



## **ANA MARÍA LLOPIS Y LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA DIA DURANTE SU PRESIDENCIA**

**Pedro Vázquez Miraz**

<https://orcid.org/0000-0002-5801-1728>

Scopus: 57196040759

Doctor en Ciencias Sociales y del Comportamiento  
por la Universidad de A Coruña.

Licenciado en Psicología Social por la  
Universidad de Santiago de Compostela.

Profesor de planta del programa de psicología de la  
Universidad Tecnológica de Bolívar.

Colombia

Email: pvasquez@utb.edu.co

### **RESUMEN**

Se presenta en el siguiente documento la trayectoria económica y bursátil de una importante empresa española del sector retail: Distribuidora Internacional de Alimentos (Dia®), durante el período que fue presidida por Ana María Llopis (2011-2018), la primera mujer que presidió una corporación no bancaria del selecto índice Ibex-35; haciéndose explícito en el presente artículo, por medio de un análisis del número de trabajadoras y el contenido de noticias digitales (El País, El Mundo, ABC, Expansión, El Economista, Cinco Días...) la divergencia existente entre la positiva defensa del supuesto liderazgo feminista de esta empresaria por parte de los medios de comunicación generalistas y económicos de España y los catastróficos resultados logrados durante su mandato.

**Palabras claves:** mujeres, medios digitales, administración empresarial, discriminación, comunicación política.

**Recibido:** 27-04-2022

**Aceptado:** 02-06-2022

**ANA MARÍA LLOPIS AND DIA  
COMPANY 'S ECONOMIC RESULTS  
DURING HER PRESIDENCY**

**Pedro Vázquez Miraz**

<https://orcid.org/0000-0002-5801-1728>

Scopus: 57196040759

PhD of Social and Behavioral Sciences  
by the University of A Coruña.

Degree in Social Psychology from the  
University of Santiago de Compostela.

Professor of the psychology program at the  
Technological University of Bolivar.

Colombia

Email: pvasquez@utb.edu.co

**ABSTRACT**

The following document presents the economic and stock market trajectory of an important Spanish company in the retail sector: International Food Distributor(Dia), during the period that was administrated by Ana María Llopis (2011-2018), the first woman to preside over a non-banking corporation of the select Ibex-35 index; making explicit in this article, through an analysis of the number of female workers and the digital news content (El País, El Mundo, ABC, Expansión, El Economista, Cinco Días...) the divergence between the positive defense of the supposed feminist leadership of this entrepreneur by the Spanish general and economic media and the catastrophic results achieved during his mandate.

**Keywords:** women, digital media, business administration, discrimination, political communication.

## 1. INTRODUCCIÓN

El popular término *techo de cristal* (Segerman-Peck, 1991), un concepto entendido como la infra representación laboral de las mujeres en las posiciones jerárquicas más elevadas de las organizaciones empresariales (Contreras, Pedraza y Mejía, 2012), situación que afecta directamente a los puestos de máxima dirección empresarial. A modo de ejemplo, en el año 2014, solamente el 4.8% y 5.4% de las empresas de las listas Fortune 500 y 1000, respectivamente, tenían consejeras delegadas (Leszczyńska y Lesca, 2017).

Una hipótesis, ampliamente difundida por la perspectiva feminista (Kark, 2004), es la que asume que la mujer, por características biológicas y sociales (Contreras et al., 2012), puede tener mejores capacidades de administración y gestión que sus pares varones gracias al específico liderazgo femenino, el cual enfatiza una participación elevada, un alto consenso en la toma de decisiones, un fuerte empoderamiento laboral (Bass y Avolio, 1994), el fomento al desarrollo innovador empresarial y la promoción de la diversidad (Leszczyńska y Lesca, 2017). Similares características a lo que Goleman, Boyatzis y McKee (2002) conceptualizaron como liderazgo resonante.

En España, este fenómeno se ha estudiado profundamente tanto en el ámbito específico de la pequeña y mediana empresa (Fernández-Palacín, López-Fernández, Maeztu-Herrera y Martín-Prius, 2010) como en la alta gerencia española (Gómez-Álvarez y Sánchez-Barrios, 2009).

No obstante, a pesar de esta escasa presencia de féminas, también han existido casos históricos en esta nación europea en los que la mujer gobernaba una gran empresa. En las últimas décadas del siglo XX e inicios del nuevo milenio, varias mujeres ya habían dirigido y gestionado grandes corporaciones, sobresaliendo de entre todos los sectores económicos de España, el ámbito bancario y el constructor; destacando en este último sector las empresarias Esther Koplowitz, accionista de referencia de la multinacional FCC hasta el año 2014 (Romero, 2014) y su hija Esther Alcocer, presidenta no ejecutiva de la misma empresa desde el año 2013 (Galindo, 2013).

Dentro del mundo de las finanzas, ya en la dictadura franquista, Carmela Arias (viuda del empresario gallego Pedro Barrié de la Maza), fue presidenta del Banco Pastor al fallecer su esposo durante el período 1971-2001, considerado éste uno de los máximos exponentes del poder de la histórica familia Pastor (Lindoso-Tato y Vilar-Rodríguez, 2012; López, 2017)], mientras que Ana Patricia Botín fue primero presidenta del Banco Banesto entre los años 2002-2010 [filial del Banco Santander (Pollard, 2007)] y a

la muerte de su padre, Emilio Botín, presidenta de la matriz (Samboal, 2017).

Por su parte, en el mismo sector, María Dolores Dancausa, fue nombrada consejera delegada de Bankinter en el 2010, entidad en la que Jaime Botín (hermano de Emilio Botín) fue presidente (López-Morell y Bernabé-Pérez, 2018), siendo la responsable de la conducción del banco al ejercer las máximas funciones gerenciales y ejecutivas de esta sociedad (Stein, Susaeta, Gallego Cuadrado, 2013). Todos los cargos directivos anteriormente nombrados eran personalidades tradicionales de las élites económicas y/o políticas de España (Fernández-Clemente, 2008), teniendo Ana María Llopis, presidenta no ejecutiva de DIA, una empresa de distribución de alimentos durante los años 2011-2018, lazos de poder menos evidentes que todos los casos anteriores (Sánchez-Silva, 2014).

La amplia trayectoria profesional de Ana María Llopis Rivas, licenciada en Física por la Universidad de Maryland y doctora en Ingeniería de Materiales por la Universidad de Berkeley (Díaz-Figuls, 2011; Drake, 2012) es difícil de acotar y resumir, pues fueron numerosos sus logros empresariales; a destacar, su participación activa en consejos de administración de empresas tan prestigiosas como ABN Amro, Open Bank, Societé General, ReckittBenckiser o British American Tobacco (Jiménez, 2011; Sánchez-Silva, 2011).

### 1.1. Dia® : Distribuidora Internacional de Alimentos

La industria de la distribución alimentaria en España se caracteriza por una fuerte competitividad y una tendencia a la concentración (Roig-Tierno, Baviera-Puig y Buitrago-Vera, 2015; Zurbano, 2016), siendo el líder indiscutible del sector la empresa Mercadona, seguida a distancia de las compañías Carrefour, Dia, Eroski, Lidl y las cadenas de supermercados regionales (Marín, Mier-Terán y Lozano, 2018).

Dia, empresa española del sector retail alimentario, cuyos orígenes se remontan al año 1979, mantuvo en sus inicios un crecimiento constante al introducir en el mercado hispano la innovadora idea del formato descuento en los supermercados, concepto completamente desconocido en esa época (Dia Corporate, 2017a), pudiendo ser definido éste como el de ofrecer “un surtido limitado de productos a precios reducidos con supresión de elementos accesorios y superfluos en la presentación de artículos” (Martín, 2016, p. 8).

