



ACTUALIDAD ECONÓMICA

Desde 1958

La revista de economía de El Mundo. Nº: 3.194. Semana del 1 al 7 de marzo de 2026

“Las cocinas
no van a desaparecer
nunca en España,
pero se usan
más como actividad
lúdica o de ocio”

RICARDO ÁLVAREZ

CEO de Dia

(PÁGINA 14)





14 Tip@s de interés

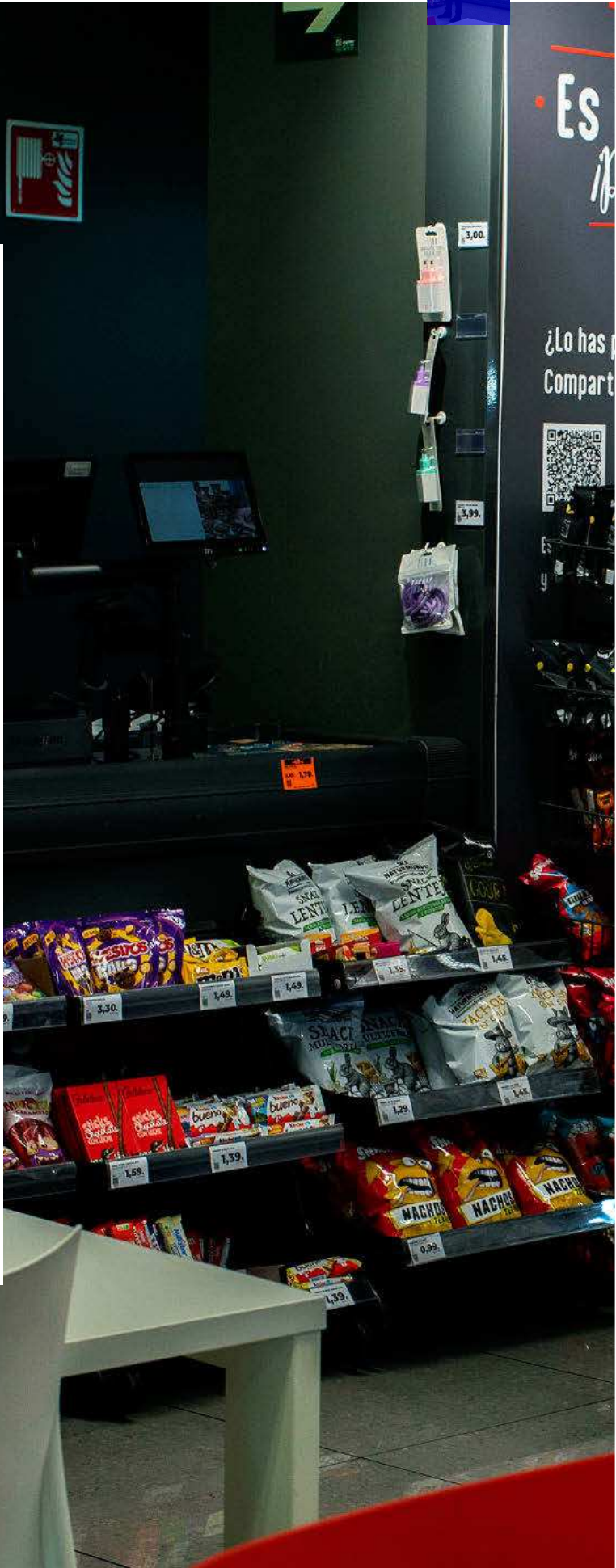
“

Cuanto más
acelerada sea la
vida, más valor
tendrá poder
hacer la compra
cerca de casa”

RICARDO ÁLVAREZ

El consejero delegado de Dia en España
apuesta por la proximidad y la velocidad
para convertir cada compra en una
experiencia cómoda y cercana

Por **Gabriela Galarza**
Fotografías de **Sergio González Valero**







16 Tip@s de interés

Ricardo Álvarez, CEO de Dia España

Cuando Ricardo Álvarez asumió la dirección de Dia España en febrero de 2020, la compañía estaba al borde del colapso, con tiendas obsoletas, un modelo agotado y la quiebra acechando. Apenas semanas después, la pandemia del covid golpeó España, poniendo a prueba su liderazgo y la resiliencia de la cadena, que necesitaba una reestructuración profunda. Fueron años de retos, no solo operativos, sino también accionariales. El grupo tenía como principal accionista al fondo Letterone y se vio en el punto de mira con el estallido de la guerra en Ucrania, ya que su inversor Mijaíl Fridman tuvo que abandonar el consejo para no perjudicar la empresa con posibles sanciones.

