

---

## “Máquinas de vender”. Una historia de la gran distribución francesa en España desde los años sesenta<sup>1</sup>

*Chaque client ne nous rapporte que 3 francs de bénéfice net...  
mais nous en avons 414 millions dans tout le monde.*  
Michel Bon, directeur general de Carrefour en 1992<sup>2</sup>.

● RAFAEL CASTRO

Universidad Complutense de Madrid

### Introducción

Ante una sala abarrotada de empresarios franceses de distribución, Bernardo Trujillo se presentaba muy solemnemente: “Señores, más de un millón de comerciantes han “muerto” este año en el mundo por no haber sabido prevenir el futuro. Les pido que se pongan en pie y observen un minuto de silencio para honrar su memoria”. Cuando el minuto había transcurrido, Trujillo volvía a la carga: “Y ahora, les pido otro minuto de silencio por los millones que van a ‘morir’ este año y aún no lo saben. Veo a alguno de ellos entre ustedes...”<sup>3</sup>. Así de impactantes eran los comienzos de los seminarios de formación en técnicas modernas de distribución organizados por la *Nacional Cash Register* (más conocida por sus iniciales NCR) para fidelizar a sus clientes en su sede de Dayton, Ohio, a principios

1. Quisiera agradecer a Christian Lhermie (Panthéon-Paris I) todo su apoyo y sus consejos a la hora de elaborar este trabajo. El trabajo es tributario de los proyectos de investigación SEJ 2006-15151 y ECO2009-10977, así como de sendas becas pre-doctorales de la Fundación Ramón Areces y de la Obra Social de La Caixa. El presente texto fue presentado en las Primeras Jornadas de Historia Empresarial, España-Europa del *Centre d’Estudis Antoni Capmany* de la Universidad de Barcelona. Los comentarios del relator, Antonio Escudero (Universidad de Alicante), especialmente, y de todos los presentes fueron un estímulo. Agradezco asimismo los atinados comentarios de los evaluadores anónimos de la *Revista de Historia Industrial* (RHI). Los consejos y sugerencias de todos ellos han sido convenientemente recogidos, siendo los errores exclusivamente míos.

2. *Points de Vente* (PV) n° 467 (13 de mayo de 1992).

3. *Libre Service Actualités* (LSA) n° 1236 (diciembre de 1990): monográfico recordando la figura de Bernardo Trujillo.

*Fecha de recepción: Enero 2009*

*Versión definitiva: Enero 2010*

*Revista de Historia Industrial*

*N.º 44. Año XIX. 2010.3.*

de los sesenta. Trujillo, desconocido del gran público, tal vez sea uno de los más influyentes personajes en la historia de la distribución moderna. Sus consejos fueron aplicados, en parte, por los grandes de la distribución francesa (entre ellos: Marcel Fournier y Jacques y Dennis Defforey, fundadores de Carrefour, Paul-Louis Halley, de Promodès o Gerard Mulliez, precursor de Auchan), aquellos que idearon un nuevo concepto: el hipermercado.

El hipermercado, invención en la que se aunó alimentario y no-alimentario bajo el mismo techo (a diferencia de las *superstores* americanas), forma hoy parte del paisaje urbano europeo contemporáneo y se encuentra presente en ciudades de medio mundo. Sin embargo, el hipermercado como hoy lo conocemos, nació hace apenas unos cuarenta años en la localidad francesa de Sainte-Geneviève-des-Bois, a unos treinta kilómetros al sur de París. Si su éxito parece, retrospectivamente hablando, evidente, su lanzamiento en la Francia de los sesenta fue un modelo de intuición y audacia empresarial de dos familias, las mencionadas Fournier y Defforey. Estas dos sagas, junto a los Halley y los Mulliez, serán algunos de los protagonistas de esta historia que recrea un episodio de inversión internacional.

Es la inversión extranjera directa (IED) en distribución minorista (el llamado *retailing* anglosajón) una inversión distinta y, sobre todo, menos estudiada por la teoría económica, mucho más preocupada por la internacionalización de empresas industriales o bancarias. Aunque el comercio minorista se convirtió rápidamente en un negocio internacional, el hecho de que las empresas de *retailing* cruzaran fronteras relativamente tarde puede ser un primer elemento de respuesta al vacío teórico<sup>4</sup>. De hecho, hasta hace poco la comunidad científica especializada (en marketing o dirección estratégica) había centrado sus esfuerzos simplemente en conocer cómo se transferían algunos conceptos del negocio o en diseñar una tipología de las empresas que cruzaban las fronteras. Estas nociones eran la difusión de conceptos de venta lo cual implicaba, asimismo, la internacionalización y estandarización de ciertas funciones gerenciales<sup>5</sup>. Por otro lado, algunos marcos teóricos trataron de examinar los aspectos estratégicos y las motivaciones de las empresas de *retailing* en su internacionalización. W.J. Salmon y A.Tordjman distinguieron entre diferentes estrategias de inversión internacional: una global con decisiones centralizadas, una multinacional atendiendo a particularidades locales y una estrategia financiera con simples inversiones en cartera<sup>6</sup>. Por su parte, A.D. Treadgold se centró en clasificar al inversor en base a las diferentes estrategias de expansión<sup>7</sup>. Distinguió cuatro tipos de “internacionalistas”: los prudentes, los “envalentonados”, los agresivos y los inversores globales<sup>8</sup>.

A pesar de las especificidades del sector, la comunidad investigadora ha tratado de aportar nuevas ideas al debate teórico. Por ello, han sido recurrentes las

4. Grispud y Benito (2002), p. 3.

5. Burt (1991).

6. Salmon and Tordjman (1989).

7. Treadgold (1988).

8. Se puede ver una definición de cada uno de los tipos en Burt (1991), pp. 490-491.

investigaciones que han tratado de adaptar las teorías de internacionalización de otras industrias al sector del comercio al por menor internacional. Luca Pellegrini fue el primer investigador que intentó acoplar el paradigma ecléctico de Dunning al *retailing*<sup>9</sup>. En sus trabajos, consideró al OLI un buen marco teórico para explicar la internacionalización de las empresas de gran distribución, aunque lo hizo con reservas. En efecto, las características específicas del comercio hacen que las ventajas de propiedad e incluso las de internalización, y las innovaciones que se desprenden de ellas, sean fácilmente imitables y no tengan tanta importancia como las ventajas de localización<sup>10</sup>. J.A. Dawson en sus trabajos, ahondó en el escepticismo sobre esta adaptación teórica. Insistió sobre la enorme dificultad de exportar, en gran parte, los servicios asociados al comercio<sup>11</sup>. La mayoría estos trabajos adolecen, sin embargo, de profundidad temporal.

Con el ejemplo de las empresas francesas de gran distribución en España en más de 45 años de historia, este trabajo trata de paliar parte de estas deficiencias. Siendo así, no sorprenderá que pretendamos comprobar si el enfoque gradual de la internacionalización formulado por varios autores de la Escuela de Uppsala en los años setenta y, especialmente, la revisión de Bruce Kogut, pueden aplicarse a este caso<sup>12</sup>. Este modelo que añade una dimensión dinámica e histórica al proceso de internacionalización, defiende que ésta es tributaria del aprendizaje, especialmente, en los países culturalmente más próximos. En él, se proponen fases progresivas desde exportaciones puntuales hasta filiales productivas<sup>13</sup>.

Más allá del marco teórico, este trabajo permitirá conocer mejor el desarrollo histórico del sector en nuestro país. Si bien existe una abundante producción por parte de los economistas sobre la distribución alimentaria desde los años 70, muy útiles para contextualizar el sector, lo cierto es que la comunidad de historiadores económicos y de la empresa ha tardado en centrarse en el tema<sup>14</sup>. Los recientes trabajos de Pilar Toboso, Carles Maixé Altés y J. Casares Ripoll han sido preciosas excepciones en el panorama español mientras que las investigaciones de A. Alexander y G. Shaw o Steve Burt, son los máximos exponentes en el ámbito europeo<sup>15</sup>.

El presente trabajo aportará asimismo el estudio de algunas fuentes inéditas, fuentes orales y de revistas especializadas que hasta ahora habían sido desechadas

9. Para ver una revisión completo del teorema OLI, véase Dunning (2001). Pellegrini (1991).

10. Burt (1991), p. 490.

11. Dawson (2001).

12. Kogut (1997).

13. Las otras fases intermedias serían la utilización de agentes independientes, para instalar, seguidamente, filiales comerciales. Johanson y Vahlne (1990).

14. Véanse los trabajos Cruz Roche (coord., 1999), Cuesta Valiño (2005), Gómez Mendoza (1994), Méndez y Ouviaña (2002), entre otros. Es de interés consultar la síntesis bibliográfica sobre la producción científica del sector de Vallet Frasquet, Gil y Mollá (2002).

15. En España, Toboso (2001, 2002 y 2007), Maixé Altés (2009) y Casares Ripoll (2003). En Europa, Alexander (2008), Shaw y Alexander (2008), Shaw (2005) y Burt (1991). No nos olvidamos aquí de la tradición anglosajona de historia del *retail* con el Centre for the History of Retailing and Distribution (CHORD). Agradezco a uno de los evaluadores anónimos de la RHI su sugerencia.

por la comunidad investigadora. El artículo tiene la siguiente estructura. En primer lugar, analizamos los antecedentes a la llegada de los hipermercados al país para insertar en el estudio las primeras implantaciones. El segundo epígrafe tiene por objetivo comprender cómo se adaptaron las distintas empresas francesas de distribución a los distintos choques exógenos derivados de la entrada en la Comunidad Económica Europea, la implantación del Espacio Económico Europeo y la llegada de nuevos competidores entre 1974 y 1996. Finalmente, se estudian los distintos movimientos corporativos que han cambiado la configuración del sector en la última década y su consecuencia para los protagonistas de esta historia.

### **Antecedentes y primeras experiencias en el mercado español, 1963-1973**

#### *Antecedentes*

Unos diez años después de su creación, las empresas francesas de gran distribución cruzaron las fronteras y uno de los países elegidos fue España. A priori, esta elección podría sorprender. El siguiente epígrafe tiene por objetivo explicar los principales motivos de exportación del concepto a España. Entre los más influyentes debemos incluir la existencia de una experiencia previa tanto en gestión como en capital en la figura de la cadena de supermercados populares como Simago, la restrictiva legislación en Francia para nuevas aperturas de hipermercados y la vecindad de ambos países, plasmada en los flujos de turistas franceses en el país.

Pese a las fuertes limitaciones que la renta disponible imponía al consumo privado, la década de los sesenta significó la entrada de España en la era del llamado consumo de masas. Junto a la estabilización de la economía y la mejora relativa de los niveles de renta, se produjo la paulatina modernización de los canales de distribución<sup>16</sup>. Esta nueva situación económica y el mayor consumo a partir de los sesenta animó la constitución de nuevas empresas comerciales<sup>17</sup>. Una de las consecuencias de esta lenta modernización del mercado fue la generalización del supermercado y la aparición de sociedades sucursalistas de distribución que se consolidaron al hilo del crecimiento urbano y de la introducción del auto-servicio<sup>18</sup>. Una de estas experiencias fue la de Simago.

Simago se constituyó el 15 de febrero de 1960, con el objeto de explotar establecimientos de venta al público “al por menor y al por mayor de toda clase de

16. Esta modernización tuvo su eco en algunos trabajos promovidos tras el Plan de Estabilización. Información Comercial Española recogió buena parte de estos trabajos. Entre otros, destacan Sampedro (1959) y Alcaide (1959).

17. Maixe Altés (2009), pp. 111-113.

18. Para conocer las acciones gubernamentales de la época que permitieron aquellas primeras aperturas, Comisión Nacional de Productividad Industrial (1959). Véanse también los trabajos de Maixe Altés (2009).

mercancías, especialmente útiles y menaje de la casa, ferretería, droguería, perfumería, artículos de plástico, electricidad, radio, artículos de alimentación, regalo, etc.”<sup>19</sup>.