Este novedoso formato, junto al de autoservicio dónde, “el cliente escoge, toma la mercancía de los expositores, compone su pedido y acude a las cajas de salida para abonar el importe total de su

compra” (Martín, 2016: 8) frente al comercio tradicional [formato iniciado en España por la multinacional holandesa Spar en 1959 (Zurbano, 2016)], fueron los elementos clave que permitieron que esta enseña comercial se pudiera asentar en la España de los años 80.

Dia asumió una concepción propia del mercado español, el supermercado de descuentos, al fusionar las características intrínsecas de ambos componentes y ofrecer en ellos también productos perecederos (Martín, 2016).

Es a partir de la década de los años 90, siguiendo una política expansiva de compras de entidades rivales (Zubero, 2017), cuando la empresa se fortalece e internacionaliza (Fernández-Hódar, 2012). Dándose un salto cualitativo con la fusión-adquisición de su empresa matriz, Promodès (la cual en España poseía otras empresas del sector como los hipermercados Continente) por su también rival francesa, Carrefour (dueña de los hipermercados Pryca), en el año 1999, controlando la nueva entidad un 22.4% del mercado hispano (Castro, 2010).

Ante este gigante galo de la distribución, el gobierno conservador de Jose María Aznar fomentó, con una nueva legislación, el auge de las compañías más pequeñas del sector (Castro, 2010), aspecto que Mercadona, una empresa española de orígenes familiares (Alfonso, 2014), aprovecharía con gran inteligencia y buen hacer al expandirse por toda la nación española desde finales de los años 90 (Zubero, 2017); manteniendo siempre la misma premisa: “ofrecer precios de descuento con marcas propias de buena imagen y gran calidad” (Castro, 2010, p. 126).

Esta compañía lograría batir a Carrefour, un hito absolutamente impensable décadas atrás (Zubero, 2017) siendo el año 2011 clave para la empresa Dia al producirse su separación definitiva del grupo Carrefour y su salida a bolsa (Rodríguez-Pablos, Junquera-Vara y Cruz-Roche, 2013), momento que coincidió en plena crisis internacional financiera.

Esta debilidad económica favoreció su modelo de precios bajos, mejorando un 2.1% sus ventas y convirtiéndose en la empresa que más incrementaría su margen bruto de beneficios entre esos años: un 9.5% (Rodríguez-Pablos, Junquera-Vara y Cruz-Roche, 2013), constituyéndose a finales del año 2017 en una multinacional que contaba en el mundo con 7.388 establecimientos y una plantilla de 42.613 empleados (Dia Corporate, 2017b).

## 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación fue el de analizar si la valencia de los mensajes que proporcionaron los diferentes medios de comunicación digitales de España en relación con la presidencia de Ana María Llopis en la empresa Dia fueron coherentes con los datos económicos de la misma al ser estos inicialmente positivos y

posteriormente negativos; identificando además si la firme convicción que tenía esta ejecutiva respecto el liderazgo femenino y la existencia de cuotas de género en puestos directivos para el fomento de la contratación de mujeres en grandes empresas tuvo su correlato en la propia Dia durante su mandato.

## 3. METODOLOGÍA

Por medio del análisis de la valencia (positiva o negativa, se asumieron como noticias positivas de la compañía Dia, todas las entrevistas realizadas a diferentes directivos de la compañía y la consideración de Ana María Llopis de mujer “imperfecta” como sinónimo de mujer real y empoderada ) de una exhaustiva revisión de artículos de la prensa digital especializada en el área económica y generalista de España de Ana María Llopis, desde el 05/07/2011 (período en el que la empresa empezó a cotizar en bolsa y se iniciaba su presidencia), hasta el 15/10/2018, fecha en la que se hace efectiva su dimisión anticipada y los indicadores económicos anuales del resultado y la deuda neta del período 2011-2017 [auditados y presentados a finales de cada año en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)]; se hace una comparativa descriptiva y de contraste entre las noticias de prensa que hacían referencia a esta directiva y la trayectoria bursátil de la empresa en ese específico período temporal (datos obtenidos del portal de finanzas Invertia).

La muestra analizada, obtenida a través de Google usándose los descriptores clave “Ana María Llopis” y “Supermercados Dia” en el período temporal anteriormente citado, quedó conformada por 63 noticias; de las cuales 29 fueron de la prensa generalista tradicional de Madrid y Barcelona [El País (14), El Mundo (8), ABC (5), La Vanguardia (1) y El Periódico de Cataluña (1)], 15 de prensa económica [El Economista (7), Expansión (4) y Cinco Días (4)], 13 de diarios digitales [El Confidencial (5), Vozpópuli (2), Okdiario (2), Público (2), El Independiente (1) y El Español (1)] y 6 de otros medios.

## 4. RESULTADOS

El 57,14% de las noticias presentaron una valencia positiva, describiendo a Llopis los medios a través de términos favorables tales como “soñadora”, “independiente” o “exitosa”; destacando dentro de esta perspectiva los medios generalistas, tales como el diario El País (10 noticias positivas frente a 4 negativas), El Mundo (6 informes positivos respecto a 2 reportes negativos) y el económico Cinco Días (4 noticias benévolas).

Al sumarse todas las unidades reportadas procedentes del Grupo Prisa [El País, Cinco Días y Cadena Ser (15 noticias positivas y cuatro negativas)], Unidad Editorial [El Mundo y Expansión (8 reportes positivos, 4 negativos) o el grupo Vocento [ABC y Mujer Hoy (4 noticias positivas y negativas, siendo una de las noticias negativas recogidas por el ABC, la relacionada con los problemas de salud de

Ana María Llopis.)), la directriz de los grandes medios respecto a los supermercados Dia y Ana María Llopis es más que evidente. El 42,86% de las comunicaciones restantes fueron negativas, destacando el perfil presentado por *El Economista* (1 crónica favorable, 6 desfavorables), *El Confidencial* (4 noticias negativas, 1 positiva), *Vozpópuli* y *Okdiario* (ambos con un par de nuevas de corte adverso para la compañía y su directiva).

Analizando de forma conjunta los datos empresariales y bursátiles de Dia y la información periodística durante la presidencia de Llopis (2011-2018), se puede dividir este periodo en dos épocas bien diferenciadas.

#### 4.1. Etapa alcista de la empresa en la bolsa española (julio 2011 – abril 2015)

Los principios de la presidencia no ejecutiva de Ana María Llopis en DIA coincidieron prácticamente con los inicios de su andadura bursátil, en julio del año 2011; pues en ese mismo momento se materializaba la política desinversionista de su matriz, la multinacional francesa Carrefour, al haber decidido segregar esta marca de sus líneas de negocio principal por medio de una salida a bolsa (Jiménez, 2011).

La OPV se inició con un precio de salida por acción de 3,50€, otorgando a la compañía una capitalización de 2.378 millones de euros (*El Economista / Europa Press*, 2011). El recibimiento de la empresa de alimentación en la bolsa durante su primer día en el parqué fue bastante negativo al caer en su sesión inicial más de un 8% (*El Economista / Europa Press*, 2011), una situación explicada, en parte, por la venta masiva de inversionistas minoristas franceses (accionistas de Carrefour), los cuales recibieron acciones de la compañía española como dividendo extraordinario en especie (Agencias, 2011).

A pesar de este convulso comienzo, producido por esta prevista venta masiva de acciones (Fernández, 2011), su primer año como compañía cotizada fue positivo, logrando la empresa incrementar sus ganancias (sin beneficios extraordinarios) un 150% entre los años 2010-2011 (Galindo, 2012) y aumentando su valor bursátil en ese mismo periodo en un 8,97% (Fernández-Hódar, 2012), siendo la rentabilidad de los grupos de distribución alimentaria de proximidad y orientados al precio más elevada que los grandes operadores de hipermercados debido a los nuevos patrones de consumo de la sociedad, impuestos por la crisis económica (Elizalde, 2013).

