



## Grupo DÍA refuerza su cultura para mejorar la experiencia de compra de sus clientes

El Grupo Día ha crecido en los últimos años con adquisiciones que han completado su oferta comercial. Lleva 30 años priorizando la productividad y la eficiencia. Ahora el foco debe ponerse también en la atención al cliente, que ha evolucionado y se ha hecho más exigente. El cliente ya no se limita a buscar un buen surtido al mejor precio, sino que va más allá: quiere recibir la mejor atención y, en definitiva, disfrutar de la experiencia de su compra.

**José Antonio Carazo**, Director de Capital Humano.



## FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.

**Título:** Grupo DIA refuerza su cultura para mejorar la experiencia de compra de sus clientes.

**Fuente:** Capital Humano, nº 325. Noviembre, 2017.

**Resumen:** El Grupo DIA, integrado por las tradicionales tiendas de proximidad, DIA Market y DIA Maxi, ha incorporado en los últimos años los supermercados de La Plaza de DIA (que nacieron tras la compra de la cadena El Árbol y de algunas tiendas de Eroski y Caprabo) y la cadena Clarel (antes Schleker). La oferta al cliente se ha diversificado con nuevas fórmulas comerciales, pero la cultura ha permanecido uniforme. Sin embargo, el cambio en los usos y criterios del cliente ha obligado a integrarlo en todos los procesos internos y, también, en la forma de satisfacer sus necesidades. Los proyectos "Experiencia Cliente" y "Actitud Cliente" se pusieron en marcha para que la organización interiorizara este cambio.

**Descriptor:** Cultura / Cambio / Valores / Experiencia de Cliente

**Grupo DIA es uno de los líderes del sector distribución en el mercado español; cuenta con 44.200 empleados/as y con una red de 7.800 tiendas en repartidas en 5 países:** España, Portugal, Argentina, Brasil y China. Aproximadamente, la mitad de las tiendas son propias y la otra mitad operan bajo el régimen de la franquicia, siendo DIA la empresa franquiciadora líder en España y tercera en Europa en el sector de alimentación (Fuente: Franchise Direct).

**S**u modelo de negocio siempre se ha mantenido fiel a la **proximidad** y al **precio**, respaldando estos dos pilares por un **desarrollo muy competitivo de su marca propia**. En los últimos años, la compañía ha protagonizado diferentes adquisiciones que le han permitido reforzar y diversificar su oferta. A las tradicionales pero ya renovadas tiendas de proximidad, DIA Market y DIA Maxi, se han unido los supermercados de La Plaza de DIA, que nacieron tras la compra de la cadena El Árbol, así como un número significativo de tiendas Eroski y Caprabo, gracias a las cuales la compañía adquirió un importante aprendizaje de la gestión del producto fresco y perecedero. Asimismo, DIA dio un paso más y, fuera del ámbito de la alimentación creó Clarel, su enseña especializada en el cuidado personal y del hogar.

Olga Rico, Directora de RR.HH. de Grupo DIA, explica que "las recientes incorporaciones han afectado al Grupo porque nos han permitido dirigirnos al cliente con otras

fórmulas de valor. Con la adquisición de Schleker, hoy Clarel, empezamos a trabajar otro tipo de negocio que es el del cuidado personal, la droguería y la perfumería, un modelo alemán que no existía en España. Con la enseña de La Plaza nos metimos en el mundo del supermercado, del producto fresco, de los perecederos. En definitiva nos ha permitido ofrecer al cliente otro tipo de productos y de servicios".

Sin embargo, las adquisiciones no afectaron a los valores de la compañía. "Los valores siguen siendo los mismos. Los valores ya estaban identificados y cuando hicimos las adquisiciones lo que procuramos fue compartir y extender esos valores. A fecha de hoy el grado de integración es muy bueno y estamos muy satisfechos", asegura.

La decisión de Grupo DIA de orientarse más al cliente no fue difícil en las nuevas enseñas. "En el caso de los supermercados, los perecederos y las secciones de frescos ya tenían una vocación natural de servicio al cliente, por tanto fue muy fácil seguir desarrollando este foco. >

- > El supermercado tiene una vocación clarísima de dar servicio al cliente porque tiene una relación mucho más directa y la atención al cliente forma parte de su fórmula de valor. En el caso de Clarel la vocación de servicio está implícita en el negocio porque es muy importante la recomendación y asesoramiento. Los productos de cuidado personal, cuidado infantil, el mundo mascotas... son mundos emocionales”, justifica.