Seis años después, Dia ha completado una transformación histórica. La cadena ha recuperado la rentabilidad, abrió 94 tiendas en 2025, renovó más de 2.400 productos de marca propia y consolidó un canal *online* rentable que alcanza al 84% de la población peninsular. Las ventas brutas alcanzaron 5.565 millones de euros, un 8,6% más que en 2024, mientras la cuota de mercado se mantiene en el 5%. Más de la mitad de los españoles vive a menos de 15 minutos de un Dia.

Con un plan estratégico que contempla 300 aperturas hasta 2029, la compañía entra en una nueva etapa de crecimiento disciplinado, combinando la cercanía de la tienda de barrio con la comodidad del canal digital y ofreciendo promociones de hasta el 40% en productos frescos. Bajo la dirección de Álvarez, Dia ha pasado de sobrevivir a posicionarse como un referente del supermercado de proximidad en España, consolidando un modelo sólido, eficiente y centrado en las necesidades de los clientes.

Pregunta. En 2025 abrieron 94 nuevos establecimientos en España. Después de años cerrando y ajustando, ¿es la señal definitiva de que Dia ha pasado del modo supervivencia al modo expansión?

Respuesta. Sí, claramente entramos en una nueva etapa. Cuando llegué en 2020, nos centramos en transformar la compañía, simplificar el negocio y devolverla a una senda de estabilidad y rentabilidad. Hoy tenemos un modelo sólido, eficiente y alineado con lo que el cliente busca. El plan estratégico 2025-2029 refleja este cambio: las 94 aperturas de 2025 son la consecuencia natural de un modelo que funciona. El reto ahora es replicarlo con disciplina, crecer de forma rentable y reforzar nuestra presencia en los barrios. Para 2026, planeamos abrir al menos tantas tiendas como este año, confirmando que estamos en un momento positivo.

P. ¿Cuándo empezó a notar que el nuevo modelo no solo funcionaba, sino que podía convertirse en una palanca real de crecimiento?

R. Lo empezamos a ver muy pronto en las primeras tiendas que transformamos. Probamos el nuevo modelo, ajustamos la propuesta y la respuesta del cliente fue muy clara: mejoraron las ventas, la recurrencia y la percepción de marca. Eso nos dio confianza para acelerar. Durante los siguientes años transformamos la red a gran velocidad -en torno a 800 tiendas al año- y en 2023 prácticamente toda la compañía operaba ya con el nuevo formato. En ese momento ya no era una prueba, era una realidad consolidada. El modelo funcionaba de forma homogénea y, además, empezaba a generar resultados financieros sólidos: volvimos a beneficios y a generar caja de manera recurrente. Ahí es cuando el crecimiento deja de ser una intención y se convierte en una consecuencia natural.

P. Hoy la experiencia en tienda ha cambiado mucho. ¿Cuáles han sido los pilares del nuevo modelo de Dia?

R. Cuando rediseñamos nuestro modelo, lo hicimos sobre seis pilares fundamentales. Primero, el formato de tienda: espacios de proximidad, de entre 350 y 550 metros cuadrados, lo justo para ser competitivos y, al mismo tiempo, ofrecer todo lo que el cliente necesita. Segundo, el surtido: un equilibrio perfecto entre marcas y marca propia, buscando combinar libertad de elección con una propuesta diferencial que destaque. Tercero, la calidad de nuestra marca propia. Cada artículo fue revisado con detalle para ofrecer la mejor relación calidad-precio posible. Cuarto, los frescos. Les dimos más espacio y protagonismo, porque sabemos que es lo que más valora el cliente en su compra diaria. Quinto, reinventamos el modelo de franquicias. Queríamos

que fuera rentable, atractivo para emprendedores y capaz de garantizar una gestión excelente en cada tienda. Y sexto, la omnicanalidad. Desde 2021 invertimos fuerte en tecnología y, en 2024, lanzamos nuestra plataforma que permite un *e-commerce* de calidad, listo para crecer con nosotros. Todo esto nos ayuda a cumplir nuestro objetivo: queremos ser el supermercado más rápido y cómodo de España, ofreciendo a los clientes una experiencia ágil, cercana y alineada con sus necesidades diarias.