Las cartas de presentación de esta nueva etapa por parte de la prensa ibérica enfatizaban fundamentalmente dos aspectos de la empresa de alimentación en esta nueva etapa (Jiménez, 2011): la dirección femenina frente al escaso número de mujeres que dirigen

empresas cotizadas en España (Drake, 2012; Otero, 2013) y el ambicioso proyecto de crecimiento que tenía la empresa para el futuro próximo: inversión en tiendas de proximidad con mejor presentación (Bravo, 2012).

En referencia a la presencia de mujeres en puestos directivos y la implementación (por ley) de cuotas mínimas en las empresas, la directiva opinaba que no había liderazgos y gestiones diferentes en función del género (KPMG, 2013) y sí numerosos prejuicios e ideas preconcebidas. En palabras de la propia Ana María Llopis (Pascual, 2015):

*La presencia femenina en la empresa está muy atrasada, por culpa en gran medida de los estereotipos. Todavía hay muchas compañías que dicen que no hay mujeres preparadas. Falso. Claro que las hay, lo que pasa es que hay que querer buscarlas. Personalmente creo que hay que forzar las cuotas. En los países en los que se ha hecho se han encontrado sin problemas. En Noruega se exigió un 40% en los consejos de administración, y quienes no lo consiguieran dejaban de cotizar en Bolsa. A mí me buscó Société Générale para hacer cuota, y lo digo con orgullo. Demuestro que valgo y se acabó el dilema. En Dia, en cambio, me buscaron por mi perfil. No veo realmente diferencias en el estilo de gestionar. Hombres y mujeres lideramos con los mimos [sic.] valores.*

Esta última afirmación entraría en plena contradicción con otras declaraciones realizadas ese mismo año por la directiva en una conferencia organizada por una asociación de empresarias y el ayuntamiento de Oviedo en conmemoración del Día Internacional de la Mujer (Salinas, 2015). En ella, Llopis asociaba, como ponente, astutamente su cargo de presidenta de una empresa de distribuidora de alimentos con el rol femenino tradicional de ama de casa (Salinas, 2015) al afirmar que “somos multifuncionales y unas malabaristas que siempre hemos estado manejando la casa, la familia, el trabajo, todo a la vez, por eso en las crisis respondemos de forma más efectiva, estamos entrenadas para este tipo de situaciones”.

Otra característica que la prensa señalaba de la hoja de vida de Ana María Llopis era su capacidad hacia el emprendimiento y la innovación, pues la directiva compaginaba sus numerosos cargos en consejos empresariales con novedosos proyectos, como la creación de *ideas4all*, una red social utilizada como plataforma de ideas para las empresas;

Propuesta que fue ampliamente reconocida (KPMG, 2013; Viaña, 2016; *El País Retina*, 2018), asumiéndose que la nueva economía (basada en la tecnología la digitalización y el comercio electrónico) es un dinámico sector que ha revolucionado la logística de la industria de la alimentación y las demandas y necesidades de los clientes (Clemente-RicolfeyEscribá-Pérez, 2014; Velandrinoy García,

## Ana María Llopis y los resultados económicos de la empresa Dia® durante su presidencia

2017), lo cual estaba favoreciendo la visibilidad de las mujeres en las empresas españolas (Del Arco, 2018).

La empresa se pudo incorporar al Ibex-35 en el año 2012, siendo la estrella indiscutible de este índice bursátil, al revalorizarse ese mismo año un 41,7% y un 38,25% en el 2013 (Escribano, 2014) e incluso llegó a duplicar su cotización de salida y estar por encima de los 7€ por acción, a mediados del año 2015 (Figura 1); entendiendo

los analistas y la prensa especializada, que el éxito de Dia se basaba fundamentalmente en el manejo de precios competitivos y descuentos en áreas de proximidad, un bajo nivel de endeudamiento, el aumento de establecimientos mediante las franquicias y una expansión internacional en países donde se logren elevados retornos económicos (Sánchez-Vicente, 2013; Escribano, 2014).

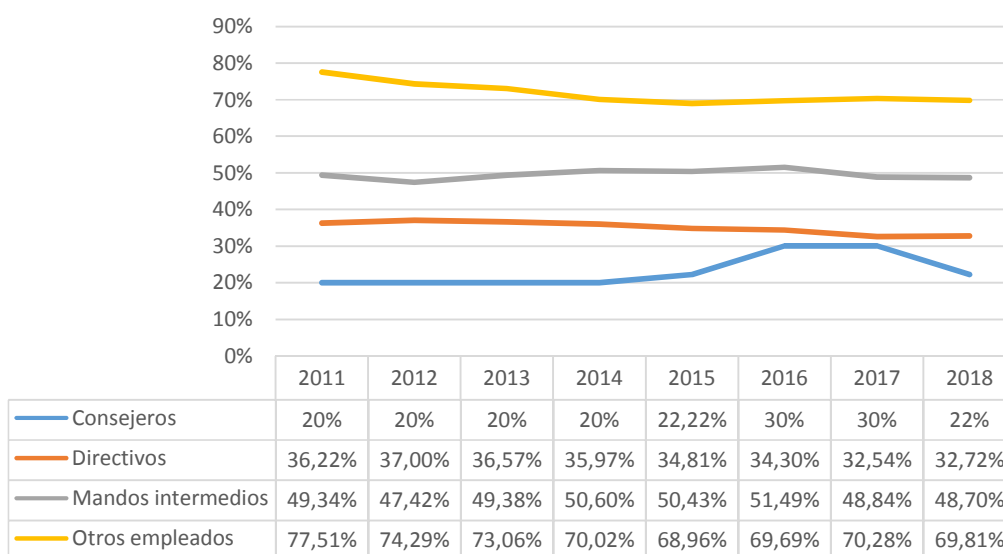


Figura 1. Cotización bursátil de la compañía Dia 05/07/2011 – 18/10/2018 (Invertia)

La venta de los establecimientos de la empresa en Francia a su antigua matriz por un importe de 600 millones de euros en julio del año 2014 (Cinco Días, 2014; Europa Press, 2014), operación que le generó a Dia una plusvalía de 265 millones de euros (EFE, 2014) y que a largo plazo fue ruinoso para Carrefour (Prudhomme, 2018), fue una noticia bien acogida por el mercado español, llegando a superar los 6.5€ por acción a inicios de septiembre de ese mismo año.

Después de una severa y breve corrección del valor [04/08/2014 (6.61€) – 16/10/2014 (4.62€)] debido en parte a las dudas del sector retail británico (Moratalla, 2014), las acciones de Dia remontarían el vuelo nuevamente y alcanzarían máximos históricos a mediados del 2015 [13/04/2015 (7.66€)], presentándose en esa época una nueva enseña centrada en productos frescos (EFE, 2015a) y alejado del tradicional perfil “lowcost” de la compañía, cuyo objetivo era quitar cuota de mercado a la empresa líder del sector, Mercadona (Delgado, 2015).

En estos primeros tres años en bolsa, Dia ya superaba los 4.600 millones de euros de capitalización (Gómez, 2014), creciendo la compañía de forma orgánica (Europa Press, 2013) y también con compras de otras compañías en problemas financieros; destacando la adquisición (por la asunción de su deuda) de El Árbol (Bravo, 2014) y más de un centenar de establecimientos de Eroski (Agencias, 2015), habiendo repartido en el período 2011-2014, 375 millones de euros en dividendos (Europa Press, 2015). La compra de un competidor histórico como El Árbol y los buenos datos macroeconómicos de la empresa fueron usados de forma manida por la prensa como ejemplo específico del buen hacer de Llopis, la cuota femenina en la empresa (Figura 2, la cuota femenina en la empresa disminuyó prácticamente en todo el escalafón durante el período 2011-2018.) y el liderazgo femenino en general, resaltando enfáticamente los distintos orígenes familiares de esta directiva en contraposición al abolengo y oropel de otras empresarias tradicionales de España como Esther Koplowitz (Olaizola, 2014).



