

PANORAMA RETAIL

Expertos en Retail & Category Management

**DIA REDEFINE SU MODELO:
¿PUEDE LA PROXIMIDAD CONVERTIRSE EN
UNA VENTAJA COMPETITIVA ESTRUCTURAL?**



El grupo presentó su Plan Estratégico 2025-2029 y anunció que su apuesta será crecer con rentabilidad, expandir su red y consolidar la cercanía como eje central del negocio.



STAFF



Frédéric Gautier

CEO de ILACAD World Retail



Daiana Coronel

Journalist & Retail Analyst

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Nota principal

- 04** Dia redefine su modelo: ¿puede la proximidad convertirse en una ventaja competitiva estructural?

Retail & Catman News

- 09** Las últimas noticias de retail & Catman

¡Sé parte de los más de 4,000 ejecutivos que ha participado en esta Certificación!



CERTIFICADO CATEGORY MANAGEMENT



CREA Y COMPARTE GRATUITAMENTE TUS PLANOGRAMAS



CREA TU
CUENTA EN

www.opencatman.com

E INGRESA AL CATEGORY
MANAGEMENT INTERACTIVO

OPENCatman
Interactive Category Management

DIA REDEFINE SU MODELO: ¿PUEDE LA PROXIMIDAD CONVERTIRSE EN UNA VENTAJA COMPETITIVA ESTRUCTURAL?

El grupo presentó su Plan Estratégico 2025-2029 y anunció que su apuesta será crecer con rentabilidad, expandir su red y consolidar la cercanía como eje central del negocio.



Después de años de reestructuración, Dia entra en una nueva etapa. Con la presentación de su Plan Estratégico 2025-2029, la compañía deja atrás una lógica defensiva y plantea una ambición clara: crecer, pero hacerlo de manera rentable y sostenida, apoyándose en un modelo que busca

convertir la proximidad en una ventaja competitiva real.

El plan se estructura en cuatro pilares que, más que líneas de acción independientes, configuran una redefinición integral del negocio.



Plan estratégico 2025-29

Creciendo cada día



El primero, **cautivar al cliente**, pone el foco en reforzar la propuesta de valor desde lo esencial: surtido, precio y experiencia. Día busca consolidarse como la opción de compra habitual del barrio, con una oferta equilibrada entre marca propia y marcas nacionales, una política de precios competitiva y una experiencia simple y ágil. En este eje, la fidelización juega un rol clave: el objetivo es ampliar significativamente su base de clientes y profundizar la recurrencia a través de su programa de lealtad, apoyándose en datos para personalizar la propuesta y mejorar la experiencia.

El segundo pilar, **liderar el crecimiento rentable**, marca uno de los cambios más relevantes del plan. Día no busca crecer a cualquier costo, sino hacerlo con foco en rentabilidad. Para eso, proyecta un crecimiento anual de ventas de entre el 4% y el 6%, acompañado por una mejora sostenida en los márgenes hasta alcanzar niveles de EBITDA del 7,5% al 8%. Este crecimiento estará impulsado principalmente por la expansión de la red de tiendas, especialmente en el formato de proximidad, con más de 300 nuevas aperturas previstas en España, muchas de ellas bajo el modelo de franquicias. Esta estrategia permite escalar con menor intensidad de capital y mayor capilaridad territorial.

El tercer eje, **fortalecer la base operativa**, es probablemente el menos visible pero uno de los más críticos. Aquí el foco está en eficiencia, simplificación y productividad. Dia busca optimizar su cadena de suministro, mejorar su red logística y ganar agilidad en la operación de tienda. Esto incluye inversiones en tecnología, automatización y procesos que permitan reducir costos estructurales y mejorar la disponibilidad de producto. También se apunta a una mayor estandarización operativa, clave para sostener el crecimiento sin perder eficiencia.

El cuarto pilar, **poner en valor la compañía**, responde a una lógica financiera y de posicionamiento. Dia busca visibilizar la transformación que viene atravesando, mejorar la percepción del mercado y consolidar su perfil como compañía rentable y sostenible en el largo plazo. Esto incluye una gestión más eficiente del capital, una estructura financiera más sólida y una narrativa más clara hacia inversores y stakeholders.