Esta cadena de almacenes populares se estableció en Madrid en 1960 y muy pronto introdujo un supermercado en cada establecimiento, a diferencia de otros almacenes populares como Galeprix y Martínez Colomer (Marcol) que no entraron en la alimentación<sup>20</sup>. Sus fundadores fueron un grupo familiar hispano-cubano que regresó a España tras la revolución castrista (Simago era el acróstico de Simó, Mayorga y Gómez)<sup>21</sup>. Estos emprendedores participaban del mismo bagaje que otros repatriados cubanos como Cesar Rodríguez, Pepín Fernández y Ramón Areces, hombres clave en el desarrollo de Galerías Preciados y el Corte Inglés. Todos conocían la moderna distribución norteamericana gracias a su experiencia cubana<sup>22</sup>. Desde muy pronto, dos de los asociados, Simó y Gómez Mena, se separaron del negocio quedando como socio principal y Presidente José Manuel Mayorga<sup>23</sup>. Tres años después de su creación, Simago sólo contaba con cuatro establecimientos en total, unos 3.500 m<sup>2</sup> de superficie de venta (repartidas en cuatro sucursales: Madrid, Santander, Oviedo y Gijón) y unos evidentes problemas de gestión<sup>24</sup>.

Mayorga se dio cuenta de que Simago necesitaba de asesoramiento extranjero si quería que la empresa sobreviviese. Su elección apuntó entonces al líder europeo de almacenes populares, Prisunic<sup>25</sup>. Ante la lúcida llamada de socorro del presidente de la cadena, Prisunic envió a uno de sus consultores, Jean Pierre Dollberg, por medio de su filial, la consultora *Paul Planus*<sup>26</sup>. Después de unos meses de estudio y ante la delicada situación financiera de la empresa, Dollberg propuso un “plan de choque” para sanear las cuentas y racionalizar las relaciones con clientes y proveedores<sup>27</sup>. Ante la mejora de la situación, Mayorga decidió otorgarle, sin condiciones, a un francés sin ningún manejo del castellano las riendas de su empresa<sup>28</sup>. Dollberg aceptó el reto y, con él, Prisunic. El acuerdo, que introdu-

19. Registro Mercantil de Madrid. Tomo 1397. Folio 80

20. Una primera visión sobre los almacenes populares puede verse en Gómez Mendoza (1984), Faciabén (2003) y Toboso (2007).

21. Maixé Altés (2009), p. 114.

22. Véanse Toboso (2001, 2002 y 2007) Cuartas (2005).

23. Toboso (2002), pp. 90- 93.

24. Castro (2008b), p. 5 y *Libre Service Actualités* (LSA en adelante) n° 470 (22 de noviembre de 1973). El potencial de la cadena se basaba pues en que podía dar servicio a todo tipo de clientela. Por un lado, satisfacía a una población con cada vez mayor poder adquisitivo y por otro, buscaba sus clientes en el entorno próximo, especialmente en las amas de casa (que representaban más del 90% de la clientela). Así, generalmente, el cliente llegaba andando a los establecimientos, pues éstos no contaban con aparcamiento propio. Toboso (2001), p. 98.

25. Caracalla (1989).

26. *Ibid.* Dollberg era un hombre de Prisunic, cadena de establecimientos populares perteneciente al grupo de grandes almacenes Printemps.

27. *LSA* n° 470 (22 de noviembre de 1973). Entrevista a Jean Pierre Dollberg.

28. Fondo Banco Urquijo (FBU), memoria anual Simago (1963).

jo capital francés en la compañía además de la gestión, tuvo lugar en junio de 1963. Como se desconocía la posible reacción del público, la llegada fue progresiva: lo primero fue anunciar que Prisunic organizaría periódicamente “Semanas de Francia” en los establecimientos Simago, en las que vendería sus propios productos<sup>29</sup>. Estas “semanas francesas” y la alianza Simago/Prisunic podrían identificarse como la primera y la segunda etapa del enfoque de internacionalización gradual que intentamos encontrar en este “caso de casos”.

Al hilo de las sucesivas ampliaciones de capital que integraban más intereses galos, Dollberg fue rodeándose de colaboradores franceses y comenzó a moldear los supermercados populares de Simago. Su labor fue facilitada por un consejo de administración afin (cuadro 1).

**CUADRO 1**  
**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SIMAGO**  
**A 31 DE DICIEMBRE DE 1970**

| Nombre                    | Filiación                |
|---------------------------|--------------------------|
| Carlos March              | Banca March              |
| Jacinto Montealagre       | Banco Exterior de España |
| Narciso Andreu            | Bankunión                |
| Henri Freppel             | De Neuffize              |
| Manuel Laffon             | Eurobanco                |
| Gilbert Weill             | Galeries Parisiennes     |
| David Peake               | Kleinwort Benson LTD     |
| André Lantier             | Sapac                    |
| François Garnier          | Sapac                    |
| Gabriel del Valle         | Simago                   |
| José M <sup>a</sup> Mayor | Simago                   |
| Jean Pierre Dollberg      | Simago/ Prisunic         |

Fuente: LSA nº 470 (22 de noviembre de 1970).

Dos elementos sobresalen en el análisis del consejo de Simago. En primer lugar, se puede observar el equilibrio de fuerzas entre Prisunic –por medio de la central de compras del grupo *Printemps* Sapac y de las *Galeries Parisiennes*– y Simago, con Dollberg a medio camino entre ambas empresas. Convendría fijarse también en los consejeros pertenecientes a los diversos bancos. Su presencia res-

29. Archivo General de la Administración, Fondo del Ministerio de Asuntos Exteriores, Caja (10)97 54/11484, Carta de la secretaria de comercio de la Embajada de España en París.

pondería a las importantes necesidades de financiación a corto plazo de la empresa debido a los flujos financieros generados por la rotación intensiva de mercancías<sup>30</sup>. Entre ellos, reconocemos al binomio *De Neuflyze-Bankunion* y a Eurobanco que tuvieron intensas relaciones con los intereses franceses (Paribas y SG, respectivamente)<sup>31</sup>. Sin embargo, a diferencia de otras experiencias de inversión francesa, no parece que en esta ocasión se deba asignar a los bancos el papel de promotor del negocio<sup>32</sup>. La iniciativa del negocio recayó en protagonistas ajenos a grupos bancarios. La presencia del Banco Exterior de España en el consejo confirmaría el papel financiador de los bancos de la empresa. Quedaría por conocer la implicación de Carlos March. En cualquier caso, parecía una repartición de fuerzas de marcado carácter filo-francés destinada a facilitar la gestión del equipo de Dollberg.

A pesar de la buena sintonía con el consejo de administración, los gestores franceses hubieron de recurrir a toda su experiencia en el sector para llevar a buen puerto el proyecto. “*Connaître l’avenir est terriblement utile, nous avons gagné beaucoup de temps*”, comentaba Dollberg<sup>33</sup>. Su equipo llegó a la conclusión de que el mercado español se encontraba, a finales de los sesenta, con unos diez o quince años de retraso con respecto al francés. Era una etapa que ya vivida por Prisunic aunque la particular idiosincrasia del país no iba a ayudar. En efecto, los mayores problemas eran la dificultad de crear una empresa de carácter nacional ante el exacerbado regionalismo español (tanto en productores como en empresas), el no contar con un personal adecuado, el urbanismo español con calles estrechas y pequeños comercios y el complicado entramado legal español con más de veinte leyes que legislaban el comercio.

Para hacer frente a las adversidades, el equipo Simago echó mano de la imaginación. Con un grupo bastante diversificado —ocho empresas conformaban el grupo Simago<sup>34</sup>—, y en locales de poco más de 1.000 m<sup>2</sup>, se repartían el bazar y los productos frescos a partes casi iguales, con unas 1.500 referencias entre las que se potenciaron las marcas propias Simago y Tauro<sup>35</sup>. Utilizando conocidas técnicas de “todo bajo el mismo techo”, el grupo realizaba pues una política de descuento “suave” (*soft discount*) reforzando su apuesta por los productos frescos<sup>36</sup>. Además, para recortar costes de inmovilizado, Dollberg y su equipo idearon

30. Toboso (2002).

31. Véanse Castro (2008a).

32. No encontramos en las memorias de los bancos mencionados ninguna mención sobre Simago, más allá del apunte en el cuadro de participaciones FBU, memorias anuales Bankunion, Paribas, De Neuflyze y Eurobanco (1964- 1979).

33. *LSA* nº 470 (22 de noviembre de 1973).

34. Simago, Grandes Almacenes Populares (GAPSA), Prisuma, Sicomi, Restaurantes Técnicos, Ogamis y Hogarama. Toboso (2002).

35. FBU, memoria anual Simago (1974).

36. A nivel conceptual suele distinguirse entre dos tipos de establecimientos de descuento: descuento suave (*soft discount*) y descuento duro (*hard discount*). La distinción entre uno u otro tipo se suele basar fundamentalmente en cómo se actúa sobre la variable precio dentro de su estrategia co-

un sistema de construcción de locales “revolucionario”: compraban a plazos los terrenos y llegaban a acuerdos con promotores inmobiliarios a los que permitían construir edificios dejando libre la planta baja. Paralelamente, la filial inmobiliaria del grupo (SICOMI) se hacía con los locales construidos y los alquilaba a la matriz<sup>37</sup>. El ahorro era de hasta un 50% en el precio de construcción. En cuanto a la dirección del grupo, su gestión era muy personalista. Con línea directa con la Presidencia, Dollberg agrupó en torno a él y en forma piramidal cuatro divisiones distintas (bazar, alimentario, menaje y restauración) con cuatro directores generales franceses a la cabeza. Ellos eran los que regían los destinos de 3.600 empleados organizados en grupos de empresas de carácter social y deportivo<sup>38</sup>.

La apuesta fue un éxito. Simago pasó de 3.500 m<sup>2</sup> de superficie efectiva de venta en 1963 a casi 150.000 diez años después. Así, a principios de los setenta, se presentó un plan de cinco años para ser el número uno de la distribución en España<sup>39</sup>. Aunque la posición de El Corte Inglés parecía difícil de alcanzar, a finales de 1976, ya había 50 establecimientos Simago repartidos por toda la geografía nacional<sup>40</sup>. La ambición del grupo iba más allá buscando oportunidades de negocio para abrir establecimientos más grandes.

Dos elementos más pueden ayudarnos a entender el desembarco de los hipermercados franceses a España. El primero debe ser enlazado con la composición del capital de Simago. En efecto, en él encontrábamos a la Unión Industrial Bancaria (Bankunion), creada en 1964 con un capital social de 600 millones de pesetas con la tutela del Banco Atlántico y la participación del francés *De Neuffize*<sup>41</sup>. Este banco de inversión participó intensamente en uno de los proyectos más ambiciosos e importantes de la década de los sesenta: las autopistas mediterráneas<sup>42</sup>. El hecho de que insistamos en esta enrevesada red de intereses es cuestión no baladí. Como recordará el lector, los años sesenta fueron aquellos en los que explotó el turismo francés en las costas mediterráneas españolas. Entre 1959 y 1969, el número de entradas provenientes de Francia pasó de 1.146.000 a 8.216.000 turistas<sup>43</sup>. El plan cristalizó en la empresa Autopistas, Concesionaria Española (ACESA) cuyo principal proyecto estaba pensado para abastecer, sobre todo, a los polos turísticos preferidos por los franceses<sup>44</sup>.

---

mercial y en el grado de utilización de las marcas de distribuidor dentro del surtido. Colla (2001). No obstante, se suelen admitir unas características más o menos generales a ambos tipos de descuento.

37. LSA nº 470 (22 de noviembre de 1973). Las empresas del tipo de SICOMI sólo podían alquilar sus posesiones, no venderlas. Así quedaban exentas de impuestos.

38. LSA nº 470 (22 de noviembre de 1973).

39. LSA nº 470 (22 de noviembre de 1973).

40. LSA, nº 604 (2 de diciembre de 1976). La progresión continuó: a 31 de diciembre de 1984, SIMAGO contaba ya con 134 establecimientos de diferentes características. DA, nº 118 (junio de 1985).

41. FBU, memoria anual Bankunion (1964).

42. Castro (2008), p. 37.

43. Sánchez (2006), p. 277.

44. Véase el proyecto en FBU, memoria anual Bankunion (1965 y 1966).



El segundo elemento tiene que ver con la legislación francesa en materia de aperturas de hipermercados. El crecimiento que habían experimentado, en Francia, las grandes cadenas de distribución en los sesenta habían llevado a la quiebra a un buen número de comercios tradicionales. Para protegerlos, nació la *Loi Royer*; promulgada en diciembre de 1973<sup>45</sup>. Según su enunciado, cualquier apertura o extensión de un establecimiento minorista necesitaría una autorización del ministerio de comercio cuando la superficie de venta superase los 1.000 m<sup>2</sup> en poblaciones de menos de 40.000 habitantes y cuando superase los 1.500 m<sup>2</sup> en aquellas poblaciones con más de 40.000 habitantes. En otras palabras, las aperturas de nuevos centros se convertían, a partir de aquel momento, en un proceso político cuyas servidumbres no tenían por qué coincidir forzosamente con los intereses de las empresas de distribución. A pesar de sus protestas, Carrefour, Promodès, Auchan, E. Leclerc y los demás empresarios del sector hubieron de resignarse y de adaptarse. Como dijo Paul-Louis Halley en una conferencia en España unos años después, sólo cabían dos posibles soluciones: diversificarse en Francia (con otros formatos como las tiendas de proximidad o los supermercados medios) o intentar la aventura en el extranjero<sup>46</sup>.