que fuera rentable, atractivo para emprendedores y capaz de garantizar una gestión excelente en cada tienda. Y sexto, la omnicanalidad. Desde 2021 invertimos fuerte en tecnología y, en 2024, lanzamos nuestra plataforma que permite un *e-commerce* de calidad, listo para crecer con nosotros. Todo esto nos ayuda a cumplir nuestro objetivo: queremos ser el supermercado más rápido y cómodo de España, ofreciendo a los clientes una experiencia ágil, cercana y alineada con sus necesidades diarias.

pedido y cómodo de España, ofreciendo a los clientes una experiencia ágil, cercana y alineada con sus necesidades diarias.

P. Después de tantos cambios, ¿cree que los clientes perciben a Dia como una compañía diferente o aún mantienen una imagen antigua de la marca?

R. Creo que hemos logrado cambiar por completo la percepción de Dia. Hoy somos una empresa diferente, y eso se nota en cada detalle que llega al cliente. Todo lo que hemos hecho -la transformación de tiendas, la mejora de la oferta, la experiencia digital y el lanzamiento de nuestra plataforma omnicanal- se refleja en los resultados. El año pasado, nuestras ventas comparables crecieron un 8,4%, muy por encima del mercado, y el club de clientes supera los 6 millones y sigue aumentando. Esos números muestran que los clientes han tomado nota de nuestra transformación y que nos consideran cada vez más una opción relevante en su compra diaria.

P. ¿Cómo es la relación con los franquiciados?

R. Muy buena. En 2020 lanzamos un modelo completamente nuevo para que cada franquiciado tuviera éxito. Cuanto más vendes, más ganas y tu liquidez está protegida, lo que les permite centrarse en lo importante, como tener una tienda atractiva, bien gestionada y rentable. Los resultados hablan por sí mismos. Hemos captado nuevos socios motivados y, incluso con precios altos e inflación, siguen viendo oportunidades y rentabilidad. Esto demuestra que estamos construyendo una relación sólida y duradera en cada barrio.

P. Aunque la inflación se ha moderado, los precios siguen altos. ¿Hasta qué punto puede Dia absorber subidas sin trasladarlas al consumidor y mantener su cesta competitiva?

R. El año pasado la inflación cerró en el 2,7%, pero nosotros solo trasladamos un punto a los clientes. Gracias a la eficiencia interna, optimizamos procesos, mejoramos compras y ajustamos operaciones para absorber parte de los costes, manteniendo la cesta competitiva sin comprometer la experiencia de compra.

P. ¿Ha cambiado el comportamiento de compra de los consumidores?

R. Los clientes disponen de menos tiempo tanto para ir a comprar como para cocinar, y eso cambia su manera de hacer la compra. Por eso

“El año pasado la inflación cerró en el 2,7%, pero nosotros solo trasladamos un punto al cliente”







18

Tip@s de interés

Ricardo Álvarez, CEO de Dia España

➔ diseñamos nuestras tiendas de proximidad para que en solo unos minutos puedan llevarse todo lo que necesitan. Si no tienen tiempo, pueden usar nuestra *app* y recibir el pedido el mismo día en casa. También adaptamos el surtido con más productos listos para cocinar o *ready to eat* que se preparan en minutos. La idea es sencilla: aunque el tiempo sea limitado, el cliente puede alimentarse bien de manera práctica. Todo esto nos permite acompañar su vida acelerada, ofreciendo rapidez y comodidad en cada compra.

P. La marca Día ya representa cerca del 60% de la cesta y acabáis de renovar el surtido. ¿Ahora vuestra prioridad es crecer en cuota, innovar o centrarse en la rentabilidad?