Detrás de estos pilares hay una inversión concreta. La compañía prevé destinar entre **150 y 180 millones de euros anuales**, principalmente en España, para sostener la expansión, modernización de tiendas y mejora de la infraestructura logística. A su vez, el canal online tendrá un rol creciente, con el objetivo de alcanzar entre el 5% y el 6% de las ventas, integrándose de manera natural al modelo de proximidad.

El plan también contempla **el rol de mercados como Argentina, donde Dia mantiene una presencia relevante y espera capturar valor en un escenario de eventual recuperación del consumo**, apoyándose en un modelo operativo más sólido y eficiente.

Más allá de los números, **el punto central es conceptual.** Durante años, **la proximidad fue entendida como una respuesta táctica frente a otros formatos. Hoy, Dia busca transformarla en el corazón de su estrategia: un modelo basado en cercanía física, conveniencia, conocimiento del cliente y alta frecuencia de compra.**

En un contexto donde el shopper fragmenta cada vez más su consumo, visita más puntos de venta y combina canales según la ocasión, **la proximidad vuelve a ganar protagonismo.** Pero esa cercanía, por sí sola, no garantiza el éxito.

La pregunta que abre este plan es más profunda: **¿puede un modelo de proximidad competir no solo en conveniencia, sino también en rentabilidad, escala y fidelización?**

Dia apuesta a que sí. Y, por primera vez en mucho tiempo, presenta un camino claro para intentarlo.

SÉ PARTE DEL

CATMAN

L A T I N F O R U M

2026

 6, 7 y 8 de octubre  Evento 100 % online

*¡Presenta tu caso, conviértete
en category influencer!*

Postúlate hoy

www.catmanlatinforum.com





SHOPPER MEMBERSHIP 3.0

AGENDA 2026

Webinars Shopper Ilacad Live Experience

Estudio Shopper Omnicanal 2026	30 de abril
Shopper Walmart Supercenter	7 de mayo
Shopper Soriana (Híper y Súper)	14 de mayo
Shopper La Comer	28 de mayo
Shopper Farmacia Guadalajara	4 de junio
Shopper HEB	11 de junio
Shopper Tiendas 3B	18 de junio
Shopper Sam's Club	25 de junio
Shopper Chedraui (Híper y Supercito)	2 de julio
Shopper Soriana (Mercado y Express)	9 de julio
Shopper Bodega Aurrera	16 de julio
Shopper eCommerce	23 de julio
Shopper Bodega Aurrera Express	6 de agosto
Shopper Oxxo	13 de agosto
Shopper Casa Ley	20 de agosto
Shopper Tiendas Neto	27 de agosto
Shopper Farmacia Benavides	3 de septiembre
Shopper El Zorro	10 de septiembre
Shopper 7 Eleven	24 de septiembre
Shopper Costco	1º de octubre
Catman Latin Forum 2026	6, 7 y 8 de octubre
Shopper Chedraui Selecto	15 de octubre
Shopper Walmart Express	22 de octubre
Shopper Farmacias del Ahorro	29 de octubre
Shopper S-mart	5 de noviembre
Shopper Farmacias Yza	19 de noviembre
Shopper Calimax	26 de noviembre

Programa sujeto a modificaciones sin previo aviso.

RETAIL & CATMAN News



Manfred Paulmann asume la presidencia de Cencosud y consolida la sucesión familiar

Cencosud formalizó el traspaso generacional en su conducción con la designación de Manfred Paulmann como presidente del holding, consolidando el proceso de sucesión tras el fallecimiento de Horst Paulmann, fundador del grupo.



Arcor y Danone toman el control total de La Serenísima: comienza una nueva etapa para el negocio

La histórica marca La Serenísima inicia una nueva etapa tras la confirmación de que Arcor y Danone avanzaron en la compra total de Mastellone Hnos., consolidando así el control completo de uno de los jugadores más relevantes del mercado lácteo local.