La cultura es común aunque los negocios se mantienen separados. Los negocios Clarel, Día y La Plaza tienen cada uno su propia estructura. Los valores son comunes a todo el Grupo DIA, como lo son las políticas generales de RR.HH.

A medida que el Grupo DIA ha ido creciendo y diversificándose, el cliente ha ido evolucionando, y ya no solo pide precio o que la tienda esté cerca de su hogar, sino que exige calidad y buen servicio. En definitiva, el consumidor actual es mucho más exigente. La compañía, sensible a estos cambios, ha puesto en marcha una serie de acciones con las que pretende acercarse más al consumidor, comprenderle mejor y adaptar así su oferta y sus servicios. Fruto de este nuevo reto nace el proyecto “Actitud Cliente”.



Olga Rico, Directora de RR.HH. de Grupo DIA.

## HACIA UNA NUEVA CULTURA DE CLIENTE

En el contexto anteriormente reseñado de un cliente más exigente DIA decidió lanzar el proyecto “Actitud Cliente”. Se trataba de un plan transversal dirigido a todos los empleados del Grupo DIA que, como su propio nombre indica, estaba pensado para llegar al Cliente, con un objetivo claro: que elija DIA como su supermercado preferido. El proyecto ha trabajado especialmente dos ejes: la experiencia de compra en los establecimientos con el proyecto “**Experiencia Cliente**” y la implicación del empleado a todos los niveles a través del proyecto “**Actitud Cliente**”.

Olga Rico explica que “este proyecto de foco cliente es un cambio cultural en sí mismo. La cultura de Día siempre ha estado muy orientada a la eficiencia, al proceso, al coste, a la productividad. Pero el cliente no estaba con la presencia que necesitábamos que estuviera. Con “Actitud Cliente” lo que hemos hecho ha sido cambiar el foco, cambiar la actitud e incorporar al cliente en todas nuestras decisiones. Hemos generado el concepto ‘Experiencia de Cliente’ y hemos incorporado el concepto de ‘recomendación’.

La responsable de gestión de personas en el Grupo en España recuerda que “antes el cliente de Día buscaba precio. Ahora, además de precio y calidad, busca también una buena experiencia de compra. La empresa detectó que el cliente estaba satisfecho con lo que le había dado desde siempre, pero ahora había algo más que estaba reclamando, porque el mercado evoluciona y porque el cliente se hace más maduro. Escuchar al cliente implicaba más que un cambio cultural, un desarrollo cultural”.

DIA contactó con Kayros Institute para que le diera soporte en la fase inicial del proyecto Actitud Cliente, más concretamente para desarrollar el rol de “agente del cambio” de todas las personas que integran el equipo de RR.HH. La compañía ya tenía experiencia trabajando con Kayros Institute en otro proyecto de éxito, que implicaba el desarrollo de la atención al cliente y la venta en tiendas (proyecto que se realizó antes del lanzamiento de la enseña Clarel). Con la llegada de tiendas Clarel, DIA se enfrentaba a un nuevo reto, al tratarse de un formato novedoso que se salía de la actividad tradicional de la compañía y que exigía altos niveles de Atención al Cliente y de Venta proactiva.

La dificultad de un proyecto de gestión del cambio radica en cómo superar las resistencias que algunas personas implicadas presentan al cambio. “Si consigues detectar estas resistencias, que además son invisibles, y vencerlas, no solo lograremos que se dé ese cambio de competen-

cias y comportamiento, sino que el cambio pase a ser permanente”, asegura Olga Rico.

Esas resistencias están contenidas en lo que en Kayros Institute llama el “mal mindset”, porque es una mentalidad o forma de pensar limitante, que genera malas actitudes y malos resultados. El objetivo es sustituirlo por el “buen mindset”, que es lo contrario: adecuada mentalidad, buena actitud, buenos resultados. El “mindset” está compuesto por lo que los psicólogos llaman creencias (todo aquello que la persona da por válido y guía sus reacciones y comportamientos, a veces, inconscientes).

En este proceso de cambio y sustitución de creencias limitantes por potenciadoras, una de las claves es identificar a los Agentes del Cambio para que impulsaran y generaran reflexión en las personas implicadas y, lo que es más importante, compromiso para la acción.

En Kayros Institute son expertos en lograr este cambio de “mindset” y de actitud. Llevan más de 7 años haciéndolo con miles de profesionales, en contextos y con perfiles distintos (vendedores, managers, etc.). Saben crear en el aula un clima de confianza que permita que esas resistencias salgan, manejar el campo emocional que se genera cuando estas aparecen y usar un cambio de enfoque a través de la experiencia (evidencias irrefutables que desenmascaran a las malas creencias).