R. En realidad, el peso de la marca lo decide el cliente, no nosotros. Nuestro trabajo es ofrecer un surtido equilibrado: 50% marcas propias y 50% marcas reconocidas. Lo ponemos en el lineal y el cliente elige lo que prefiere. La innovación, en cambio, es obligatoria. Las tendencias cambian y si no innovas, te quedas atrás. Por ejemplo, con la cocina rápida y saludable, hemos reformulado más de 100 productos pensados para *airfryer*. En ocho minutos, alguien puede preparar un arroz con verduras, incluso si vive solo o no tiene tiempo para cocinar. Es un ejemplo de cómo seguimos acercándonos a las necesidades reales de los clientes. Y en cuanto a márgenes, buscamos que sean sostenibles y saludables. Nuestro objetivo es alcanzar entre 7 y 8%, de los mejores del *retail* europeo. Lo logramos vendiendo más, aprovechando economías de escala, comprando mejor y controlando los costes. Cada ahorro se reinvierte en mejorar la experiencia del cliente, creando un círculo virtuoso de rentabilidad y valor.

P. Hay quien ya visualiza las casas del futuro sin cocina. ¿Crees que eso podría pasar en España?

R. [Ríe] Eso es de mi admirado Juan Roig... Difícil llevarle la contraria. Pero en España la cocina nunca va a desaparecer, tenemos una tradición gastronómica muy fuerte y nos gusta disfrutar de la comida. Hoy tenemos menos tiempo, sobre todo entre semana, por eso apostamos por los platos preparados. Cocinar se ha convertido más en una actividad lúdica y de ocio que en una obligación o una necesidad, concentrándose sobre todo en el fin de semana, cuando realmente nos relajamos, compartimos con familia o pareja y disfrutamos del proceso y de un buen plato. Esa parte lúdica perdurará generación tras generación, conviviendo con opciones rápidas para los días más acelerados, y cocinar deja de ser una carga para convertirse en un momento de disfrute.

P. Siguiendo con Juan Roig, la semana pasada Ione Belarra, líder de Podemos, acusó al Gobierno de permitir que Mercadona se convirtiera en un monopolio. ¿Cree que realmente existe un problema de concentración en el sector?

R. No lo creo. España es uno de los países con el *retail* más atomizado de Europa. En muchos países, los cinco primeros *retailers* concentran entre el 60 y 70% del mercado, pero aquí la situación es diferente. Mercadona es líder con al-

rededor del 30%, pero después no hay cuatro grandes que acaparen el resto. Tenemos casi 20 *retailers* muy potentes, incluidos muchos regionales, que compiten fuerte y ofrecen propuestas de calidad. Eso hace que el mercado sea diverso y dinámico. A diferencia de otros países, donde cinco empresas controlan la mayor parte del mercado, en España hay espacio para muchos actores fuertes y competitivos.

P. Han realizado una inversión promocional muy fuerte. ¿Estamos ante una guerra de descuentos permanente o es más una estrategia de fidelización estructurada?

R. Las promociones forman una parte importante de nuestro modelo de negocio. En los últimos cinco años hemos invertido entre 700 y 800 millones, siempre como un apoyo a nuestra propuesta de valor y nunca como un fin en sí mismo. Nuestro objetivo es ofrecer promociones sostenibles que realmente incentiven al cliente y no entrar en una guerra de precios. Cada *retailer* tiene su propia estrategia y nosotros seguimos la nuestra, de manera constante y alineada con lo que aporta valor al consumidor.

P. Han reforzado mucho el Club Día. ¿Cuál es su estrategia y cómo ayuda a fidelizar clientes y aumentar las ventas?

R. El Club Día es uno de los programas de fidelización más antiguos del país y hoy cuenta con cerca de 6 millones de miembros. Nuestra estrategia ha sido modernizarlo y convertirlo en una plataforma omnicanal. A través de la *app*, los clientes pueden interactuar con la compañía, hacer pedidos rápidos y cómodos, y acceder a promociones exclusivas. No se trata solo de cupones, sino de ofrecer valor real y cercanía con el cliente. Además, el club ofrece ventajas tangibles, por ejemplo, se puede ahorrar hasta un 25% en la compra anual gracias a descuentos y promociones especiales. Queremos que siga creciendo, especialmente entre las nuevas

“Cocinar se ha convertido más en una actividad lúdica y de ocio que en una obligación o una necesidad”

cer pedidos rápidos y cómodos, y acceder a promociones exclusivas. No se trata solo de cupones, sino de ofrecer valor real y cercanía con el cliente. Además, el club ofrece ventajas tangibles, por ejemplo, se puede ahorrar hasta un 25% en la compra anual gracias a descuentos y promociones especiales. Queremos que siga creciendo, especialmente entre las nuevas



DIA, EN CIFRAS

Tiendas. El grupo cuenta actualmente con 2.340 establecimientos repartidos por todo el país y planea abrir 300 más de aquí a 2029.