### *Las primeras experiencias de hipermercados en España*

Diversos condicionantes determinaron la llegada de los primeros hipermercados a España. A efectos de expulsión, como la *Loi Royer*, se le unieron algunos efectos de atracción como la existencia de una clientela potencial y de un socio local (hispano-francés) con conocimiento del mercado y pionero como introductor de nuevas técnicas comerciales en el país. El siguiente epígrafe analiza la manera de proceder de las empresas francesas en sus primeras aperturas de centros. A pesar de las ventajas competitivas derivadas de la escasa competencia en el segmento, descubriremos que las primeras experiencias se saldaron con un relativo fracaso que tuvo que ver con la escasa adaptación a la clientela española.

La ambición de Simago le empujaba a considerar nuevos proyectos. El más importante sería el de importar el concepto de hipermercado francés. No pudo hacerlo sólo: necesitó a sus socios franceses Prisunic y *Printemps*, que se habían hecho con el 26% de la cadena de hipermercados francesa *Euromarché* en 1972. Fue el propio Dollberg quién propuso al conglomerado *Printemps/Prisunic/Euromarché* que siguiera a Simago, en su plan para abrir hipermercados en España<sup>47</sup>. Con este programa, se cumpliría así la tercera etapa del enfoque de Uppsala, la de las filiales comerciales. Así, Simago tenía el proyecto y el emplazamiento: un terreno en el Prat del Llobregat, a unos 9 kilómetros al sur de Barcelona, al lado

45. La loi Royer du 27/12/1973, integrada en el *Code du Commerce de la France* (1974)

46. *PV*, nº 224 (1 de diciembre de 1981).

47. *LSA* nº 470 (22 de noviembre de 1973), entrevista a J. P. Dollberg.

de uno de los ramales de la Autopista del Mediterráneo<sup>48</sup>. Sólo se necesitaba un socio extranjero que aportara un poco de capital pero, sobre todo, su *know-how*. El elegido fue *Euromarché*, que tenía realmente poco que perder en esta aventura: al escaso coste de la construcción, se le unían las buenas condiciones que presentaba una inversión cerca de Barcelona. En efecto, el futuro mercado se situaría en una región fronteriza, con un importante desarrollo económico, donde destacaba un grado de motorización cercano al 50%. Su zona de clientela potencial tocaba a más de un millón de personas, a los que había que sumar el flujo de turistas franceses que eran uno de los objetivos en los primeros meses de vida del hipermercado. Como reconocieron los propios rectores de Simago, si la empresa no funcionaba, al menos no perderían demasiado dinero en los meses de verano<sup>49</sup>.

El siguiente paso fue la constitución de una sociedad. El nombre elegido fue Ibérica de Hipermercados, S.A. con un capital social de cien millones de pesetas y como objetivo final “*la reestructuración del comercio urbano español*”<sup>50</sup>. El presidente elegido fue José Godall Estruch, un hombre vinculado al círculo de Bankunión. Tres franceses aparecen como enlaces con las matrices: Gilbert Weil y J.P. Dollberg, de la Sapac y de Simago y Jean Frank Sauvagnac, de *Euromarché*<sup>51</sup>. Se decidió asimismo el nombre de los hipermercados fuera Escala<sup>52</sup>. Tal era la euforia que incluso se pensó en la siguiente apertura en Valencia, con un proyecto para septiembre de 1973<sup>53</sup>. No todos los planes tuvieron un final feliz. El nombre de Escala se cambió por estar asociado, en España, al concepto de una compra demasiado ocasional. Su nombre final fue el de Hiper-Euro con la abreviatura de HIPER. Tampoco vio la luz el centro de Valencia por razones desconocidas, aunque todo apunta a la complicada burocracia del último franquismo<sup>54</sup>.

El 19 de julio de 1973, abrió el primer “Hiper” (“*una nueva raza de almacenes*” era el eslogan)<sup>55</sup>: una sola planta con 13.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta y una decoración sobria. A ello, había que unirle las 2.000 plazas de parking, los 2.000 carritos y los 250 empleados repartidos, entre otras cosas, en las 50 cajas a la salida de la tienda<sup>56</sup>. Confirmando las previsiones, el 50% de los clientes fueron turistas en los cuatro primeros meses de vida. Sin embargo, los españoles también siguieron la ruta del hipermercado: se lo tomaron como una especie de excursión

48. LSA nº 459 (6 de septiembre de 1973).

49. LSA nº 470 (22 de noviembre de 1973), entrevista a J. P. Dollberg.

50. Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas (1974).

51. LSA nº 459 (6 de septiembre de 1973).

52. Como recuerdo de una breve experiencia de *Printemps* en el ramo en Francia Caracalla (1989). El fracaso de Escala en Francia determinó la búsqueda de un socio con experiencia.

53. LSA nº 424 (9 de noviembre de 1972).

54. LSA nº 531 (3 de abril de 1975). Para comprender la interacción entre hipermercados y política comercial del Estado, vale la pena consultar los distintos trabajos del Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales, IRESCO (1977a, 1977b y 1977c).

55. Dauvers (2004), p.153.

56. *Distribución Actualidad (DA)* nº 43 (septiembre de 1978).

para conocer aquella “*extraña tienda en medio de la autopista*”<sup>57</sup>. Los primeros días sobrepasaron, con mucho, las previsiones: atascos en la carretera, atascos en las cajas y roturas de stock...

Sin solución de continuidad, abrió cuatro meses después el primer Carrefour en España, a poco más de 500 metros del primero y en la misma carretera, en Castelldefels<sup>58</sup>. Parece que esta sorprendente elección se debió, sobre todo, a la precipitación. Según palabras de Marcel Fournier, Carrefour no había planeado debidamente la implantación: era una posibilidad que contemplaban desde hacía tiempo y que se había precipitado con la llegada de *Euromarché*<sup>59</sup>. Destacaba, en el nuevo centro, la escasa delegación en el personal español: todos los cuadros medios y superiores (unos 25) eran franceses<sup>60</sup>. La apertura del Hiper-Carrefour del 5 de diciembre emuló a la del Hiper-Euro en cuanto a los desbordamientos.

Ya implantados, la efervescencia de las primeras aperturas dejó paso a una situación algo menos halagüeña de lo esperado. Las ventas del primer Hiper-Euro en el Prat fueron de 900 millones en 1973 y 1.400 en 1974 (en lugar de unas previsiones de 1.200 y 1.600 millones para cada año). En ninguno de los dos años se ganó dinero<sup>61</sup>. En el Hiper-Carrefour tampoco se cumplieron las expectativas. Se esperaban un 1,7 millones de visitantes anuales y se habían estabilizado en torno al 1,3 millones<sup>62</sup>. El hecho de que hubiera dos centros en la misma carretera y a escasa distancia el uno del otro no parece ajeno a estos resultados. La instalación de ambos se hizo con cierta temeridad, ante el convencimiento de que los enormes márgenes permitirían “*desbordes comerciales*” como los que habían ocurrido en Francia diez años antes<sup>63</sup>.

Varias pudieron ser las causas. No se puede negar, como adujeron los rectores de Carrefour, que la crisis económica de principios de los setenta, acompañada de picos de inflación muy importantes, pudo tener algo de incidencia aunque case poco con la principal arma del *discount*, el precio<sup>64</sup>. En nuestra opinión, las razones hay que buscarlas en lo prematuro de las primeras implantaciones: era demasiado pronto ante las escasas aptitudes de proveedores, transportistas y vendedores para desarrollar el concepto. Asimismo, hubo un importante error en el análisis de la clientela. La respuesta la da Umberto Guida, Director General de Promodès de 1995 a 2000:

57. Expresión recogida de *LSA* n° 459 (6 de septiembre de 1973).

58. *LSA* n° 487 (4 de abril de 1974). Los socios de Carrefour en Castelldefels fueron el grupo financiero SECSA, la familia Sentís (vinculada al Drugstore de Paseo de Gracia), Banco Mercantil de Manresa y Financiera regional (socios bastante locales). *DA* n° 10 (septiembre de 1975).

59. *LSA* n° 487 (4 de abril de 1974).

60. *DA* n° 10 (septiembre de 1975).

61. *DA* n° 14 (enero de 1976)

62. Lhermie (2003), p. 35. Se admitieron errores en las compras y los precios sin posibilidad de beneficio.

63. *LSA* n° 534 (24 de abril de 1975). Entrevista a Marcel Fournier.

64. Sordet y Wantz (2005), p. 44.

*Si nous étions partis en Espagne en même temps que Carrefour, nous aurions commis les mêmes erreurs de ciblage, en construisant des magasins destinés aux classes populaires. Or, au milieu des années 1970, les espagnols qui fréquentaient les supermarchés possédaient des voitures, c'était la classe aisée. Nous aurions eu certainement le même vice de raisonnement...*<sup>65</sup>

España no era pues un mercado tan fácil como se podía suponer, a pesar de la escasa competencia en el segmento, que no en el sector. Se había sobreestimado la capacidad de adaptación de la clientela española, incluso en su región más rica. Sin embargo, también se había comprobado el potencial de los proyectos<sup>66</sup>. De hecho, entre 1973 y 1976 surgieron no menos de diecisiete proyectos de hipermercados siguiendo, mayoritariamente, la costa y las autopistas mediterráneas<sup>67</sup>. Gracias a diez firmas hispano-francesas, once de ellos vieron la luz sumando algo más de 170.000 m<sup>2</sup> de superficie efectiva de venta.

## La “Retailing Revolution”, 1974-1976

### *Fase de generalización de los hipermercados, 1974-1986*

A pesar de que eran conocidas las diversas dificultades de los primeros hipermercados, también lo era el potencial del mercado. De hecho, tanto Ibérica de Hipermercados como Carrefour emitieron señales inequívocas en ese sentido inaugurando el Hiper-Euromarché de Málaga y el Hiper-Carrefour en Tarragona en febrero y agosto de 1975 respectivamente<sup>68</sup>. El siguiente epígrafe tiene como objetivo analizar las diferentes estrategias de implantación de las diferentes cadenas francesas en el mercado español desde finales de los años setenta hasta mediados de los ochenta y ver cómo respondieron a la llegada progresiva de nuevos competidores. Así, se observa que el *first-comer* en el mercado no siempre obtiene los réditos esperados de su presencia como pionero.

La decepción de las primeras implantaciones de Carrefour en España significó la llegada de René Brillet, Director General del grupo en Brasil, para enderezar la situación<sup>69</sup>. Su primera decisión fue racionalizar las implantaciones. Carrefour no podía sobrevivir en España con una presencia marginal. Para ello, se necesitaba crecer. La elección más lógica era la de crear una alianza estratégica con el binomio

65. LSA nº 666 (21 de abril de 1978). Entrevista a Dennis Defforey sobre el proceso de internacionalización de Carrefour en España y Brasil.

66. Archivo de la Cámara de Comercio Francesa de Madrid, boletines mensuales (varios números, 1973-1976).

67. DA nº 43 (septiembre de 1978).

68. LSA nº 1294 (5 de marzo de 1992): Especial sobre España, con razón de la fiesta Alimentaria 92 en Barcelona.

69. Colla (2001), p. 7.

Simago/*Euromarché*. Con ello, se mejorarían los costes de logística y se alcanzaría una talla crítica mayor, con las consiguientes consecuencias en los márgenes sobre los precios<sup>70</sup>. Asimismo, Brillet ideó un plan de expansión que haría llegar al grupo a la mayor parte del territorio español<sup>71</sup>. El plan Brillet tenía el apoyo de la matriz que apostó, definitivamente por internacionalizar el grupo. Además, había que aprovechar que España era el único país sin restricciones de establecimiento. Había que darse prisa antes de que llegase una legislación más restrictiva, pues como pensaba Dennis Defforey “[...] *la bêtise est très contagieuse*”<sup>72</sup>.