**Figura 2.** Porcentaje de trabajadoras en Dia por escalafón laboral 2011-2018 (Elaboración propia con datos procedentes de la CNMV)

#### 4.2. Etapa bajista de la empresa en la bolsa española (abril 2015 – octubre 2018)

La máxima cotización alcanzada a inicios del año 2015 (superior a los 7.60€) sirvió de aliciente a fondos de inversión presentes en el accionariado de la compañía (teniendo más de un 8% de la empresa) a vender sus participaciones en una colocación acelerada a un menor precio (EFE, 2015b), perdiendo ese mismo año la cuota de los 7 y 6 euros en la bolsa española.

Una tónica descendente que se mantendría inalterable durante el siguiente año, pues ya a finales del 2016 se hacía visible que las ventas de Dia disminuían de forma continua, los márgenes comerciales se estrechaban y que el crecimiento de los ingresos por tienda eran compensados casi en exclusiva por las nuevas

aperturas, las cuales obviamente necesitaban una gran inversión (Martínez y Bolinches, 2016); perdiendo la entidad el segundo puesto en la distribución española en beneficio de su antigua matriz, Carrefour (García-Ovies, 2016).

Lógicamente las adquisiciones corporativas, su modernización logística (Ruiz, 2016) junto a la creación de nuevas enseñas y líneas de negocio, fueron inversiones económicas importantes propuestas por la dirección de Dia que produjeron que la deuda de la compañía se duplicara en el año 2015 (Tabla 1, el resultado neto ajustado excluye los distintos elementos no recurrentes y la deuda neta es la suma de la deuda a largo y a corto plazo menos el efectivo y otros equivalentes; ambas variables presentadas en millones de euros.). Una pesada losa que no se compensaría con los posteriores beneficios.

**Tabla 1:** Principales datos económicos de Dia 2011-2018 (Elaboración propia con datos procedentes de la CNMV)

Año fiscal	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado neto ajustado	159,3	190,1	227,7	267,2	254,1	268,5	217	49,7
Deuda neta	575,9	629,3	651	533,4	1132,4	878,3	891,3	1.555
Número de tiendas	6.833	6.914	7.328	7.306	7.718	7.799	7.388	7.407

Fuente: el autor

## Ana María Llopis y los resultados económicos de la empresa Dia® durante su presidencia

La sobre-exposición de Ana María Llopis en los medios de comunicación por el hecho de ser la única mujer presidenta de una empresa no bancaria en el Ibex-35 [desde 2011 hasta enero del 2013, fecha que coincide con el inicio de la presidencia de Alcocer Koplowitch en FCC (Agencias, 2013), y desde julio del 2016, momento en que la constructora queda definitivamente excluida del índice (Agencias, 2016), hasta abril del 2017, mes que inicia la corta presidencia de Rosa García en Siemens-Gamesa (Europa Press, 2017a)] se seguía manteniendo en esta época (García, 2016), a pesar de que los números ya no eran tan positivos en esta etapa como los de años anteriores y que la problemática relación entre la empresa y los franquiciados era cada vez más notoria (Valero, 2016; Romera, 2017a; Ortega, 2017; Ribagorda, 2018). Sin embargo, el mensaje general de los periódicos digitales ante la imagen de la presidenta no ejecutiva de Dia seguía siendo similar y monotématica: la escasa presencia de la mujer en los altos cargos empresariales y el cargo de Ana María Llopis como un ejemplo a seguir (García, 2016; Pagola, 2016; Antón y Delgado, 2018).

Es a partir de mediados del año 2017, cuando los inversionistas retiran definitivamente el apoyo a la compañía de distribución (Europa Press, 2017b), pues tras unos meses prometedores en el que la compañía recupera (de forma efímera) la simbólica cuota de los 6€ (28/07/2018), debido a la entrada en su accionariado del multimillonario ruso Mikhail Fridman (Europa Press, 2017b), la empresa inicia una fuerte caída bursátil debido en parte a los nefastos resultados conseguidos por su filial en China [un estrepitoso fracaso desde su inicio (Valero, 2018a) que obligó su salida de ese mercado (Romera, 2017b; Valero, 2018a)], el cierre continuo de las tiendas menos rentables y las malas ventas en España (Salvatierra, 2018a).

Si el año 2017 fue difícil para Dia, en el año siguiente la empresa prácticamente implonaría, sucediéndose las malas noticias de forma constante (Salvatierra, 2018b), perdiendo la multinacional española a inicio del año 2018 la simbólica cifra inicial de su salida a bolsa, siendo la compañía el valor más bajista del índice selectivo (Jaramillo, 2018). A pesar de los aceptables resultados de las nuevas enseñanzas de Dia, estas nunca fueron rivales para la exitosa y flexible Mercadona, perdiendo además las tiendas tradicionales de descuento de la empresa cuota, mes tras mes, ante similares competidores como Lidl (El Economista, 2018a). Esta irremediable tendencia negativa de la compañía coincidiría con el anuncio público de Ana María Llopis de abandonar su cargo el próximo año (Igartua y Valero, 2018; Villaécija, 2018), si bien las primeras víctimas de la debacle empresarial no tardarían en producirse, pues con el cese en agosto del consejero delegado de la empresa; el directivo que había dirigido Dia desde el año 2008 y planeó su salida a bolsa: Ricardo Currás (Salvatierra, 2018c). El tándem Currás-Llopis había llegado abruptamente a su fin pues tan solo dos meses después del cese del consejero delegado (octubre del 2018), la distribuidora de alimentación aceptó la dimisión anticipada de Ana María Llopis (Europa Press, 2018a).

La prensa digital, con mayor mesura que en años pasados, seguía manteniendo en elevada posición, la figura de Ana María Llopis al margen de las malas noticias de Dia (Brunetti, 2018), enfatizándose actividades de responsabilidad social empresarial (Europa Press, 2018b) aún incluso cuando ésta ya había anunciado su renuncia en abril del 2018 (Igartua y Valero, 2018). Llopis (y su familia) seguía siendo ensalzada en una época muy difícil para Dia como una empresaria de éxito, incluso con los más variopintos argumentos.

Como buena mujer, Ana María Llopis es capaz de hacer varias actividades a la vez. Además de ejercer funciones en DIA, es madre y esposa. Su hijo Jaime es fruto de su matrimonio con el catedrático de física español, Félix Ynduráin Muñoz. También es CEO en Ideas4all, una plataforma para compartir, guardar y organizar grandes ideas. La escritura es otro de sus talentos. Desde 2009 tiene un blog llamado Quatre Mots (cuatro palabras), donde comparte cuentos, dibujos y reflexiones. Sin embargo, no lo actualiza desde 2016 (Brunetti, 2018).

El mismo día de la dimisión de Llopis, la empresa anunció un profitwarning y la suspensión del dividendo, lo que produjo una caída diaria de más del 42% del valor (Ladra, 2018) y dejar a la acción próxima al valor de 1€. Al renunciar prematuramente a su cargo, Llopis era plenamente consciente del delicado momento en el que se encontraba la empresa; una situación producida por diferentes factores, los cuales se pueden sintetizar en una caída de los márgenes económicos ante la creciente competitividad (junto a la presencia de nuevos agentes de distribución online), un excesivo endeudamiento, fallidas inversiones internacionales que se vieron afectadas por la devaluación de divisas y una financiación cortoplacista a costa de los franquiciados de la compañía (Valero, 2018b). Esta clara incongruencia entre la imagen periodística de la triunfante mujer multitarea (directiva, emprendedora, esposa y madre) y la trayectoria económica de Dia, no sería pasada por alto para otro medio digital económico que presentaría sus propias deducciones ante descripciones similares a la anterior.

Tanto optimismo solo puede chocar si se considera que está referido a una empresa cuyo beneficio cae a tasas superiores al 70%, sus ventas no repuntan y, además, las acciones se hunden un 50% en el año. De hecho, puede afirmarse que Llopis no podría dejar el cargo en un momento peor para la empresa. Ante esta paradoja, hay quienes se preguntan qué recibirán El Mundo y Expansión a cambio de prestarse a hacer un panegírico tan alejado de la realidad de la presidenta de Dia. ¿Por qué te quiere Andrés?... por el interés (El Economista, 2018b).