En el proyecto de DIA, lo que hizo Kayros Institute fue ayudar a las personas del equipo de RRHH a convertirse en Agentes del Cambio, dándoles herramientas para dinamizar e impulsar la reflexión de cuáles eran las resistencias (detectar el “mal mindset”) que estaban impidiendo lograr el resultado y luego explicitar el “buen mindset”, aportando una nueva visión así como “evidencias” que demuestran que el “mal mindset” está apoyado en creencias falsas, que conviene dejar de seguir.

## DESDE RR.HH. A TODA LA ORGANIZACIÓN

En este ambicioso proyecto, DIA identificó la importancia de la fase de inicio del cambio para crear una inercia distinta y consistente en el pensamiento de las personas de DIA y, desde ahí, en su acción y actitud. Por ello, desde Kayros Institute se preparó a las personas del equipo de RR.HH. para ser agentes del cambio en la organización. Estas figuras serían las encargadas de impulsar el cambio en toda la organización y ayudar a desarrollar las ulteriores fases del Proyecto.

**¿Eres una persona con Actitud Cliente?**

**DECÁLOGO PARA EQUIPOS DE ALMACÉN CON ACTITUD**

- 1 SALUDA Y SONRÍA A LOS CLIENTES
- 2 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 3 MANTÉN TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 4 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 5 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 6 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 7 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 8 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 9 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 10 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS

**DECÁLOGO PARA EQUIPOS DE OFICINA CON ACTITUD**

- 1 SALUDA Y SONRÍA A LOS CLIENTES
- 2 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 3 MANTÉN TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 4 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 5 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 6 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 7 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 8 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 9 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 10 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS

**DECÁLOGO PARA EQUIPOS DE SUPERVISIÓN CON ACTITUD**

- 1 SALUDA Y SONRÍA A LOS CLIENTES
- 2 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 3 MANTÉN TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 4 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 5 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 6 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 7 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 8 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 9 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS
- 10 MUESTRA TU BUENA ACTITUD EN TODOS LOS MOMENTOS

**Todos somos clientes**

La satisfacción del CLIENTE es una PRIORIDAD y nuestro principal OBJETIVO como compañía.

Por ello, estamos poniendo en marcha diferentes iniciativas:

- 1 Worklives y talleres sobre "Actitud Cliente" dirigidos a empleados de Tiendas, Oficinas y Cobros, en Centros Regionales y SED.
- 2 Cada dirección ha elegido entre sus equipos o sus colaboradores "Clientes" que representarán al CLIENTE en la SED.
- 3 Una vez al año, todos los empleados de DIA vamos a hacer una "Walk o Tour" para conocer más de cerca a nuestros Clientes.
- 4 Además, se ha creado un Comité Cliente que asegura la gestión en merito de todas las iniciativas que nos ayudan a tener presente al CLIENTE en nuestro día a día.

Y para empezar hoy al DIA...  
Porque SONRIR es tu vida!

“Lo que hicimos fue convertir en gestores del cambio y facilitadores al colectivo de RR.HH. de los centros, que son los que están cerca de las tiendas. Ellos hacían los workshops y los focus group con el personal de las tiendas directamente. En esos talleres de reflexión lo que se generaba era el cambio de creencias y se trabajaba con la idea de los círculos de influencia.. Básicamente era sustituir una creencia limitante por una potenciadora. Por ejemplo, se pensaba que la productividad era incompatible con el buen trato. En realidad, ser productivo es un atributo positivo para el cliente porque le estoy gestionando su tiempo de forma efectiva y, por lo tanto, le estoy tratando bien. Además, le puedo sonreír y saludar porque son cosas que se pueden hacer de forma simultánea. Se trataba además de concienciar a la persona de la tienda del papel que desempeñaba en la experiencia de compra del cliente”, argumenta.

Identificados estos “partners internos” y para que actuaran como facilitadores del cambio, había que convencerles primero a ellos al 100 por ciento y sin fisuras de la cultura de la Actitud Cliente (estar convencidos primero para poder convencer a otros después). A continuación, había que explicarles cómo se produce el cambio de mentalidad en las personas (el proceso que ellos habían experimentado) y, por último, enseñarles cómo hacerlo en un formato de curso formativo, es decir, provocar ese cambio en varios asistentes a la vez.