La operación, promovida financieramente por la familia March, comportaba varias etapas<sup>73</sup>. La primera consistía en una reorganización financiera. En primer lugar, *Euromarché* cedía la gestión de sus hipermercados a Simago que crearía, junto a Carrefour, tres tipos de filiales<sup>74</sup>: Almar Holding (51% Carrefour, 49% Simago para los antiguos centros Carrefour, Cataluña y Baleares), la anterior Ibérica de Hipermercados (51% de Simago, 49% de Carrefour, que se ocuparía de los antiguos *Euromarché* de Levante) y, finalmente, la que sería más activa, Promotora de Hipermercados S.A. (Simago y Carrefour al 50%, para la mayoría de las nuevas aperturas). A estas tres filiales conjuntas de Carrefour/Simago, debía unírsele Sogara, filial de Carrefour, con *Guyenne & Gascogne*, un grupo logístico del sur de Francia, con el que Carrefour había creado, a partes iguales, la empresa Sogara y que había promovido el hipermercado de Tarragona. El complicado entramado financiero (diagrama 1) otorgaba, sorprendentemente, cierta flexibilidad legal al grupo.

La segunda etapa fue la del crecimiento orgánico. Con el impulso al crecimiento de varios aumentos capital entre 1976 y 1978, que Carrefour y Simago suscribieron a partes iguales, el grupo inicio una cadena de once aperturas hasta 1981 (Apéndice y cuadro 2) cubriendo gran parte de la geografía nacional<sup>75</sup>. Asimismo, cada apertura demostraba cierta aclimatación al mercado español. En efecto, se construyeron centros algo más pequeños (entre 5.000 y 10.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta) y más adaptados a los gustos de la clientela española. En primer lugar, la proporción de productos frescos y de puestos de venta tradicional (sobre todo en el segmento de pescadería) era muchísimo mayor que en el resto de filiales<sup>76</sup>. También destacaba el carácter siempre festivo de los hipermercados españoles, con la utilización de nuevos colores muy vivos para la decoración.

70. LSA nº 641 (14 de octubre de 1977).

71. LSA nº 666 (21 de abril de 1978): entrevista a Dennis Defforey sobre los resultados del proceso de internacionalización de Carrefour.

72. La Banca March había aumentado su participación en Simago tras la ampliación de capital de la cadena de supermercados a finales de 1975. *Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España* (1976), p. 414.

73. LSA nº 641 (14 de octubre de 1977).

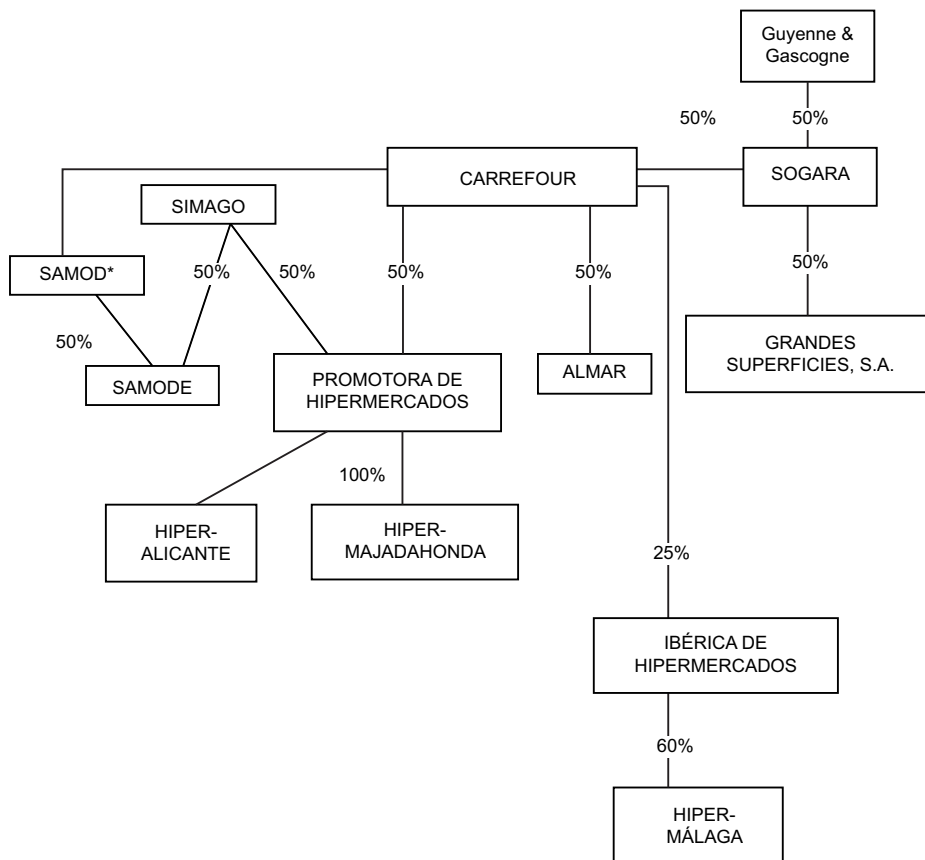
74. Del capital inicial de 1975 de 100 millones de pesetas se pasaría, tras tres aumentos de capital, a uno de 1.596 en 1978. DA nº 109 (septiembre de 1984).

75. LSA nº 618 (25 de marzo de 1977): inauguración del hipermercado en Palma de Mallorca.

76. Lhermie (2003), p. 54.

### DIAGRAMA 1

#### ORGANIGRAMA DE CARREFOUR EN ESPAÑA EN 1977



Fuente: Elaboración propia con LSA, nº 626 (20 de mayo de 1977)

\* Samod (*Société d'Achats Modernes*), la central de compras del grupo Carrefour creada en 1965<sup>77</sup>.

Esta etapa de consolidación de Carrefour fue también el momento en el que se pusieron en marcha los grandes lemas del grupo en España, tal y como se había hecho en Francia<sup>78</sup>: descentralización y autofinanciación. En la organización interna de los hipermercados, se recreó un organigrama con forma de pirámide invertida (con los consumidores en la cúspide y los fabricantes en la base, convirtiéndose los distribuidores en meros intermediarios al servicio de la clientela).

77. L'hermie (2003), p. 78.

78. Carrefour y Simago crearon a partes iguales la Samode, la filial española (diagrama 1).

Cada individuo era responsable de su sección como si fuera su propio comercio, desde los puestos de caja hasta el director del hipermercado. La organización de los hipermercados determinó el proceso de compras y aprovisionamiento y su consiguiente logística. Se quiso repetir una estructura parecida a la central de compras Samod francesa<sup>79</sup>. Esta central establecería colecciones de productos generales para abastecer a los centros. Éstos, al ser bastante independientes, podían personalizar sus pedidos para poder atender a las diferentes demandas regionales. Esta manera de comprar necesitaba de una extrema flexibilidad que debían soportar los proveedores. Al desaparecer prácticamente los depósitos (excepto en las colecciones comunes), el proveedor debía entregar directamente la mercancía a los centros y esperar al cobro. En España, los plazos de pago a los proveedores en el ramo de la alimentación llegaban hasta los 120 días. Así, se daba el caso de que los propios proveedores “financiaban” a corto plazo a los hipermercados. En parte gracias a ello, el grupo Carrefour siempre apostó por la autofinanciación: por ejemplo, casi siempre se rehuyó del leasing siendo el grupo propietario de casi todos sus establecimientos. Así, se hacía frente a amortizaciones regresivas en vez de alquileres indexados<sup>80</sup>. En España, el recurso al crédito vino de la mano de los compañeros financieros minoritarios. Menos del 15% del coste de los once nuevos hipermercados Carrefour fue financiado con créditos.

Quedaba por homogeneizar la oferta en la tercera etapa del Plan Brillet. A principios de los ochenta, aún convivían dos tipos de enseñas: Hiper y Carrefour. Ambas presentaban problemas. La primera, al no estar registrada, era repetida sin demasiados reparos por los competidores, con lo que la marca se diluía en un buen número de empresas y formatos diferentes. La segunda seguía siendo “demasiado francesa”. Para remediarlo, la dirección del holding decidió crear una nueva marca, Pryca, acrónimo de “Precio y Calidad” y que retomaba el nombre de una cadena de supermercados que había tenido un escaso éxito en la España de los sesenta.

La llegada de Promodès tuvo mucho de casualidad. En efecto, la razón principal de la apertura del primer Continente en Valencia, de la empresa Saudisa, fue que uno de sus altos cuadros, Umberto Guida, hablara español<sup>81</sup>. Sin embargo, su implantación final se alejó de la casualidad inicial. Así, Promodès estudió minuciosamente el emplazamiento y el proyecto con la prudencia como principal hilo conductor. Esta cautela no era exclusiva para España. Formaba parte de un programa de inversiones en el extranjero, de cinco puntos, llamado PIAP (*Programme d'Implantations a l'Étranger de Promodès*) que se seguía, indefectiblemente,

79. PV n° 248 (1 de junio de 1983), entrevista a Dennis Defforey.

80. LSA n° 779 (21 de noviembre de 1980) y FBU, memorias anuales Supermercados Pryca (1964-1967).

81. Saudisa tenía 240 millones de pesetas de capital social y los socios eran Promomag (Promodès, 50%), José Banús Internacional Promotora y Financiera (20%), Corporación Industrial Bancobao (20%). DA n° 15 (febrero de 1976).

en cada proyecto<sup>82</sup>. En primer lugar, Promodès encargaba dos estudios de mercado (uno, a una empresa local y el segundo a una consultora francesa). Si los resultados cruzados apuntaban hacia la viabilidad del negocio, se iniciaban, a nivel local, todos los procedimientos para llevar a bien el proyecto, comprendiendo bien la idiosincrasia del país y aglutinando el mayor número de autóctonos en torno al objetivo final del hipermercado. La siguiente etapa consistía en encontrar socios locales potenciales: en este caso, la implantación se hizo sin socios logísticos nacionales, al no estar disponibles ni El Corte Inglés y ni Galerías Preciados (poco interesados aún en el segmento), ni Simago (aliado con *Euromarché*), aunque sí se encontró un socio financiero en el Banco de Bilbao<sup>83</sup>. Con el proyecto ya casi terminado, se trataba de persuadir a la directiva del grupo y se gestionaba la finalización del proyecto con empleados de la matriz francesa.

El primer hipermercado del grupo, el de Alfafar (Valencia), recogía muchas de las sutilezas del programa PIAP. Con una talla de 9.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta efectiva, la principal diferencia residía en la clientela buscada. Se evitó ese hipermercado “*style boîte à chaussure*” con una imagen muy pobre, copiándose el estándar alimentario de El Corte Inglés<sup>84</sup>. Sus primeros resultados fueron sólidos, sin excesiva estacionalidad. El ritmo de crecimiento de Continente en España fue pausado aunque muy seguro. Siguiendo el camino de Carrefour, tanto en Francia como en el extranjero, pero con un evidente desfase temporal, Promodès seleccionó cuidadosamente sus implantaciones<sup>85</sup>. Tras numerosos estudios de mercado y aprovechando los trabajos del Iresco, Continente detectó no sólo una gran concentración urbanística española en las costas, sino que anticipó el crecimiento de grandes capitales de provincia<sup>86</sup>. Esto determinó su plan de crecimiento y sus objetivos.

Paralelamente, Continente aplicó su filosofía multiformato en España. En Francia, se había diversificado creando, con éxito, pequeñas cadenas de supermercados de proximidad (llamadas Shopi, Banco o huitàhuit) que practicaban una política de descuentos suave. Halley quiso repetir la experiencia en España. Quería probar el modelo de *hard-discount* alemán al estilo Aldi o Lidl, basado en una oferta monomarca y unos precios con hasta un 30% de descuento. Así, al mismo tiempo que abría su Continente en Sevilla en 1979, abría en Madrid su primer supermercado Dia (Distribuidora Internacional de Alimentos)<sup>87</sup>.

82. Sordet y Wantz (2005), pp. 44- 45.

83. *PV* n° 224 (1 de diciembre de 1981), conferencia de Paul-Louis Halley sobre estrategias de Promodès en el extranjero.

84. *LSA* n° 1236 (20 de diciembre de 1990): Entrevista a Alfonso Merry del Val, Director General de Promodès España.

85. Sordet y Wantz (2005), p. 46.

86. *LSA* n° 1087 (23 de octubre de 1987): Entrevista a Alfonso Merry del Val.

87. Sordet (1997), p. 286.



El grupo había puesto sus ojos en Diazsa, una cadena de pequeñas tiendas mayoristas creada en 1976<sup>88</sup>. Cambiaron el nombre de la cadena por el famoso Dia a partir de 1979 y vendieron el negocio mayorista, conservando los depósitos para sus nuevas tiendas. No lograron implantar el modelo alemán completo quedándose el experimento en un híbrido, el *soft-discount*, con menos descuento y con un reducido surtido de marcas comerciales reconocidas<sup>89</sup>. Su éxito se completó con una adecuada política de franquicia<sup>90</sup>.