## 5. CONCLUSIONES

El modelo de gestión de bajo coste de Dia permitió a la compañía ser un valor defensivo que se benefició de los cambios de consumo producidos por la crisis económica mundial iniciada en el año 2008;



si bien la posterior recuperación hizo que su modelo se viera desfasado por sus rivales al ajustarse en el gremio los márgenes comerciales en una lucha encarnizada y la entidad tuviera que maniobrar rápidamente para no perder mercado elaborando nuevas propuestas en un sector tan cambiante y competitivo como el de la distribución de alimentos. El resultado final de la gestión Currás-Llopis no consiguió fidelizar a la marca con un perfil de cliente concreto (la preferencia de los consumidores por la competencia directa giraba entre Mercadona por calidad y Lidl por precio) y a nivel económico, el crecimiento en ventas era insostenible debido a que éste se basaba en el incremento de inversiones mientras que los numerosos reveses en los mercados exteriores hicieron aumentar peligrosamente la deuda. Todo ello, sumado a la mala publicidad asociada con la problemática de las franquicias y que la empresa no consiguió en ese período un núcleo accionario estable, fue una mezcla explosiva que estalló en octubre del 2018.

A pesar de que los primeros signos de debilidad de Dia eran evidentes desde el año 2016, la prensa digital siguió ensalzando elementos exclusivos de índole personal de Ana María Llopis que no tenían prácticamente relación con su cargo directivo. Aspectos tales como sus duros comienzos laborales, el cuidado de familiares o la superación de graves enfermedades de salud (Drake, 2012; Muñoz, 2012; KPMG, 2013; Sánchez-Silva, 2014; Madrid, 2016; ABC, 2016; Brunetti, 2018), siendo prácticamente nulas las críticas negativas hacia ella durante su presidencia (Moratalla, 2016) e inexistentes los recordatorios, tras su abrupta salida de Dia, de sus fracasos empresariales pasados más notorios, tales como su dirección en Viaplus (Caballero y Sanz, 2002).

Aunque con la dimisión anticipada de Llopis, a causa de la grave crisis de Dia y la renuncia de Rosa García como presidenta de Siemens-Gamesa, sucedidas ambas con un estrecho margen temporal (Vadillo, 2018), al finalizar el año 2018, únicamente el Banco Santander (como empresa del Ibex-35) quedaba presidida por una mujer (Ana Patricia Botín). De todos modos, la superación del techo de cristal es una tendencia insuperable, pues el peso de las féminas en la alta gerencia (dirección y consejos de administración) en España sigue aumentando de forma lenta pero constante, alcanzando cifras superiores al 20% del total (Molina, 2017).

Para la prensa digital española (tanto conservadora como progresista) y los supermercados Dia, la sobre-exposición de Ana María Llopis [una mujer de fuertes convicciones feministas (Madrid, 2016; Antón y Delgado, 2018)] como presidenta de una empresa del Ibex-35 era una relación positiva para ambos agentes aún a pesar que durante su mandato la cuota femenina en la empresa no ha aumentado de forma significativa y los hombres seguían copando los puestos de mayor poder y decisión. La empresa con esta relación

ganaba notoriedad positiva gracias a que una mujer presidía (que no dirigía) una multinacional y los medios de comunicación, en función de su línea editorial, defendían su argumentaría político respecto un tema de actualidad como el papel de la mujer en las empresas (El Periódico, 2013; García, 2016), a la par que se aseguraban unas buenas relaciones con una de las empresas que demandaban más publicidad en sus portales, siendo Mercadona (la rival a batir) la única entidad que casualmente no utiliza publicidad comercial de corte convencional (Marín, 2017).

La imagen en prensa digital plasmada de Llopis y los resultados de la gestión empresarial vigentes durante su presidencia hablan por sí mismas: una mujer directiva asumiendo sus propios errores a través de una dimisión anticipada tiene muchas menos visitas que las bondades de un supuesto liderazgo femenino, proactivo y empático que está a favor de las cuotas femeninas en la industria (Sahuquillo, 2012) y apoya activamente proyectos filantrópicos asociados con las mujeres (El País, 2015). Resulta también llamativo que a finales del 2016, las críticas del sector más progresista-populista del periodismo español [encarnado por Jordi Évole y su programa televisivo Salvados (Sebastiaan, 2017)] hacia el sector retail se dirigieran específicamente al exitoso negocio de Mercadona y su relación con las empresas suministradoras (Asenador, 2017) y no con el ruinoso modelo para los pequeños empresarios asociados a las franquicias o los escasos avances logrados en la propia Dia respecto el nivel de poder femenino alcanzado en la entidad; situación que de forma repetitiva Llopis defendía públicamente pero, paradójicamente durante su presidencia, mantuvo el statu-quo tradicional.

Valga este artículo como una reflexión colectiva para identificar mensajes empresariales supuestamente feministas cuyo único objetivo es la defensa de intereses económicos y no transformar la sociedad en búsqueda de la auténtica igualdad entre hombres y mujeres como plantea el auténtico y genuino movimiento feminista.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABC (Ed.) (13 de diciembre de 2016). La presidenta de DIA, de baja temporal por un ictus isquémico. [https://www.abc.es/economia/abci-presidenta-baja-temporal-ictus-isquemico-201612131655\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-presidenta-baja-temporal-ictus-isquemico-201612131655_noticia.html)

Agencias (21 de junio de 2011). La junta de accionistas de Carrefour aprueba la salida a Bolsa de Día Supermercados, El País. [https://elpais.com/economia/2011/06/21/actualidad/1308641593\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2011/06/21/actualidad/1308641593_850215.html)

Agencias (31 de enero de 2013). FCC nombra a Esther Alcocer Koplowitz como presidenta, El Mundo.