Presencia. La cadena ha consolidado su posición en el mercado español, superando por primera vez el 5% de cuota de mercado en 2025.

Marca propia. Cuenta con más de 2.400 referencias propias, que representan el 59% del peso de la cesta de la compra, dos puntos más que en 2024.

Capilaridad rural. Más de la mitad de la población española tiene un Día a menos de 15 minutos a pie, lo que refuerza su estrategia de proximidad.

Ventas. El grupo cerró el cuarto trimestre de 2025 con unas ventas brutas de 5.565 millones de euros, lo que supone un 8,6% más que en 2024.



trabajo y tienen un vínculo especial con sus respectivas comunidades. Nuestro objetivo es convivir con ellos y ofrecer una alternativa nacional. Queremos llegar al mayor número de clientes posible en todas las regiones, aprendiendo de los mejores y manteniendo siempre nuestra propuesta de valor. Cada territorio es diferente, y buscamos crecer de manera sólida respetando la fuerza y el arraigo de los jugadores locales.

P. La tienda de barrio ha superado al hipermercado como opción principal de compra. ¿Es algo temporal o una tendencia estable?

R. Es una tendencia clara, no al-

generaciones digitales, y que se mantenga como una herramienta clave para fidelizar y acompañar al cliente en su compra diaria.

P. El canal online de Día está creciendo a doble dígito. ¿Es ya rentable o sigue siendo principalmente una inversión estratégica?

R. El canal online es rentable, pero también estratégico. La forma en que compramos está cambiando, a veces quieres ir a la tienda, otras prefieres hacer la compra desde casa y recibirla directamente. La clave es ahorrar tiempo, reducir estrés y facilitar la vida al cliente. Por eso, nuestra propuesta online replica la experiencia de la tienda: productos de alta calidad, una app fácil de usar y entregas rápidas y cómodas. Queremos que el consumidor tenga opciones y que todas ellas sean de calidad, ya sea comprar en tienda o desde casa. Lo importante es ser una opción real y satisfactoria en cualquier momento del día.

P. En ese sentido, ¿cómo convive la expansión de tiendas físicas con el crecimiento del canal online?

R. Invertimos en nuestra plataforma omnicanal con 10 almacenes online y cobertura del 85% de la población. Queremos que Día sea una opción clara para comprar online. Al mismo tiempo, seguimos ampliando la red de tiendas físicas, con más del 50% de la población a menos de 15 minutos. Nuestro objetivo es crecer rápido y de forma eficiente en ambos canales, ofreciendo siempre comodidad y calidad al cliente.

P. Fuera de las ciudades, los supermercados regionales son muy fuertes. ¿Cómo compete Día en esas zonas?

R. Somos un player nacional y nuestra vocación y obligación es estar presentes en todo el territorio nacional. Los supermercados regionales son muy fuertes en sus zonas y han ganado peso en los últimos años, hacen un gran

paasajero. Las preferencias de los consumidores están cambiando: cada vez hay menos tiempo, sobre todo entre las nuevas generaciones. Eso ha hecho que los supermercados de proximidad ganen protagonismo frente a los hipermercados. Cuanto más acelerada es la vida, más valor tiene poder hacer la compra cerca de casa, en tiendas pequeñas, rápidas y cómodas. Creemos que esta tendencia seguirá creciendo, combinando tiendas de proximidad con soluciones omnicanal que integren lo físico y lo online. Así, la compra se adapta a la vida real del cliente, ofreciendo conveniencia, rapidez y flexibilidad en cualquier momento.

P. ¿Está Día preparado para una nueva crisis de consumo si llegara?

R. Sí, creemos que estamos bien preparados. No podemos prever exactamente qué pasará, pero nuestro modelo nos da ventaja. La proximidad, los precios competitivos y nuestra propuesta omnicanal permiten que los clientes hagan compras más frecuentes y con cestas más pequeñas, sin necesidad de almacenar productos para todo el mes. Estas características, junto con la experiencia de compra rápida y cómoda que ofrecemos, nos hacen más resilientes frente a situaciones difíciles. En caso de crisis de consumo, creemos que nuestro enfoque de cercanía, conveniencia y flexibilidad nos coloca en una posición sólida frente a otras propuestas. ■