La diversificación del grupo Promodès no acabó ahí. Comprendiendo mejor que nadie la manera de hacer negocios en España, creó la Promotora de Centros Comerciales Centros Shopping en 1978. Anteriormente, había comprado Hipermercados y Servicios, S.A. con el Banco de Bilbao como principal socio<sup>91</sup>. Se trataba de promocionar la construcción de centros comerciales para la posterior explotación de las tiendas y de los locales para negocios<sup>92</sup>. Su impulso fue fundamental para la construcción del primer centro comercial (oficial) del país: el Baricentro que abrió sus puertas, en Barberà del Vallès (a unos 15 kilómetros al norte de Barcelona), en abril de 1980<sup>93</sup>. Se trataba de un centro comercial con un hipermercado como locomotora y una galería con tiendas de todo tipo, principalmente textiles. Este nuevo formato comercial encabezó una nueva generación de hipermercados, los de segunda generación que permitieron a las grandes cadenas de distribución francesa entrar con fuerza en la promoción inmobiliaria. Finalmente, el verdadero asentamiento de Promodès en España llegó con la apertura del Continente de Alcobendas en abril de 1982. Éste representaba el *leitmotiv* del grupo (imagen, calidad, precio y capital humano) y su inversión había sido, con diferencia, la más importante para la construcción de un hipermercado: 6.000 millones de pesetas<sup>94</sup>. Fue la culminación de seis años de espera y de trabajo: “*un emblema, nuestro buque insignia*”, en palabras de Umberto Guida<sup>95</sup>. A partir de ahí, todos los centros Continente se construirían bajo ese modelo: unos 11.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta, una muy cuidada presentación (por ejemplo, la pescadería del centro se exportaría como modelo al extranjero) con amplios pasillos, mucha luz y marcas de calidad.

88. Sainz de Vicuña (2001), p.250.

89. Entrevista a Javier Campo, Director General de Dia de 1986 a 2007.

90. Lamentablemente, no conocemos el número de establecimientos DIA hasta 1985, aunque su progresión es muy importante desde ese año. 100 establecimientos en 1985, 240 en 1986 y 360 en 1987. *DA*, varios números. Según datos facilitados por la empresa, los establecimientos franquiciados sumaban, más o menos, un 30% del total de establecimientos.

91. *LSA* nº 757 (9 de mayo de 1980).

92. Sainz de Vicuña (2001), p. 250 y *LSA* nº 657 (17 de febrero de 1978).

93. *LSA* nº 753 (11 de abril de 1980).

94. *LSA* nº 844 (7 de mayo de 1982).

95. *LSA* nº 844 (7 de mayo de 1982), el emplazamiento de Alcobendas surgió como consecuencia del Plan de Reorganización Comercial del Gran Madrid, salió a concurso y fue adjudicado a Continente a cambio de medidas sociales para el pueblo como la reforestación de 15 hectáreas, infraestructuras deportivas varias...

## CUADRO 2

### EVOLUCIÓN DE LAS APERTURAS DE HIPERMERCADOS FRANCESES EN ESPAÑA, 1973-2005

| Periodo    | Nº de aperturas | Nº total de hipermercados | Fase   |
|------------|-----------------|---------------------------|--|
| 1973- 1976 | 10              | 10                        | Fase de introducción<br>Aperturas por año: 3,3     |
| 1976- 1986 | 37              | 47                        | Fase de generalización<br>Aperturas por año: 3,7   |
| 1986- 1996 | 91              | 138                       | Fase de máxima expansión<br>Aperturas por año: 9,1 |
| 1996- 2006 | 55              | 194                       | Fase de saturación<br>Aperturas por año: 5,5       |

Fuente: Elaboración propia con datos de *DA*, varios años y Cuesta Valiño (2005).

Promodès no fue el único competidor en consolidarse en España. Entre 1980 y 1981, el mercado dio entrada al capital español y a un nuevo competidor francés. En octubre de 1980 se inauguró el primer Hipercor, del grupo El Corte Inglés, en Sevilla. Otro grupo español, Eroski, inició su andadura con este tipo de establecimientos con la apertura de su primer hipermercado en 1981 en Vitoria<sup>96</sup>. Finalmente, en febrero de ese mismo año, nacía el primer *Auchan* español en el polígono industrial de Utebo en Zaragoza, aprovechando la instalación de *General Motors* en la región<sup>97</sup>. Su nombre final, Alcampo, responde a una curiosa traducción fonética de la marca francesa por parte del pionero del grupo en España, Francis Lepoutre. No es la única curiosidad de esta empresa genuinamente familiar. Su fundador, Gérard Mulliez, siempre se consideró como un capitalista que, paradójicamente, odiaba el capitalismo, al menos, el financiero<sup>98</sup>. En efecto, para Mulliez era tan difícil levantar un negocio (la rentabilidad de sus hipermercados llegaba tras unos 10 o 12 años) y tan fácil invertir en cartera que sólo una empresa familiar podía evitar todos los desmanes provocados por el capitalismo especulativo. Así, sus empresas funcionaban como una gran familia: los grandes puestos directivos eran cubiertos siempre por integrantes de la familia en sentido amplio (con lazos de sangre o con intensos lazos afectivos con el grupo). La totalidad de los directivos del grupo superaban los 20 años de permanencia en la

96. Cuesta Valiño (2005).

97. *LSA* nº 792 (13 de marzo de 1981).

98. Sordet (1997), p. 392.

empresa. Todos, sin excepción, habían empezado en las labores más básicas de la distribución<sup>99</sup>.

El caso del director en España, Francis Lepoutre, no fue distinto. Vino solo a emprender la aventura *Auchan* en Zaragoza: encontró el terreno, elaboró el proyecto y negoció con las autoridades<sup>100</sup>. Asimismo, convenció a la cúpula Mulliez para invertir aún más en España. Debe de tenerse en cuenta la máxima *Auchan*: “*sólo invertimos lo que ganamos*”, era la máxima de Gérard Mulliez<sup>101</sup>. Aún así, Alcampo presentó, en 1981, un plan de inversión de 180 MF (unos 4.500 millones de pesetas)<sup>102</sup>. Seis aperturas en menos de cuatro años fueron la consecuencia de esta irrupción en el mercado. Desde el principio, Alcampo buscó diferenciarse de sus competidores en un mercado, al haber llegado más tarde. Por un lado, era la cadena con mayor surtido (más de 18.000 referencias en alimentario), superando incluso a El Corte Inglés y a Continente. Por otro, se orientó hacia hipermercados urbanos<sup>103</sup>. Sus objetivos fueron ciudades de una talla mediana (Gijón, Vigo) pero con un importante potencial de crecimiento y, sobre todo, Madrid, la gran olvidada por la distribución moderna. Su estrategia aumentaba considerablemente la dificultad del negocio. No sólo tenía que competir con los otros hipermercados sino también con los establecimientos urbanos de pequeña talla (supermercados, tiendas de ultramarinos, mercados urbanos...) con un enorme arraigo entre la clientela española.

Apostaron, asimismo, por un proyecto revolucionario en el panorama comercial español: el primer y verdadero centro comercial moderno, Madrid 2-La Vaguada<sup>104</sup>. El proyecto empezó a gestarse en 1973 y se insertaba en un plan de ordenación urbana de 1961. El Centro tuvo innumerables problemas con las licencias de construcción: cuatro alcaldes consecutivos denegaron la apertura hasta que el socialista Enrique Tierno Galván dio el sí definitivo<sup>105</sup>. La gestión se confió a la Sociedad de Centros Comerciales de España (filial y espejo de la *Société Française de Centres Commerciaux*, SCC, perteneciente al grupo de la *Banque Indosuez*). Las locomotoras del proyecto eran Alcampo y Galerías Preciados. SCC hubiese preferido a El Corte Inglés pero no logró el acuerdo, puesto que el líder español aspiraba a crear sus propios centros comerciales modernos (incorporó las llamadas Tiendas Corty a sus Hiperacor)<sup>106</sup>. A pesar de todo, se cumplía la condición de contar con una gran firma española para atraer al cliente nacional. Unas veinte marcas francesas se instalaron en el *mall*, que abrió sus puertas en

99. Gobin (2006).

100. *DA* monográfico sobre Alcampo por sus 20 años (diciembre de 2001).

101. *DA* nº 199 (octubre de 1992).

102. *LSA* nº 784 (16 de enero de 1981).

103. *DA* nº 134 (diciembre de 1986).

104. Castro (2008), p. 57.

105. *LSA* nº 908 (4 de noviembre de 1983).

106. Cuartas (2005), pp. 516- 517.

marzo de 1983<sup>107</sup>. El centro era revolucionario en cuanto a su concepción multi-polar y polinuclear. Era un rectángulo de diez hectáreas y estaba preparado para las compras-trabajo (aquellas que se realizan después de acabar la jornada laboral) y para las compras-ocio (las que se hacen, preferiblemente, el fin de semana). “*Acheter espagnol pour vendre espagnol, dans toute la mesure du possible*”, eran las palabras de Lepoutre. En ese sentido, causó cierta sorpresa la inclusión de un mercado tradicional o las plazas con mesas destinadas a jugar a las cartas o al dominó. Sin embargo, más de 25 millones de personas visitaron La Vaguada en su primer año de existencia<sup>108</sup>. Fue el espaldarazo definitivo para Alcampo que encontró, definitivamente, su nicho de mercado (con Madrid y los centros urbanos de las capitales de provincia como principales símbolos de identidad)<sup>109</sup>. Era también la prueba de que había sitio en España, sobre todo ante la inminente entrada en la Comunidad Económica Europea (CEE).

### *La verdadera fase de expansión, 1986-1996*

Un informe de Joël Farré, agregado comercial de la Embajada de Francia en Madrid, analizaba pormenorizadamente la distribución comercial española en vísperas de la entrada del país en la CEE<sup>110</sup>. El informe hacía hincapié en las dificultades de las empresas francesas de distribución para hacerse un hueco en un mercado muy regionalista y aún muy arraigado al comercio tradicional<sup>111</sup>. Sin embargo, las conclusiones del trabajo fueron casi proféticas: la inminente entrada de España en la CEE iba a cambiar las reglas del juego<sup>112</sup>. Se iban a intensificar las mutaciones que empezaba a conocer la distribución española desde mediados de los setenta. Farré esgrimía dos razones principales. Por un lado, la llegada de grandes empresas al mercado favorecería la competencia y, por ende, la concentración en torno a algunas empresas del sector. Por otro, las autoridades de la embajada vaticinaban que la CEE sería el vehículo de la convergencia española hacia Europa. Esta convergencia se vería en el aumento de la población urbana y en un aumento de la tasa de actividad femenina, entre otras variables que favorecerían la difusión de la gran distribución moderna<sup>113</sup>. “*L’Europe a galvanisé la demande espagnole!*”, decía Alfonso Merry del Val poco tiempo después de la

107. *El País* (28 de marzo de 1983).

108. *DA* n° 147 (febrero de 1988), especial 5° aniversario de Madrid2.

109. *DA* n° 134 (diciembre de 1986).

110. *La Documentation Française*, Dossier Espagne- Grande Distribution (ES/L/0049): “Analyse de la distribution espagnole en 1985”.

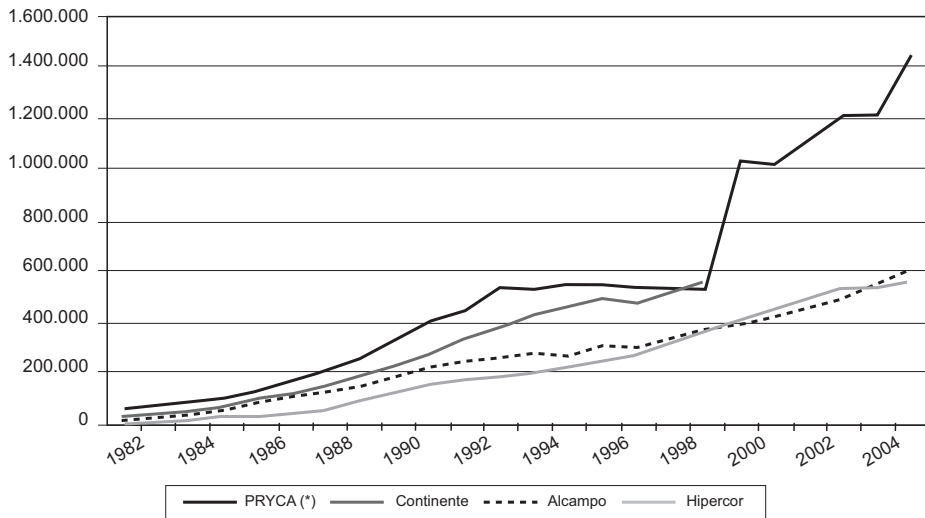
111. *Ibíd.*, a pesar del crecimiento de la gran distribución (supermercados e hipermercados), más del 40% de las ventas se hacían en el comercio tradicional.

