Tras tomar posesión, LetterOne cambió el consejo y nombró a Stephen DuCharme —CEO de la cadena rusa X5 Retail Group entre 2012 y 2016— como presidente no ejecutivo de DIA Group. También se procedió al nombramiento como consejero delegado a Karl-Heinz Holland, que venía de trabajar en LIDL.

“Nos propusimos cambiar desde arriba la cultura de toda la empresa. Para ello decidimos replantearnos toda la estructura directiva de cada país contando con algunas personas que ya estaban en la compañía y también con nuevas incorporaciones de talento y capacidades de gestión —“*world class*”— que refrescaran una organización quizás algo endogámica... el resultado a día de hoy es que el 80% de los cargos directivos fueron sustituidos”. (Ver Anexo 3: Estructura Corporativa y de España).

---

<sup>2</sup> LetterOne es un conglomerado de empresas de inversión con sede en Luxemburgo.

Estos nombramientos se produjeron en paralelo a un acuerdo con los bancos para refinanciar la deuda del grupo (lo que “alejó el fantasma del concurso a corto plazo”) y a un profundo trabajo interno para recuperar la confianza, la transparencia y restablecer un fuerte gobierno corporativo. Estos fueron los pilares de trabajo a largo plazo con el equipo, los franquiciados, los inversores, los proveedores, los bancos, las aseguradoras y la sociedad.

Una vez estabilizada la nave y con un nuevo equipo de gestión, el nuevo Consejo transmitió sus prioridades con un mandato claro sobre el negocio: definir el modelo de negocio de la compañía restableciendo los conceptos básicos del negocio minorista, incluida una nueva propuesta de valor comercial y mejores prácticas operativas en toda la cadena de suministro y en la red de tiendas. (Ver Anexo 4: Fase 1 Capacidades y Cultura).

En noviembre de 2019 se completó con éxito una ampliación de capital por un importe de 605 M€ y, en meses posteriores, se procedió a una serie de operaciones financieras que aportaron estabilidad al grupo a medio y largo plazo. A finales de 2019, LetterOne aumentó su porcentaje en el capital de la compañía hasta el 74,82%. (Ver Anexo 5: Operaciones Corporativas de toma de poder y Anexo 6: Evolución de los Indicadores financieros de Grupo DIA).

## **2020: FASE II: España; Primeros movimientos y primeros resultados**

En abril de 2020 el Consejo de Administración de DIA consideró que la Fase I del proceso de transformación de la empresa estaba completada. Por ello, se producen una serie de cambios en la estructura de gobierno entre los que destacan la salida de Karl-Heinz Holland y el nombramiento de Stephan DuCharme como Presidente e Ejecutivo del Grupo DIA, con la responsabilidad de hacer realidad la Fase II. (Ver Anexo 7: Fase II, Reconstruir DIA).

A continuación, puso en marcha un nuevo modelo organizativo basado en unos líderes nacionales con gran autonomía en ámbitos comerciales y operativos (considerando a Clarel como el “quinto país”) y apoyado en una ágil estructura corporativa de respaldo y establecimiento de directrices estratégicas.

“...hay que tener equipos empoderados en cada país, dueños de su negocio, y trabajar con ellos de forma personalizada, incluso con cada uno en su propio idioma...; y luego compartir información para conseguir sinergias, pero no forzarlas... se trata de negocios muy locales, quizás alguno que se derive de compras no estratégicas, uso de la tecnología, lanzamiento de ideas innovadoras y finanzas corporativas, desarrollo de talento...”

A pesar de estar presente en cuatro países, España es el país de referencia en el que se han iniciado todos los procesos de transformación, aunque cada país decide posteriormente aplicarlos y/o adaptarlos de acuerdo con su estrategia. (Ver Anexo 8: GRUPO DIA, comparativa entre países).

DIA España se concentraba en volver a la idea básica que había estado siempre en el ADN de la compañía, pero actualizada a nuevos tiempos: ser una tienda de proximidad,