Carrefour vende su negocio en Turquía: ¿estrategia de foco o repliegue global?

Carrefour continúa reconfigurando su presencia global. El retailer francés anunció la venta de su negocio en Turquía al grupo Aydin, propietario de la cadena discount A101, en una operación que incluye el traspaso del 89% de CarrefourSA.

CATEGORY INFLUENCER

Unilever y OPENCatman se unen y entregan

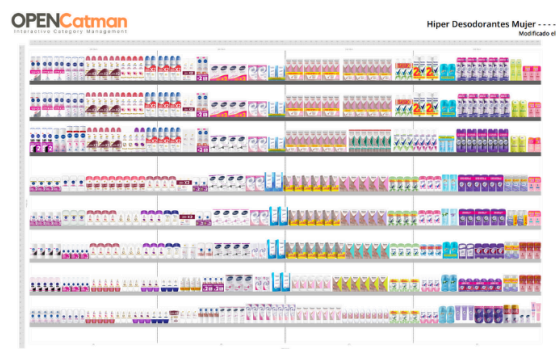
PLANOGRAMAS MAESTROS ABIERTOS A LA COMUNIDAD

Usa, edita y adapta a tu tienda el planograma de desodorantes del formato súper, hiper y pharma de Unilever.

Editar planogramas en OPENCatman



OPENCatman
Interactive Category Management



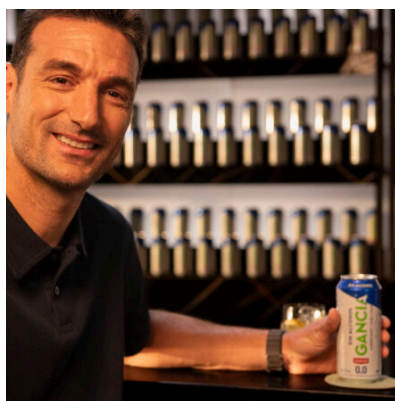


Marcos Samaha asume como CEO de Atacadão Brasil y refuerza la apuesta de Carrefour por el atacarejo

El Grupo Carrefour Brasil anunció la designación de Marcos Samaha como nuevo CEO de Atacadão, cargo que asumirá a partir del 27 de abril de 2026. El ejecutivo reportará directamente a Pablo Lorenzo, CEO del grupo, y tendrá como principal objetivo dar continuidad a la estrategia de crecimiento y consolidación del formato de atacarejo en el país.

Con 37 años de trayectoria en el sector, Samaha cuenta con una amplia experiencia en retail y operaciones mayoristas. A lo largo de su carrera ocupó posiciones de liderazgo como CEO de Walmart en América Central y Brasil, CEO de Jequiti Cosméticos, COO de GPA y, más recientemente, CEO de Tenda Atacado.

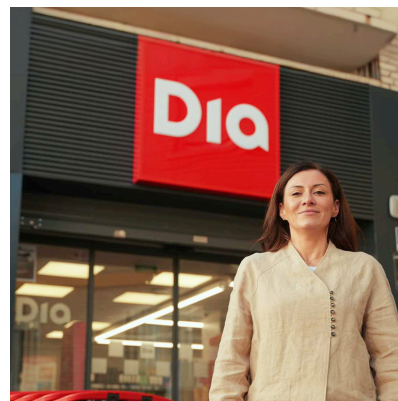
El ejecutivo reemplaza a Marco Oliveira, quien permanecerá en la compañía hasta finales de junio para acompañar el proceso de transición. Desde el grupo destacaron su contribución durante los años al frente de la operación.



Gancia lanza “Camuflado” con Scaloni: ¿puede la previa seguir siendo su mayor activo de marca?

En un contexto de alta competencia por la atención, Gancia vuelve a apoyarse en uno de los territorios más potentes del consumo en Argentina: el fútbol entendido como fenómeno cultural. Con el lanzamiento de “Camuflado”, su nueva campaña protagonizada por Lionel Scaloni, la marca busca reforzar su vínculo histórico con la “previa” como momento clave de consumo.