112. Una completa historia de las relaciones entre España y la CEE se puede ver en Powell (2007).

113. Instituto Nacional de Estadística (1986- 1996): censos de demografía y población. Con una población urbana cercana al 55% y una tasa de actividad femenina rondando el 31% en 1986, se daban los condicionantes para que, por fin, se generalizasen los hipermercados.

## GRÁFICO 1

## FACTURACIÓN DE LAS CUATRO PRIMERAS CADENAS DE HIPERMERCADOS EN ESPAÑA, 1983-2005 (MILLONES DE PESETAS)



Fuentes: Elaboración propia con datos de DA, varios años.

\* Después de la fusión PRYCA/Continente, la cadena resultante fue Carrefour.

entrada de España en la CEE<sup>114</sup>. No le faltaba razón al alto dirigente de Continente en España: todas las cadenas de hipermercados (las francesas e Hipercor) vieron como sus números mejoraron sustantivamente (gráfico 1). Había que prepararse al crecimiento.

Obviamente, no todas las cadenas de hipermercados francesas crecieron de la misma manera.<sup>115</sup> Carrefour cambió su cúpula directiva para acompañar la entrada en Europa con un nuevo impulso<sup>116</sup>. René Brillet fue promocionado, por su buen trabajo en España, hasta la dirección de Carrefour Francia. Le sustituyó Jean François Pontal que había empezado su carrera en 1966 con el *Institut Bossard* como consultor de recursos humanos. En 1979, se incorporó a Carrefour hasta su promoción en España<sup>117</sup>. Carrefour se preparó a la entrada en Europa con dos movimientos. En primer lugar, se decidió reestructurar financieramente la entidad para simplificar su gestión, dando de paso, mayor protagonismo a la familia March. La remodelación financiera se realizó en tres operaciones sucesivas. En primer lugar, la Banca March tomó el control total de Simago, comprando el

114. LSA nº 1121 (17 de junio de 1988).

115. LSA nº 1060 (6 de marzo de 1986).

116. DA, nº 121 (octubre de 1985).

117. LSA nº 985 (7 de junio de 1984).

100% de las acciones<sup>118</sup>. En segundo lugar, Simago vendió a Carrefour el 50% de sus acciones en Promotora de Hipermercados. Finalmente, Carrefour vendió 30% de Promotoras a la Banca March.

En cuanto a la imagen de la compañía, se aceleró el proceso de cambio de nombre y de fachada. Todos los centros se llamaron definitivamente Pryca e intentaron seguir fidedignamente los imperativos de su renovado nombre. Así, se inspiró en el estándar de calidad de Continente en España, con una imagen más cuidada y un inmenso gasto en publicidad<sup>119</sup>. Pryca, a pesar de algunos intentos de diversificación (como la cadena de descuento Erteco, o las tiendas de conveniencia en las gasolineras Depaso, al 50% con la petrolera francesa Total, además de participar, desde 1988, en las tiendas de bricolaje Aki), apostaba, claramente, por la cultura monoformato del hipermercado, siguiendo los pasos de la matriz francesa. Su elección estratégica, al fin, funcionó.

Pryca entró en el imaginario popular perdiendo, casi totalmente, su carácter francés. Se acercó a la clientela de clase media-alta, que no sólo estaba interesada en el descuento<sup>120</sup>. Así, las ventas del grupo se multiplicaron por 5,5 entre 1985 y 1993 (gráfico 1), periodo en el que se abrieron 25 centros (Apéndice y cuadro 2). En 1991, los negocios en España representaban ya el 20% de la facturación mundial de Carrefour (unos 20.000 millones de francos). Por lo general, las empresas francesas de distribución buscaron emplazamientos en capitales de provincia de tamaño medio (como Alicante o Málaga) y se centraron en los extrarradios de las grandes capitales. En provincias, los nuevos centros se acercaron más al centro de las ciudades. En las grandes urbes, se acoplaron a los planes de urbanismo acompañando el enorme crecimiento urbano de la década de los noventa en el país, lo cual explicaría, en parte, la generalización del hipermercado<sup>121</sup>.

A principios de los noventa, las grandes empresas de distribución empezaron a prepararse para la llegada del Espacio Económico Europeo (EEE) por el que se instauraban las “cuatro libertades” del mercado único (la libre circulación de mercancías, servicios, capitales y personas). Con el EEE, se repitió y amplificó lo ocurrido con la entrada en la CEE: se abría una nueva etapa de crecimiento necesario para permanecer en el mercado. Para financiar esta expansión, era necesaria una aportación de capital externa. El 10 de octubre de 1991, Pryca salió a bolsa el 10 de octubre con la emisión de 170.000 acciones al precio de 1.200 Pts cada

118. LSA nº 1060 (6 de marzo de 1986). Le compró el paquete de acciones que le quedaba por controlar (un 30%) al Crédit Agricole por un 430% de su valor.

119. LSA nº 1236 (20 de diciembre de 1990). Entrevista a Alfonso Merry del Val sobre la evolución de la distribución francesa en España.

120. DA nº 165 (octubre de 1989). De hecho, el cliente-tipo era una ama de casa joven que trabaja fuera de casa, con estatus social medio-alto, vivienda confortable con congelador independiente y uso frecuente de tarjetas de crédito y con residencia en poblaciones mayores de 50.000 habitantes.

121. Instituto Nacional de Estadística (1986-1996). Agradezco la puntualización a uno de los evaluadores anónimos de RHI.

una<sup>122</sup>. La OPV (oferta pública de venta) se hizo sobre 4,6 millones de títulos, con los que Pryca esperaba recibir unos 200.000 millones de pesetas de liquidez para financiar el crecimiento. La introducción en bolsa respondió a una iniciativa de la corporación financiera Alba, del Grupo March<sup>123</sup>.

La segunda cadena de hipermercados en España, Continente, era, con diferencia, la que mejor se había adaptado al mercado español: “Contrairement à PRYCA ou Alcampo qui ne sont pas au niveau de Carrefour ou Auchan, Continente fait mieux, depuis ses débuts, que Continent en France”, decía Merry del Val<sup>124</sup>. Su desarrollo siguió dos vertientes: por un lado abrió 27 hipermercados (Apéndice) al mismo tiempo que Pryca, pero, a diferencia de la filial de Carrefour, no olvidó su naturaleza multiformato. Así fomentó el crecimiento de Dia, que presentaba una rentabilidad sobre beneficio de más del 3%, con la compra de Dirsa (950 supermercados de proximidad) que se financió, únicamente con dinero de la filial española<sup>125</sup>. Fue, asimismo, el año elegido para lanzar Punto-Cash, una tienda mayorista, confiándose la aventura a un joven de 28 años, Patrick Roure<sup>126</sup>. Creciendo y diversificándose, Contisa (antigua Saudisa), también necesitó de una financiación en el mercado de valores. En marzo de 1994, se puso a la venta el 15% del capital conservando Promodès y el Banco Bilbao Vizcaya el 67% y el 11% respectivamente<sup>127</sup>. Lo importante era no parar de crecer ante los impulsos del mercado.

Quien no recurrió a la bolsa fue Alcampo, debido a su arraigada cultura corporativa. Su posición era algo incómoda en el país: había llegado tarde al mercado y su estrategia de hipermercados urbanos lastraba las posibilidades de aperturas. Se quedaron en 18 aperturas en el periodo (apéndice y cuadro 2), perdiendo espacio frente a sus competidores, a pesar de sus buenos resultados de facturación, aunque siempre por debajo de Pryca y Continente (gráfico 1). En parte por ese motivo, Alcampo tuvo que soportar, a causa de su crecimiento más lento que el resto, una campaña en prensa acerca de su posible retirada del mercado español e, incluso, de una posible fusión con Pryca<sup>128</sup>. Nada más lejos de las intenciones de la familia Mulliez. De hecho, también se embarcaron en la diversificación, aún más acusada que la de Promodès.

Aprovechando la generalización de los parques comerciales (también llamados medianas en leguaje profesional), fueron los principales impulsores de la llegada a España de los *category killers* (tiendas especializadas). *Auchan* preten-

122. DA nº 187 (octubre de 1991).

123. LSA nº 1272 (3 de octubre de 1991).

124. LSA nº 1294 (5 de marzo de 1992). Entrevista a Alfonso Merry del Val.

125. LSA nº 1227 (18 de octubre de 1990). Dirsa era una cadena propiedad de Tabacalera (trató de diversificar su oferta por culpa de la lucha anti-tabaco), lo cual hizo que su venta se convirtiera en cuestión de Estado. El socio de Promodès en la operación fue el BBV.

126. LSA nº 1350 (13 de mayo de 1993).

127. *El País* (1 de marzo de 1994).

128. DA nº 199 (octubre de 1992).

día reforzar a Leroy Merlin, especialista en bricolaje, y a Norauto, especialista en automóviles, e implantar a su especialista en deportes, Decathlon<sup>129</sup>. Es de destacar que todas estas empresas filiales de *Auchan* eran y son dirigidas por miembros directos de la familia Mulliez<sup>130</sup>. Todas ellas tuvieron un notable éxito que no nos es posible desarrollar aquí por la falta de espacio. Sin embargo, su importancia radica en la aparición de la tercera generación de los centros comerciales en la que el hipermercado aislado o con galería comercial (la primera y la segunda generación de grandes superficies comerciales) desapareció. Estos nuevos formatos de venta, que fueron de la mano de los nuevos planes de urbanismos, deben ayudar a comprender el proceso de diversificación de gran parte de las compañías, no sólo en actividades de promoción inmobiliaria, sino también en la emergencia de estos especialistas<sup>131</sup>.

En España, la lucha por la talla crítica se reprodujo sin grandes movimientos corporativos: todavía había sitio para crecer sin necesidad de comprar. Se produjo, sin embargo, un hecho que preocuparía sobremanera a nuestros protagonistas, un tercer choque exógeno: la llegada en España del *hard-discount* alemán. Entre 1994 y 1995, desembarcaron en España en el mismo segmento los grupos alemanes Tengelmann (con sus tiendas Plus), Lidl, y Rewe (con Penny Market), todos con grandes planes de crecimiento<sup>132</sup>. Fueron el ejemplo perfecto de la nueva manera de introducirse en un mercado, buscando una talla crítica importante desde el principio. Lidl fue el más activo contando con más de 200 tiendas en menos de dos años. Le siguió Tengelmann con algo más de 80 en el mismo periodo. Su crecimiento fue en mancha de aceite empezando desde Cataluña<sup>133</sup>.

## **Movimientos corporativos y reinención del hipermercado, 1996-2006**

### *Camino de la fusión del siglo, 1996-1999*

Aunque su penetración en el mercado no fue tan revolucionaria como habían previsto sus competidores, lo cierto es que fue la gota que colmó el vaso de la paciencia del comercio tradicional<sup>134</sup>. Por vez primera, el mercado español daba signos de saturación. A la aparición de nuevos competidores (cada vez más globales), se le sumó una legislación comercial más restrictiva. En efecto, debido a la creciente presión del comercio tradicional (especialmente en Cataluña), la pro-

129. *LSA* n° 1325 (5 de noviembre de 1992). Su primer centro en Badalona tendría 3.000 m2 de superficie de venta.

130. Gobin (2006).

131. Agradezco la idea a uno de los evaluadores anónimos de la Revista de Historia industrial.

132. *El País* (29 de septiembre de 2005), especial distribución alemana.

133. Cuesta Valiño (2005).

134. Entrevista con Javier Campo, Director General de Dia de 1985 a 2007.



mulgación de la Ley 7/1996, del 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista equivalió a la *Loi Royer* francesa<sup>135</sup>. Con la nueva legislación se favorecía implícitamente a las pequeñas superficies como los supermercados pues ponía el límite de “gran superficie” en los 2.500 m<sup>2</sup>. Tal vez por ello, se observa ese rápido crecimiento en las aperturas de los hipermercados franceses antes de 1996: se podía pensar que la ley retrasaría o negaría la concesión de nuevas licencias, por lo que valía la pena acelerar los planes de crecimiento. Fue, asimismo, el inicio de intensos movimientos corporativos forzados, no sólo por la legislación de aperturas sino también por las consecuencias del EEE. Estos movimientos corporativos (plasmados en España en el cuadro 3) no se limitaron sólo a las fusiones y adquisiciones entre empresas de distribución sino que atañeron también a sus centrales de compra que cobraron una dimensión europea<sup>136</sup>.