- <https://www.elmundo.es/elmundo/2013/01/31/economia/1359658423.html>
- Agencias (17 de abril de 2015). DIA cierra la compra de 144 supermercados de Eroski por 135,3 millones, El Periódico de Aragón.[https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/dia-cierra-compra-144-supermercados-eroski-135-3-millones\\_1019295.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/dia-cierra-compra-144-supermercados-eroski-135-3-millones_1019295.html)
- Agencias (27 de julio de 2016). La constructora FCC sale definitivamente del Ibex 35, La Vanguardia.<https://www.lavanguardia.com/economia/20160727/403512126778/fcc-constructora-ibex35-melia.html>
- Alfonso, J. (2014). Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig. Barcelona: Editorial Conecta.
- Antón, A. y Delgado, J.T. (4 de marzo de 2018). Las directivas con más poder en España, El Independiente.<https://www.elindependiente.com/economia/2018/03/04/las-directivas-con-mas-poder-en-espana/>
- Asenador, S.H. (11 de noviembre de 2017). Las claves del "fenómeno Mercadona", Expansión.<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/11/27/583b4875e5fdea76688b4593.html>
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). "Shatter the glass ceiling: Women may make better managers". *Human Resource Management*, 33(4), pp. 549-560.
- DOI:<https://doi.org/10.1002/hrm.3930330405>
- Bravo, A. (31 de octubre de 2012). La reinención de Dia, El Mundo.<https://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/31/economia/1351693974.html#comentarios>
- Bravo, A. (21 de octubre de 2014). Competencia aprueba que Dia compre supermercados El Arbol, El Mundo.<https://www.elmundo.es/economia/2014/10/21/5446acabe2704e62518b4590.html>
- Brunetti, C. (30 de junio de 2018). Ana María Llopis, la mujer que llevó al éxito los supermercados DIA junto a sus cuatro hermanas, El Mundo.<https://www.elmundo.es/loc/famosos/2018/06/30/5b3515b846163f67368b45b6.html>
- Caballero, C. y Sanz, F. (20 de julio de 2002). Cortefiel y Altadis capitalizan la deuda de Viaplus para salvarla de la quiebra, Cinco Días.[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/07/20/empresas/1027172382\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/07/20/empresas/1027172382_850215.html)
- Castro, R. (2010). "«Máquinas de vender». Una historia de la gran distribución francesa en España desde los años sesenta", *Revista de Historia Industrial*, 44(19), pp. 97-137.
- Cinco Días (Ed.) (20 de junio de 2014). Carrefour compra por 600 millones la filial francesa de Dia.[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/06/20/empresas/1403288336\\_585850.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/06/20/empresas/1403288336_585850.html)
- Clemente-Ricolfe, J.S. y Escribá-Pérez, C. (2014). "Aplicando netnografía a la obtención del mapa de posicionamiento para empresas de distribución alimentaria", *Cuadernos de Gestión*, 14(1), pp. 57-74. DOI: <https://doi.org/10.5295/cdg.110322jc>
- Contreras, F., Pedraza, J.E. y Mejía, X. (2012). "La mujer y el liderazgo empresarial", *Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 8(1), pp. 183-194.
- Del Arco, S. (14 de enero de 2018). ¿Asaltarán las mujeres el Foro Davos?, La Vanguardia.<https://www.lavanguardia.com/economia/20180114/434222211150/mujeres-foro-de-davos.html>
- Delgado, C. (29 de abril de 2015). DIA planta cara a Mercadona con su nuevo supermercado 'La Plaza', El País.[https://elpais.com/economia/2015/04/28/actualidad/1430203801\\_082069.html](https://elpais.com/economia/2015/04/28/actualidad/1430203801_082069.html)
- Dia Corporate (2017a). Historia.<https://www.diacorporate.com/es/nosotros/historia/>
- Dia Corporate(2017b). Empleados.<https://www.diacorporate.com/es/empleados.html>
- Díaz-Figuels, G. (21 de mayo de 2011). Ana María Llopis. La directiva soñadora, Cinco Días.[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/05/21/empresas/1305985187\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/05/21/empresas/1305985187_850215.html)
- Drake, V. (3 de marzo de 2012). Ana María Llopis: "Hay que saber delegar pero también inspirar", *Mujer Hoy*.<https://www.mujerhoy.com/hoy/mujeres-hoy/maria-llopis-saber-delegar-668710022012.html>
- EFE (2 de diciembre de 2014). Supermercados DIA cierra el acuerdo con Carrefour para vender más de 800 tiendas en Francia, ABC.<https://www.abc.es/economia/20141201/abci-carrefour-acuerdo-201412010849.html>
- EFE (28 de abril de 2015a). Dia lanza 'La Plaza': un nuevo supermercado con carnicería y pescadería, *El Economista*.<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6665571/04/15/Dia-lanza-un-nuevo-formato->

[bajo-el-nombre-de-La-Plaza-con-secciones-de-carniceria-y-pescaderia.html](#)

EFE (19 de mayo de 2015b). Dia se desploma más de un 4% tras la venta del 8,48% de la firma, El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/2015/05/19/555ae0d522601d874d8b456b.html>

El Economista(Ed.) (31 de julio de 2018a). Mercadona y Lidl dan la 'puntilla' a Dia, que corrige un 6,5% y pierde el nivel de los 2 euros. <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/9307028/07/18/Economia-Mercadona-y-Lidl-ganan-cuota-de-mercado-en-la-distribucion-mientras-que-Dia-pierde-un-punto-en-el-ultimo-ano.html>

El Economista (Ed.) (11 de julio de 2018b). Llopis y Unedisa... ¿por qué te quiere Andrés? <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/9265863/07/18/-Llopis-y-Unedisa-por-que-te-quiere-Andres-.html>

El Economista y Europa Press(5 de julio de 2011). Dia sale a bolsa con caídas de más del 8,5%,El Economista. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/3207916/07/11/Dia-comienza-a-cotizar-con-descensos-del-286-hasta-34-euros.html>

Elizalde, I. (27 de agosto de 2013). Los supermercados más rentables: Mercadona, Lidl y Dia, Expansión. <http://www.expansion.com/2013/08/27/empresas/distribucion/1377638511.html>

El País (Ed.) (2 de marzo de 2015). 'De mujer a mujer', historias de superación en la India. [https://elpais.com/elpais/2015/03/02/videos/1425290812\\_398738.html](https://elpais.com/elpais/2015/03/02/videos/1425290812_398738.html)

El País Retina (Ed.) (8 de marzo de 2018). El País Retina recibe un premio al mejor medio digital de 2017. [https://retina.elpais.com/retina/2018/03/08/tendencias/1520515591\\_309077.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/03/08/tendencias/1520515591_309077.html)

El Periódico (Ed.) (25 de mayo de 2013). Ana Pastor conversa con Ana María Llopis en 'Más Periódico'. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20130525/ana-pastor-conversa-ana-maria-llopis-mas-periodico-2400224>

Escribano, G. (5 de julio de 2014). Dia, el éxito de los precios bajos, Cinco Días. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/04/mercados/1404496177\\_900275.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/04/mercados/1404496177_900275.html)

Europa Press (6 de marzo de 2013). Dia cerró 2012 con 2.925 tiendas en España, 98 centros más que en 2011, Expansión. <http://www.expansion.com/2013/03/06/empresas/distribucion/1362568649.html>

Europa Press (23 de junio de 2014). Dia despunta en el Ibex tras acordar la venta a Carrefour de su negocio en Francia, El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/2014/06/23/53a7e814e2704e8e5a8b4571.html>

Europa Press (9 de marzo de 2015). Dia desembolsa 375 millones en dividendos en cuatro años, El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/2015/03/09/54fd7bf7ca4741490c8b4587.html>

Europa Press (5 de abril de 2017a). La nueva Siemens Gamesa nombra presidenta a Rosa García, El País. [https://elpais.com/economia/2017/04/05/actualidad/1491390432\\_750102.html](https://elpais.com/economia/2017/04/05/actualidad/1491390432_750102.html)

Europa Press (28 de julio de 2017b). Las acciones de Dia suben más del 20% tras la entrada del ruso Mikhail Fridman, El País. [https://elpais.com/economia/2017/07/28/actualidad/1501237510\\_871292.html](https://elpais.com/economia/2017/07/28/actualidad/1501237510_871292.html)

Europa Press (Ed.) (15 de octubre de 2018a). Dia acepta la dimisión de Ana María Llopis como presidenta, cargo que ocupaba desde 2011. <https://www.europapress.es/economia/noticia-dia-acepta-dimision-ana-maria-llopis-presidenta-cargo-ocupaba-2011-20181015142201.html>

Europa Press (8 de agosto de 2018b). Isidre Fainé, de la Caixa, y Pablo Isla, de Inditex, directivos líderes en RSE, El Mundo.

<https://www.elmundo.es/economia/empresas/2018/08/08/5b6ac8b622601deb748b457e.html>

Fernández, D. (22 de mayo de 2011). Entrevista: Ricardo Currás. Consejero delegado de Dia. "Estar en bolsa acelerará nuestra expansión", El País. [https://elpais.com/diario/2011/05/22/negocio/1306069406\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2011/05/22/negocio/1306069406_850215.html)

Fernández-Clemente, E. (2008). "Élites y poderes económicos en la España del siglo XX", Cuadernos de Historia Contemporánea, 30, pp. 57-82.