> El proceso implicó varias fases:

1. Impartir el “workshop” Actitud Cliente a los formadores internos o “partners internos” para implicarles al 100 por ciento en el cambio.
2. Trabajar con ellos sus propias resistencias a convertirse en “partner interno”, su nueva función. Implicaba hacerles salir de la zona de confort, hacer algo a lo que no están habituados. Siempre que como empresa impulse a alguien fuera de su zona de confort, aparecerán resistencias.
3. Impartir el taller “Formador de formadores en Actitud Cliente” en la cual aprendían el proceso de cambio de “mindset” y luego a cómo dinamizar el workshop: entender los ejercicios, fomentar el debate, cerrar conclusiones y, lo que es más crítico, a cómo actuar cuando el campo emocional de la sala se volvía tenso al salir las resistencias, para poder cambiar el “mal mindset” por el “buen mindset”.

Olga Rico considera que “el círculo se completaba con el compromiso, por parte de cada personas, de llevar a cabo un ‘miniplan’ de acción identificando al menos 5 cosas que estaban en su mano hacer y que se podían poner en práctica en la tienda. En el fondo lo que subyace detrás de todo el proyecto es una experiencia de empoderar a la gente. Este fue el primer eje que se abordó en el proceso de cambio, la reflexión y el compromiso con el Cliente. Otras 5 áreas fundamentales de trabajo que se identificaron y se siguen trabajando fueron: formación, comunicación, comportamientos, incentivos y seguimiento”

## RESULTADOS OBTENIDOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los workshop dieron como resultado la motivación de las personas hacia el cambio y a sentirse responsables del mismo. El compromiso conseguido se tradujo en acciones concretas, definidas por cada persona dentro de su ámbito de influencia.

La adhesión de las personas, que participaron en los talleres para el cambio y la consecución y celebración de los objetivos marcados en sus planes de acción, generó el impulso necesario para construir un marco de mejora continua y, por lo tanto, la posibilidad de seguir construyendo para producir el cambio cultural en la organización.

Este trabajo realizado preparó el camino para el desarrollo e implementación de las sucesivas fases identificadas por

DIA en este cambio cultural que se había propuesto. Los beneficios se sitúan en un triple nivel: para la empresa, para todo el personal de DIA que acudió al workshop y para los “partners internos”:

4. **Empresa:** se generó en las personas de tienda la motivación necesaria para abordar el camino hacia el cambio cultural y hacia una mejor Actitud Cliente por parte de toda la organización. Esto produjo que el cliente percibiese la mejora en el trato por el personal de la tienda y que el ambiente interno y por tanto la satisfacción del empleado mejorase (al mejorar las relaciones internas entre compañeros). Una comunicación más fluida entre Sede y Tienda. Menor estrés y más felicidad al aprender a afrontar los problemas y dificultades cotidianas (que obviamente no desaparecen) de una mejor manera, con otro enfoque y otra actitud, sustituyendo así la frustración por resultados.
5. **Plantilla:** Los participantes en los workshops aprendieron a afrontar las relaciones diarias, tanto con el cliente –trato directo o indirecto- como con sus compañeros, de una manera más positiva, por lo que mejoró la calidad de las relaciones interpersonales, se redujo su estrés, acudían más felices al trabajo y lo hacían mejor con los siguientes resultados: mayor dinamismo y rapidez en la resolución de incidencias. Aumento del sentido de pertenencia y compromiso real.
6. **Partners internos:** Un salto en el desarrollo profesional de las personas de RR.HH. y en su motivación, al asumir un proyecto que les impulsaba a crecer, que además ayudaba a sus compañeros y generaba un impacto tan grande en su empresa que la Organización empezó a apreciar el rol de impulsor del cambio.

¿Cuáles son las lecciones aprendidas de este proceso? Para Olga Rico, muchas. “Que es posible cambiar la actitud, que cambiando la relación que tenemos con nuestras personas ellos cambian la relación con el cliente, que a las personas les gusta el tener retos, el tener objetivos y el saber qué se espera de ellas. Hemos aprendido el poder del reconocimiento, hemos aprendido que el cambio es un proceso largo y que esto es un cambio cultural que nos va a llevar tiempo ya que todos en la organización impactamos en la experiencia Cliente. Pero estamos teniendo un buen feedback por parte del cliente y también por parte de nuestras personas. El cambio ya está interiorizado, determinados nuevos hábitos ya están cambiando, pero necesitamos seguir profundizando en el tema. Esto es un proceso de mejora continua que no se acaba”, concluye. ■