### CUADRO 3

#### MOVIMIENTOS CORPORATIVOS EN ESPAÑA, 1996- 1999

| Año  | Movimiento corporativo  |
|------|---|
| 1996 | Alcampo compra el grupo francés Docks de France, Sabeco en España, así como la portuguesa Pao de Açucar con Jumbo y Expreso en España.                                |
| 1997 | Continente compra los 61 supermercados Simago y las 52 tiendas de descuento Super Descuento, propiedad del grupo asiático Dairy Farm.                                 |
| 1998 | Ahold Supermercados adquiere a Dialco, Dumaya, Castillo del Barrio, Comercial Ecomar, Longinos Velasco, Supermercados Guerrero.                                       |
| 1998 | Carrefour compra el grupo francés <i>Comptoirs Modernes</i> , integrando en España a los 77 supermercados Super- Maxor. Compra asimismo la cadena catalana Superstop. |
| 1999 | Carrefour y Promodès se fusionan.   |

Fuente: Elaboración propia con Cuesta Valiño (2005), *LSA, PV y DA* (varios números).

Todos estos movimientos corporativos no le sentaron demasiado bien a las cadenas francesas de distribución. Por un lado, *Auchan*/Alcampo tardó tiempo en

135. Boletín Oficial del Estado (17 de enero de 1996). La ley limitaba el número de aperturas de estas grandes superficies debido a que en su artículo 6 condicionaba la implantación de este tipo de establecimientos a dos licencias comerciales: una otorgada por el municipio donde fuera a asentarse la gran superficie, y otra por las Comunidades Autónomas correspondientes, concediéndose o denegándose la licencia en función de “la existencia, o no, de un equipamiento comercial adecuado en la zona afectada por el nuevo emplazamiento y los efectos que este pudiera ejercer sobre la estructura comercial de aquélla”. Asimismo, penaba con mayor dureza prácticas habituales como la venta a pérdidas.

136. Un resumen de los diferentes movimientos corporativos puede verse en Castro (2008b), p. 27.

digerir la compra de *Docks de France* y de *Pao de Açucar*. Un grupo familiar con una cultura muy arraigada al gran hipermercado había tenido que integrar una cadena de establecimientos independientes (*Docks de France*) y a una cadena de pequeños hipermercados (*Jumbo*) cuando la gestión del tamaño no era el fuerte del grupo<sup>137</sup>. Algo parecido le ocurrió a Carrefour/Pryca pero a mayor escala. Entre 1991 y 1997, había comprado tres cadenas de distribución en Francia y se había implantado en Taiwán, Portugal, Turquía, Italia, México, Malasia, China, Tailandia, Corea, Polonia y Singapur. Tenía, además, planes de invertir en la República Checa<sup>138</sup>.

Tanta expansión presentaba dos problemas que tuvieron su reflejo en los resultados: había dejado sin aliento al grupo ante posibles cambios del mercado y había apostado demasiado fuerte y demasiado pronto por convertirse en una empresa global. Desoyendo lecciones pasadas, había uniformizado demasiado su oferta, sin atender a las distintas diferencias nacionales<sup>139</sup>. Pryca es un ejemplo perfecto para ilustrar este extremo. Según el gráfico 1, las ventas del grupo se estabilizaron a partir de 1993, perdiendo incluso su primer puesto en la distribución a manos de Continente y siendo cada vez menos productivo (gráfico 2)<sup>140</sup>. Por otro lado, Promodès se había quedado fuera de estos crecimientos externos. Seguía siendo rentable pero su pequeño tamaño relativo le convertía en presa fácil y codiciada para grupos más grandes.

La situación internacional de ambos grupos y los movimientos de los dos grandes de la distribución mundial en Europa, Wal-Mart y Ahold, aconsejaban una respuesta por parte de Carrefour y Promodès. Esta llegó el 30 de agosto de 1999, cuando Daniel Bernard (el sustituto de Michel Bon en Carrefour y principal responsable de la internacionalización del grupo) y Paul-Louis Halley (Presidente de Promodès) anunciaron la fusión de ambas compañías. “Estamos escribiendo un capítulo nuevo de la historia mundial del comercio”, dijo un radiante Bernard. “En 1992, Carrefour estaba presente en 5 países, y ahora lo estamos en 26”, siguió Bernard, al tiempo que repetía que su unión con Promodès es “una medida de ataque, creadora de riqueza, en modo alguno defensiva”<sup>141</sup>.

La sociedad resultante, que conservaría el nombre de Carrefour, sería líder en Europa y segunda en la clasificación mundial, sólo detrás del grupo estadounidense Wal-Mart. Su cifra de negocio sería de 54.000 millones de euros. En total, el nuevo grupo dispondría de 8.800 establecimientos en 26 países y emplearía a 240.000 personas, de ellas 110.000 en Francia. En ese país controlaría también el

137. *DA* n° 270 (abril de 1999).

138. Lhermie (2003), pp. 152- 153.

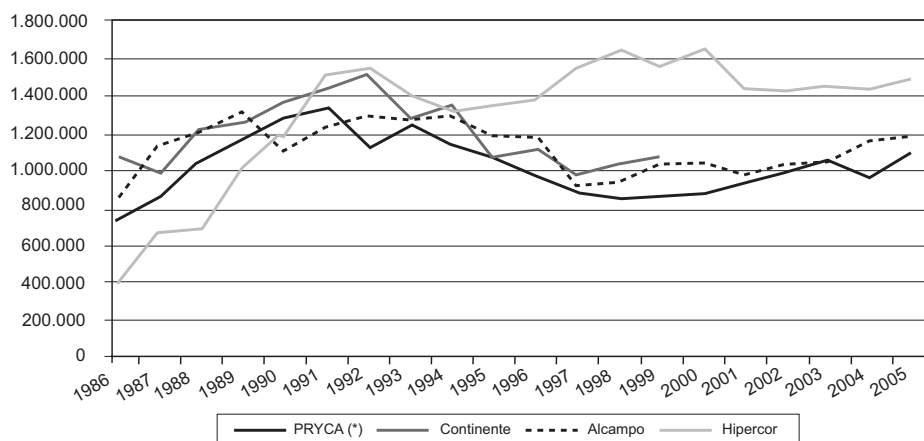
139. *DA* n° 197 (septiembre de 1992). Las primeras fusiones le habían costado el puesto a Michel Bon, Director General de Carrefour. *LSA*, n° 1622 (18 de marzo de 1999). Problemas de PRYCA para atender las nuevas preferencias de los consumidores.

140. La reestructuración en España, antes de la fusión, le costó a Carrefour unos 60.000 millones de pesetas. *LSA*, n° 1622 (18 de marzo de 1999).

141. *El País* (31 de agosto de 1999).

## GRÁFICO 2

### VENTAS POR M2 DE LAS CUATRO PRIMERAS DE HIPERMERCADOS DE ESPAÑA, 1986-2006 (EN PESETAS)<sup>142</sup>



Fuentes: Elaboración propia con datos de DA, varios años.

\* Después de la fusión PRYCA/ Continente, la cadena resultante fue Carrefour.

25% del mercado y sería líder como en España, Portugal, Bélgica, Grecia, Brasil, Argentina, Taiwan, Corea o Indonesia. En España, las principales marcas del nuevo grupo serían las ya mencionadas Continente, Carrefour, Pryca, Dia y Champion, además de Tia, Codec, Ed, Shopi, Stoc o Picard.

Promodès-Halley y Carrefour-Bernard se necesitaban mutuamente, no sólo para frenar las posibles “Opas” de empresas extranjeras. Carrefour estaba, tanto a nivel internacional como en España, muy presente en las grandes ciudades, mientras que Promodès estaba bien instalado en ciudades medianas. Además, mientras Carrefour presentaba el hipermercado como gran exponente, Promodès había cultivado desde hacía mucho tiempo varios formatos de distribución. En el nuevo organigrama empresarial de Carrefour, el presidente director general sería Bernard aunque los máximos accionistas serían Halley y su familia. Para éste, cerca de la jubilación, no se trataba de seguir al frente de la empresa creada por su padre, sino de preservar intereses familiares. Su hombre de confianza, Luc Vandeveld, sería el nuevo número dos de Carrefour. Tras la aceptación por parte de la Comisión Europea, el segundo grupo a nivel mundial podía echar a rodar.

142. Utilizamos la superficie efectiva de ventas. Agradezco a uno de los evaluadores anónimos de la RHI su advertencia sobre el particular.

*La difícil digestión de la fusión y la llegada de la “bestia” Mercadona, 2000-2006. Camino de la reinención*

En España, la fusión tuvo consecuencias especiales. El nuevo gigante iba a controlar un 22,4% del mercado: 117 hipermercados, 179 supermercados, 2.156 supermercados de cercanía y 30 tiendas mayoristas. La fusión se aprobó sobre la base del cambio de 21 acciones de Pryca por 16 de Promodès. La entidad resultante sería Centros Comerciales Carrefour, S.A. La unión también supuso la reordenación estratégica del grupo en España. Carrefour (con Pablo Vallbona como presidente y el inagotable Alfonso Merry del Val como director general) se ocuparía de los hipermercados (con el nombre de Carrefour) y los supermercados (*Champion*). Por otra parte, debido a su importancia estratégica, Dia se desligaba de la filial española y dependía directamente de la dirección general del grupo, bajo la dirección de Javier Campo<sup>143</sup>.

Sin embargo, la unión no sería tan sencilla a causa de los problemas con la libre competencia. Debido a un crecimiento geográfico algo anárquico, la posición del nuevo Carrefour iba a ser demasiado dominante en algunas ciudades o regiones. En concreto, el Ejecutivo condicionó la fusión de Pryca y Continente en Carrefour a la venta o cierre de 12 hipermercados, tres supermercados de gran tamaño, 15 supermercados pequeños y 12 tiendas descuento<sup>144</sup>. La merma, puesto que los centros debieron venderse a la competencia supuso algo más de 500 millones de euros de facturación, casi un 8%.

No eran los únicos problemas del nuevo grupo en España ya que los cambios por la fusión eran enormes. Las dos grandes marcas debían cambiar de nombre y de estilo. La campaña de sensibilización costó unos 80 millones de euros<sup>145</sup>. Había que hacer olvidar cuatro marcas históricas y “españolas” (Continente, Pryca, Super-Maxor y Stoc) y reemplazarlas por dos grandes desconocidas para el público español (Carrefour y *Champion*). Pero más allá de los costes de imagen, muy importantes en el comercio, había que integrar dos grupos con culturas empresariales muy distintas. Por un lado, Contisa funcionaba muy bien cultivando su multiformato, dirigida por altos dirigentes españoles y siendo bastante independiente de la matriz francesa. Pryca, al contrario, a pesar de algunos intentos, apostaba claramente por el hipermercado con hilo directo con la matriz francesa. Lo que podía parecer una fusión de complementarios se convirtió, en los primeros meses, en una fusión de empresas con un grado de centralización de las decisiones muy importante. Y fue precisamente en ese punto, donde la fusión española era más complicada. En efecto, aunque fuera una Opa amistosa, lo cierto es que la entidad que prevaleció, a nivel internacional, fue Carrefour. Sin embargo, se daba

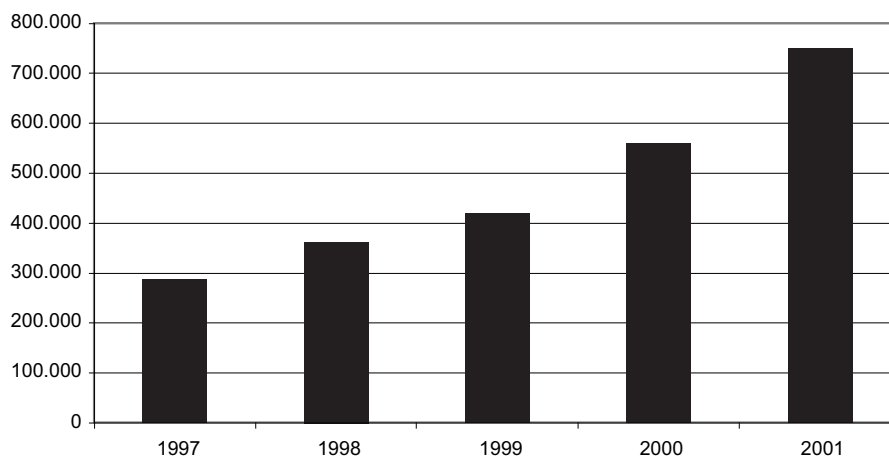
143. Entrevista con Javier Campo.