Fernández-Hódar, J.A. (5 de julio de 2012). Dia celebra su primer año en bolsa y cotiza en máximos, Expansión. <http://www.expansion.com/2012/07/05/mercados/1341518194.html>

- Fernández-Palacín, F., López-Fernández, M., Maeztu-Herrera, I. y Martín-Prius, A. (2010). "El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas", *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, pp. 231-247.
- Galindo, C. (28 de febrero de 2012). Los supermercados Dia ganan un 19% menos tras la venta del negocio en Grecia, *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2012/02/28/actualidad/1330419008\\_541343.html](https://elpais.com/economia/2012/02/28/actualidad/1330419008_541343.html)
- Galindo, C. (31 de enero de 2013). Esther Koplowitz sitúa a su hija mayor como presidenta de FCC, *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2013/01/31/actualidad/1359659635\\_709126.html](https://elpais.com/economia/2013/01/31/actualidad/1359659635_709126.html)
- García, A.V. (24 de abril de 2016). Un viaje hacia la igualdad, ABC.  
[https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-viaje-hacia-igualdad-201604180618\\_noticia.html](https://www.abc.es/familia/padres-hijos/abci-viaje-hacia-igualdad-201604180618_noticia.html)
- García-Ovies, C. (13 de diciembre de 2016). La crisis de DIA le hace perder el segundo puesto de la distribución en España en favor de Carrefour, *Okdiario*.  
<https://okdiario.com/economia/2016/12/13/crisis-dia-hace-perder-segundo-puesto-distribucion-espana-favor-carrefour-597018>
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Gómez, C. (13 de julio de 2014). Dia sacude los supermercados, *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2014/07/11/actualidad/1405092695\\_694561.html](https://elpais.com/economia/2014/07/11/actualidad/1405092695_694561.html)
- Gómez-Álvarez, J. y Sánchez-Barríos, M. (2009). "La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35", *Revista de Humanidades*, 16, pp. 105-140.
- Igartua, M. y Valero, M. (20 de abril de 2018). Llopis deja la presidencia de DIA en sus horas más bajas en bolsa, *El Confidencial*.  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-04-20/dia-ana-maria-llopis-supermercados-presidenta\\_1552658/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-04-20/dia-ana-maria-llopis-supermercados-presidenta_1552658/)
- Jaramillo, C. (28 de marzo de 2018). Dia ya vale menos que en su salida a bolsa en 2011, al caer a 2.100 millones, *El Economista*.  
<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9035044/03/18/Dia-ya-vale-menos-que-en-su-salida-a-bolsa-en-2011-al-caer-a-2100-millones.html>
- Jiménez, M. (14 de mayo de 2011). DIA será la mayor empresa española presidida por una mujer, *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2011/05/14/actualidad/1305358373\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2011/05/14/actualidad/1305358373_850215.html)
- Kark, R. (2004). "The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), pp. 160-176. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534810410530593>
- KPMG (Ed.) (2013). *Los que dejan huella. 20 historias de éxito empresarial*. Madrid.
- Ladra, J.R. (15 de octubre de 2018). Dia cae un 42,22% tras rebajar sus previsiones de beneficios, ABC.  
[https://www.abc.es/economia/abci-rebaja-estimaciones-resultados-ante-desplome-bolsa-201810151433\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-rebaja-estimaciones-resultados-ante-desplome-bolsa-201810151433_noticia.html)
- Leszczyńska, D. y Lesca, H. (2017). "Comprendre les caractéristiques des femmes CEO et leur rôle au sein de grandes entreprises internationales", *Gestion* 2000, 34(1), pp. 27-46. DOI: <https://doi.org/10.3917/g2000.341.0027>.
- Lindoso-Tato, E. y Vilar-Rodríguez, M. (2012). "El pulso empresarial entre el norte y el sur de Galicia: el caso de Pastor y Riestra (1776-1936)", *Historia Contemporánea*, 45, pp. 669-704.
- López, P. (11 de junio de 2017). La caída de un símbolo de la Galicia financiera del siglo XX, *El Confidencial*.  
[https://www.elconfidencial.com/espana/galicia/2017-06-11/banco-popular-banco-pastor-caida-simbolo-galicia-financiera-siglo-xx\\_1395614/](https://www.elconfidencial.com/espana/galicia/2017-06-11/banco-popular-banco-pastor-caida-simbolo-galicia-financiera-siglo-xx_1395614/)
- López-Morell, M.Á. y Bernabé-Pérez, M.M. (2018). "Conquering the market: The expansion strategies of Santander and BBVA in Latin America", *Association for Banking and Financial History Papers*, 18(2), pp. 67-88.
- Madrid, J. (18 de diciembre de 2016). La sorprendente historia de Ana María Llopis, presidenta de Supermercados Día, *El Confidencial*.  
[https://www.vanitatis.elconfidencial.com/noticias/2016-12-18/ana-maria-llopis-presidenta-supermercados-dia-gemela-marido-fisico\\_1303488/](https://www.vanitatis.elconfidencial.com/noticias/2016-12-18/ana-maria-llopis-presidenta-supermercados-dia-gemela-marido-fisico_1303488/)
- Marín, P.P. (2017). "La comunicación de marketing en la empresa de distribución española Mercadona", *Retos*, 13(7), pp. 9-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n13.2017.01>
- Marín, P.P., Mier-Terán, J.J. y Lozano, J. (2018). "La comunicación en las empresas de distribución alimentaria en España: un análisis de las herramientas online y offline", *Revista de Comunicación de la SEECI*, 45, pp. 55-73.

- Martín, V.J. (2016). "Supermercados, descuentos e hipermercados: Bases del librespervicio en España", *Distribución y Consumo*, 26(144), pp. 7-20.
- Martínez, J. y Bolinches, C. (14 de diciembre de 2016). *Día profundiza en su crisis: los bajistas se ceban con la cadena de supermercados*, *El Español*. [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20161213/177983193\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20161213/177983193_0.html)
- Molina, I. (18 de noviembre de 2017). *Mujeres con olfato para los negocios*, *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/yodona/lifestyle/2017/11/18/5a0c5eadc4741c2078b4696.html>
- Moratalla, M. (15 de octubre de 2014). *DIA pierde un 22% en bolsa en 3 semanas en medio de una tormenta en el sector de distribución*, *Vozpopuli*. [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Tesco-DIA-Supermercados-dia-alimentacion-bolsa-tesco\\_0\\_743325695.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/Tesco-DIA-Supermercados-dia-alimentacion-bolsa-tesco_0_743325695.html)
- Moratalla, M. (11 de mayo de 2016). *La gemela de la presidenta de Supermercados DIA Ana María Llopis abrió una sociedad offshore*, *Vozpopuli*. [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/DIA-Papeles\\_de\\_Panama-Supermercados-Sociedades\\_offshore-regina\\_llopis-ana\\_maria\\_llopis-dia\\_supermercados-offshore\\_0\\_915508472.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/DIA-Papeles_de_Panama-Supermercados-Sociedades_offshore-regina_llopis-ana_maria_llopis-dia_supermercados-offshore_0_915508472.html)
- Muñoz, E. (8 de marzo de 2012). *Ana María Llopis: "Estoy donde estoy porque mi marido también cree en la conciliación"*, *Cadena Ser*. [http://cadenaser.com/ser/2012/03/08/sociedad/1331176407\\_850215.html](http://cadenaser.com/ser/2012/03/08/sociedad/1331176407_850215.html)
- Olaizola, B. (6 de julio de 2014). *¿Quién es la mujer que dirige los supermercados*, *Día?*, *Sur*. <https://www.diariosur.es/economia/empresas/201407/03/quien-mujer-dirige-supermercados-20140703115437.html>
- Ortega, E. (9 de febrero de 2017). *La guerra de los franquiciados contra DIA: "Nos han arruinado la vida"*, *Público*. <https://www.publico.es/economia/supermercados-dia-guerra-franquiciados-arruinado.html>
- Otero, J. (8 de julio de 2013). *Hermanas Llopis: el éxito femenino elevado a la quinta potencia*, *Público*. <https://www.publico.es/actualidad/hermanas-llopis-exito-femenino-elevado.html>
- Pagola, J. (15 de junio de 2016). *Ana Botín encabeza el top 10 de mujeres líderes con mejor reputación*, *ABC*. [https://www.abc.es/economia/abci-botin-encabeza-10-mujeres-lideres-mejor-reputacion-201606142130\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-botin-encabeza-10-mujeres-lideres-mejor-reputacion-201606142130_noticia.html)
- Pascual, M.G. (11 de abril de 2015). *Ana María Llopis, consejera delegada de Ideas4all. "Estoy orgullosa de que me hicieran consejera para hacer cuotas"*, *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/10/sentidos/1428691555\\_375737.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/10/sentidos/1428691555_375737.html)
- Pollard, J. (2007). "Les grands promoteurs immobiliers espagnols", *Flux*, 4(70), pp. 74-87. DOI: <https://doi.org/10.3917/flux.070.0074>
- Prudhomme, C. (4 de junio de 2018). *Carrefour: 243 anciens magasins Dia fermés, seuls 29 sont repris*, *Le Monde*. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/06/04/les-ex-magasins-dia-vivent-leurs-dernieres-heures\\_5309080\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/06/04/les-ex-magasins-dia-vivent-leurs-dernieres-heures_5309080_3234.html)
- Ribagorda, C. (3 de octubre de 2018). *Demolidor SOS de franquiciados de Supermercados DIA: "Si no cuento esto reviento..."*, *Okdiario*. <https://okdiario.com/economia/empresas/2018/10/03/demolidor-sos-franquiciados-supermercados-dia-si-no-cuento-esto-reviento-3183540>
- Rodríguez-Pablos, R., Junquera-Vara, A. y Cruz-Roche, I. (2013). "Estrategias de las principales empresas de distribución minorista de gran consumo ante la crisis económica", *Distribución y Consumo*, 4, pp. 5-17.
- Roig-Tierno, N., Baviera-Puig, A. y Buitrago-Vera, J. (2015). "Estrategias de expansión de las cadenas de distribución agroalimentaria española", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 15(2), pp. 69-92.
- Romera, J. (24 de febrero de 2017a). *La batalla entre Dia y sus franquicias se recrudece*, *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/8178278/02/17/Dia-pasa-al-ataque-y-lleva-a-franquiciados-ante-el-juez.html>
- Romera, J. (11 de mayo de 2017b). *Dia abandona su aventura en China*, *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/8352966/05/17/Dia-saldra-de-China-y-echara-el-cierra-a-380-tiendas.html>
- Romero, Á. (26 de noviembre de 2014). *Slim salva del concurso a Koplowitz y pasa a ser primer accionista de FCC*, *El País*. [https://elpais.com/economia/2014/11/26/actualidad/1417021155\\_533505.html](https://elpais.com/economia/2014/11/26/actualidad/1417021155_533505.html)