La iniciativa, desarrollada por la agencia hello_, se construye sobre un insight cultural claro: tras la consagración en 2022, el “elegimos creer” quedó instalado como una forma de identidad colectiva. Bajo el concepto “Volvemos a creer”, la campaña transforma esa emoción en una plataforma de marca, conectando con un consumidor que vive el fútbol no solo como espectáculo, sino como ritual social.



Dia impulsa su modelo de franquicias: los millennials ya lideran casi la mitad de la red

El modelo de franquicias se consolida como uno de los pilares estructurales de Dia. En España, ya representa el 68% de su red, con más de 1.500 tiendas y alrededor de 11.000 empleos generados. Pero más allá del peso cuantitativo, el dato que marca el pulso del modelo es otro: cerca del 50% de los franquiciados tiene menos de 45 años.

La compañía está captando una nueva generación de emprendedores que encuentra en la franquicia una vía de entrada al negocio con menor riesgo y mayor respaldo operativo. En un contexto donde el emprendimiento crece —especialmente entre los 35 y 44 años, según el informe GEM España 2024-2025—, el modelo de Dia se posiciona como una plataforma estructurada para canalizar esa intención.

El perfil generacional refleja esta transición. Los millennials ya representan casi la mitad de la red, mientras que la Generación X concentra algo más del 40%.



Soriana crece en rentabilidad pero pierde ventas: ¿alerta o ajuste estratégico en su modelo?

Organización Soriana inició 2026 con señales mixtas. Mientras sus ingresos retrocedieron 2,4% interanual, la compañía logró mejorar sus niveles de rentabilidad, en un contexto donde el consumo sigue presionado y la competencia en el retail mexicano se intensifica.

Durante el primer trimestre, la cadena registró ventas por 40.444 millones de pesos, una caída que se reflejó también en el comportamiento bursátil: sus acciones descendieron 2,04% en la jornada posterior a la publicación de resultados.

Sin embargo, el desempeño operativo muestra otra cara. El EBITDA alcanzó los 2.871 millones de pesos, con un margen de 7,1%, lo que representa un crecimiento de 1,7% frente al mismo período del año anterior. La utilidad bruta también evolucionó positivamente, con un aumento del 7% y una expansión de 215 puntos base, hasta alcanzar un margen de 24,7%.



Fernet 1882 apuesta por el formato ready-to-drink: ¿cómo se redefine el consumo del fernet?

El universo del fernet suma una nueva variante que busca adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo. Fernet 1882 presentó Fermelo, una propuesta lista para tomar que combina fernet con pomelo en formato lata, alineándose con el crecimiento de la categoría ready-to-drink (RTD).

Con 7% de alcohol, el nuevo producto ofrece un perfil más liviano, aromático y menos amargo que el fernet tradicional. La apuesta apunta a ampliar ocasiones de consumo, manteniendo el vínculo con el ritual histórico de la categoría —la previa, el encuentro social—, pero con una lógica más práctica y adaptable a momentos espontáneos.

El lanzamiento no es casual. En los últimos años, la categoría RTD viene ganando relevancia a nivel global y también en mercados como Argentina, impulsada por consumidores que priorizan conveniencia, frescura y simplicidad.



¿Puede el delivery ser más rápido que ir al súper? Sam's Club empieza a redefinir la conveniencia

Sam's Club está empujando un nuevo límite en la última milla. A pocas semanas de lanzar su servicio de entregas "Express", la compañía ya alcanzó cerca de 65.000 pedidos, con un tiempo promedio de entrega de 55 minutos y casos extremos por debajo de los 10 minutos.

Pero más allá de la velocidad, lo que está en juego es otra cosa. El modelo se apoya en una decisión clave: no operar desde centros logísticos dedicados, sino desde sus propias tiendas. Esta lógica elimina la principal barrera del delivery —la distancia— y convierte a la red física en un activo operativo central para la rapidez.

Los resultados muestran el potencial del modelo. En algunos casos, productos básicos como fórmula infantil, alimento para mascotas o insumos para pequeños negocios fueron entregados en menos de 10 minutos desde el pedido.