## Ana María Llopis y los resultados económicos de la empresa Dia® durante su presidencia

- Ruiz, R. (10 de octubre de 2016). *Dia pone en marcha su mayor plataforma logística en España*, *Expansión*.
- <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/10/10/57fb7c0b46163f44398b45bd.html>
- Sahuquillo, M. (11 de abril de 2012). *Un muro de corbatas ante la mujer directiva*, *El País*.  
[https://elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079\\_033078.html](https://elpais.com/sociedad/2012/04/11/actualidad/1334167079_033078.html)
- Salinas, J.L. (10 de marzo de 2015). *Ana María Llopis: "Las mujeres gestionamos mejor la crisis, somos multifuncionales"*, *La Nueva España*.  
<https://www.lne.es/economia/2015/03/10/ana-maria-llopis-mujeres-gestionamos/1724547.html>
- Salvatierra, J. (2018a). *Dia gana 109,6 millones, un 37% menos por la caída de ventas en España*, *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2018/02/22/actualidad/1519286728\\_353228.html](https://elpais.com/economia/2018/02/22/actualidad/1519286728_353228.html)
- Salvatierra, J. (24 de febrero de 2018b). *Dia se desploma un 9% en Bolsa tras perder un 74% del beneficio hasta marzo*, *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2018/05/10/actualidad/1525936860\\_983710.html](https://elpais.com/economia/2018/05/10/actualidad/1525936860_983710.html)
- Salvatierra, J. (24 de agosto de 2018c). *Dia despide a su consejero delegado, Ricardo Currás*, *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2018/08/24/actualidad/1535106430\\_014337.html](https://elpais.com/economia/2018/08/24/actualidad/1535106430_014337.html)
- Samboal, A. (2017). *Ana Botín. Nacida para triunfar: la reina de la banca*. Madrid: La Esfera de los libros.
- Sánchez-Silva, C. (10 de julio de 2011). *Entrevista: Ana M. Llopis. Presidenta no ejecutiva de DIA. "Creo en la igualdad en la selección"*, *El País*.  
[https://elpais.com/diario/2011/07/10/negocio/1310303666\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2011/07/10/negocio/1310303666_850215.html)
- Sánchez-Silva, C. (5 de abril de 2014). *El DIA de la mujer imperfecta*, *El País*.  
[https://elpais.com/elpais/2014/04/04/gente/1396633732\\_857557.html](https://elpais.com/elpais/2014/04/04/gente/1396633732_857557.html)
- Sánchez-Vicente, T. (25 de febrero de 2013). *Grupo DIA, el triunfo del «lowcost» en plena recesión*, *ABC*.  
<https://www.abc.es/economia/20130225/abci-supermercados-exito-201302210953.html>
- Sebastian, F. (2017). *"Salvados como periodismo populista. En busca de un sujeto nacional-popular"*, *Arizona Journal of Hispanic Cultural Studies*, 21, pp. 235-262.
- DOI:  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2016.02.00310.1353/hcs.2017.0012>
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Stein, G., Susaeta, L., Gallego, M. y Cuadrado, M. (2013). *"Los consejeros dominicales y la rotación del primer ejecutivo. Evidencias de las empresas cotizadas españolas 2007-2010"*, *Revista Empresa y Humanismo*, 16(2), pp. 33-79.
- Vadillo, J. (16 de octubre de 2018). *Rosa García dimite como presidenta de Siemens España y de Gamesa*, *Cinco Días*.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/16/companias/1539682705\\_244669.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/16/companias/1539682705_244669.html)
- Valero, M. (14 de enero de 2016). *Más de 60 franquiciados demandan a DIA por estafa tras quedarse en la ruina*, *El Confidencial*.  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-01-14/varios-franquiciados-demandan-a-dia-por-estafa-tras-quedarse-en-la-ruina\\_1135010/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-01-14/varios-franquiciados-demandan-a-dia-por-estafa-tras-quedarse-en-la-ruina_1135010/)
- Valero, M. (3 de abril de 2018a). *DIA sale de China con la venta de su filial en Shanghai tras perder millones de euros*, *El Confidencial*.  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-04-03/dia-china-shanghai-filial-supermercados\\_1544353/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-04-03/dia-china-shanghai-filial-supermercados_1544353/)
- Valero, M. (20 de octubre de 2018b). *DIA, de máximos a mínimos en tres años: los hitos que marcaron su sangría en bolsa*, *El Confidencial*.  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-20/dia-de-maximos-a-minimos-en-tres-anos-los-hitos-que-marcaron-su-sangria-en-bolsa\\_1631620/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-10-20/dia-de-maximos-a-minimos-en-tres-anos-los-hitos-que-marcaron-su-sangria-en-bolsa_1631620/)
- Velandrino, G. y García, J. (2017). *"La información alimentaria facilitada al consumidor online"*, *Revista de Derecho Agrario y Alimentario*, 71, pp. 133-144.
- Viaña, E. (9 de agosto de 2016). *El poder de las mujeres en el sector tecnológico*, *Expansión*.  
<http://www.expansion.com/economia-digital/2016/08/09/57a3868d468aebb9548b4666.html>
- Villaécija, R. (20 de abril de 2018). *La presidenta de Dia dejará el cargo en 2019*, *El Mundo*.  
<https://www.elmundo.es/economia/empresas/2018/04/20/5ada1b53268e3ee4088b4607.html>
- Zubero, G.Z. (2017). *"Medio siglo de transformaciones en la distribución alimentaria en España (1960-2010). El caso de Aragón"*, *Investigaciones de Historia Económica*, 13(2), pp. 117-126.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2016.02.003>