144. *El País* (12 de julio de 2000).

145. *LSA* nº 1683 (29 de junio de 2000).

### GRÁFICO 3

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE MERCADONA, 1997-2001  
(EN MILLONES DE PTAS)



Fuentes: Audicana Arcas (2002).

la circunstancia que, en España, Contiente y sus filiales funcionaban mucho mejor que Pryca y las suyas. Aunque se premiase, en un principio, este buen trabajo con una mayoría de antiguos dirigentes de Contiente en la nueva sociedad, este primer impulso no duró demasiado<sup>146</sup>.

En julio de 2000, se supo que el ex ministro de Fomento Rafael Arias-Salgado ocuparía la presidencia no ejecutiva de Carrefour<sup>147</sup>. En un principio, Arias-Salgado relevaría en el cargo a Pablo Vallbona, último presidente de Pryca, mientras que José María Folache, (Contiente), sustituyó en la dirección general ejecutiva de la nueva compañía a Alfonso Merry del Val quien abandonaba la entidad tras más de 25 años de servicios. Todos estos problemas estructurales tuvieron, cómo no, su reflejo en las ventas. Carrefour no conectaba con el público y sus marcas propias (que tan bien funcionaban en Contiente) tampoco. Casi un 7% menos de ventas en los años 2000 y 2001 con respecto a la suma de la facturación de ambas empresas en 1999.

No era, además, el único de sus problemas. Favorecidos por la legislación, nuevos grupos de distribución emergieron en el mercado. Mercadona cerró 1996 con 200 tiendas. Una década después, acabó el ejercicio con 1.059. La cadena de supermercados se extendió por casi toda España, 46 provincias en un total de 15 comunidades autónomas, con una media de 100 aperturas (supermercados de entre

146. *LSA* nº 1687 (31 de agosto de 2000).

147. *Cinco Días* (12 de julio de 2000).

900 y 1.200 m<sup>2</sup>) al año durante una década<sup>148</sup>. Su gran secreto: ofrecer precios de descuento con marcas propias de buena imagen y gran calidad (su máxima es el SPB, Siempre Precios Bajos).

Su secreto se basa en un gran conocimiento del mercado y en su especial relación con sus proveedores<sup>149</sup>. Para cada producto o gama de productos, un proveedor. Y cuando la relación se estrecha, salta a interproveedor. Mercadona opera con 109 interproveedores a los que garantiza el negocio de por vida. Sus relaciones son, cuando menos, peculiares. La cadena de supermercados aplica con ellos la política que denomina de libros abiertos. Con todos los datos del balance sobre la mesa, Mercadona pacta con sus interproveedores los beneficios que deberían obtener a partir de un cierto volumen de negocio que garantiza la cadena. Y si los números no cuadran, serán los interproveedores los que tendrán que revisar sus procedimientos. Parece una relación esclava, pero funciona. Y funcionó tanto que en 2005, por primera vez la enseña valenciana superó a Carrefour cerrando el año con unas ventas de 9.601,5 millones de euros frente a los 9.070,5 millones de la filial del grupo Carrefour<sup>150</sup>.

La progresión de la “bestia” Mercadona tuvo importantes consecuencias en Carrefour y, en menor medida, en Alcampo<sup>151</sup>. La pérdida de posiciones en el mercado mundial le costó el puesto a Bernard a finales de 2004 y significó la llegada de varios españoles en la cúpula de Carrefour<sup>152</sup>. Asimismo, obligó a los hipermercados franceses a volver a reinventarse, sobre todo en España. En primer lugar, ambos copiaron el modelo de Mercadona con sus proveedores o, al menos se inspiraron en él. Carrefour puso en marcha a principios del 2005 un proyecto llamado “Masa de margen”, una nueva forma de trabajar con los proveedores para alcanzar un objetivo común. Básicamente, se compartían informaciones y decisiones con los proveedores, así como se pactaba los posibles ingresos<sup>153</sup>.

Un año después y bajo la dirección de Javier Campo, se ideó un proyecto global, el PGC (productos de gran consumo) que obtuvo muy buenos resultados entre 2007 y 2008<sup>154</sup>. Dentro de este proyecto global, se copió del *hard-discount* la preocupación por la productividad del *lay-out*, el desarrollo de la marca propia

148. *El País* (18 de marzo de 2007).

149. Audicana (2002), pp. 9-12.

150. *Cinco Días* (8 de junio de 2006).

151. Expresión encontrada en varios números de *Alimarket*.

152. Entrevista a Javier Campo. El consejo de administración de Carrefour decidió aceptar la dimisión de Daniel Bernard como presidente y director general de la compañía debido a la debilidad de las ventas y el estancamiento de la acción en Bolsa. La idea fue de Luc Vandeveldt (hombre de confianza de los Halley) que iba a presidir el consejo de vigilancia. En lugar de Bernard, cuya gestión había sido de corte personalista, se optó, por un modelo de gobierno corporativo formado un consejo de vigilancia y por un directorio (un equipo de gestión y al que se le encomendarían funciones ejecutivas) presidido por José Luis Durán, que había sido hasta entonces director financiero, acompañado por José María Folache y Javier Campo.

153. *DA* n° 363 (octubre de 2006).

154. Entrevista con Javier Campo.

(MDD) y la presentación de los productos en embalaje tipo “*Retail Ready Packaging*” o “*prêt-à-vendre*”<sup>155</sup>. El plan PGC era un proyecto global cuyo objetivo primero era influenciar la oferta de todos los hipermercados y supermercados del grupo. Consistía en masificar el mayor número de compras posibles a nivel global para poder ser más competitivos en precios, sobre todo en aquellos productos que fueran productos propios. De esta manera se posicionaba a las marcas Carrefour/DIA/*Champion* en el centro de la oferta del grupo y se les daba una imagen más atractiva para el consumidor aunque combativa en cuanto a los precios. La idea del plan PGC era, en la medida de lo posible, respetar las necesidades nacionales y locales de los diferentes centros pero sin abandonar la idea de que la globalización de la oferta y la masificación de los pedidos era la única manera de asegurar precios bajos y rentabilidad. El objetivo interno fue el de acoplar las mejores virtudes del *hard-discount* y de adaptarlas al hipermercado o supermercado. Así, se necesitaba de un compromiso con los proveedores, aprovechándose las sinergias del Plan “Masa de Margen”.

En segundo lugar, los grandes hipermercados iniciaron un importante proceso de renovación y diversificación de sus centros. Alcampo impulsó aún más la implantación de Leroy Merlin (que había comprado a su único competidor Aki) y de Decathlon e introdujo al especialista en electrodomésticos Boulanger. Asimismo, ambos, invirtieron aún más en la apertura de gasolineras cerca de sus centros. Otro importante cambio tuvo lugar en su estrategia de distribución. Ambos potenciaron su red de supermercados: Sabeco creció en las regiones donde no tenía representación y Carrefour expandió aún más Dia y, en barrios populares de las grandes ciudades, propuso sus propios supermercados Carrefour Express, abandonando paulatinamente la insignia *Champion*.

Por otro lado, ambos le han cambiado la cara a sus hipermercados. Si en 1980 el sector alimentario representaba casi el 75% de la superficie de venta, hoy sólo llega al 45%. Los hipermercados se han especializado en los sectores de telecomunicaciones, la informática y el textil, con los que tal vez se facture menos en volumen pero que tienen mayor valor añadido. Asimismo, los hipermercados han pasado de ser generalistas a ser hiperespecialistas, sobre todo en la provisión de servicios. Tanto Carrefour como Alcampo ofrecen servicios financieros a través de sus alianzas con Cetelem (tras no poder crear un banco propio) y con Accord e Hispamer respectivamente. A su vez, Carrefour ofrece a sus clientes seguros, viajes y tiene hasta su propio operador de telefonía móvil (Carrefour Móvil).

Todos estos cambios han hecho que los hipermercados vuelvan a conectar con el público español. Carrefour, como en su día ocurrió con Pryca, se ha convertido en una reconocible marca “española” presente en muchos acontecimientos de la vida social española (patrocina, entre otras actividades, a la liga ACB de balon-

155. El *Lay-Out* se refiere a la distribución de los artículos tanto en la tienda como en los almacenes para facilitar tanto su venta de cara al público como su rotación de cara a la logística.

cesto), muy diversificada y que complementa (y compite con) la oferta de las cadenas de supermercados. Algo parecido ocurre con Alcampo aunque su presencia en el mercado es más discreta.

## Conclusiones

El presente trabajo trata de explicar la capacidad de adaptación y la trayectoria de las empresas francesas de gran distribución minorista en España en el largo plazo. A través de este ejemplo de internacionalización precoz y duradera pretendíamos también aportar algo de luz sobre los patrones de inversión históricos de un sector de enorme importancia en la economía mundial actual y que había sido algo olvidado por la comunidad investigadora.

Desde su condición de pionero (compartido), Carrefour (Pryca) casi siempre llevó la iniciativa. De sus errores, aprendieron sus competidores y, sobre todo, el propio Carrefour. Sin embargo, su camino no fue fácil: a un mercado más competitivo de lo esperado, se le unieron las dificultades legales. Tanto Promodès como Alcampo también las padecieron aunque con menos intensidad: el primero fue el que mejor se adaptó al mercado español mientras que Alcampo fue quien más buscó la diferenciación del resto, habiendo llegado con retraso al mercado.

Pero entonces, ¿cómo puede explicarse un éxito tan duradero? Deben tenerse en cuenta, en primer lugar, la vecindad y la cultura afín entre ambos países. Más importante aún es el “Efecto Europa” que hizo converger a España hacia estándares y hábitos de consumo donde la gran distribución tenía su sitio. Sin embargo, el rasgo más característico de todas estas aventuras fue la “españolización” del negocio. Hasta que no se dio con la clave no fue posible la verdadera eclosión. En ese sentido, es significativa la frase de Lepoutre: “*comprar español para vender español*”. Desde entonces, se ha tratado de no parar de crecer, siempre en busca de la talla crítica. Asimismo, la gran distribución ha ido acompañando al consumidor español en todos sus cambios: le ha dado precios bajos en tiempos de crisis, le ha proporcionado productos de calidad en tiempos de bonanza, incluso le ha ofrecido productos y servicios financieros y equipamiento electrónico cuando florecieron nuevos formatos de distribución alimentaria... lo que ha hecho el hipermercado ha sido reinventarse mientras el consumidor español evolucionaba. España se ha convertido pues en un excelente banco de pruebas, con varias implicaciones.

En primer lugar, los resultados del *retailing* francés en España (del 15% al 30% de los resultados globales de las tres grandes empresas incluidas en este trabajo) pueden sugerir que las empresas de comercio minorista agroalimentario han entendido que el desarrollo del negocio internacional puede ser una opción estratégica viable para el sector. Además, el hecho de que el hipermercado haya triunfado, sobre todo, en los países del sur mediterráneo (en especial en España)



podría confirmar la tesis que supone que la internacionalización del comercio prefiere mercados con un aparato comercial más tradicional<sup>156</sup>.

Desde el punto de vista teórico, y contando con las diferencias intrínsecas entre las distintas empresas, el comercio minorista francés en España ha pasado por los distintos papeles asignados por Treadgold a los inversores extranjeros en el sector. Desde la actitud prudente de los pioneros hasta la internacionalización (con vocación casi global) de algunos conceptos comerciales como el formato de DIA, pasando por sendas expansiones del negocio (una “envalentonada” a finales de los setenta con el propósito de consolidar el negocio en el país, y otra “agresiva” alentada por la entrada en la CEE). El caso español sería pues un ejemplo de inversión gradual y acumulativa que podría encontrar acomodo en el modelo teórico de la Escuela de Uppsala, con algunas adaptaciones y con ciertos límites. Estas adaptaciones tendrían que ver con el tipo de negocio y han sido vistas a lo largo del trabajo.

Más interesantes son los límites del modelo puesto que éste parece no poder repetirse en el futuro, al menos en este sector en particular (si bien podría aplicarse a la mayor parte del comercio minorista). En efecto, aunque algunas de las características del modelo español han sido repetidas en otros mercados por las empresas de distribución (sobre todo en la búsqueda de mercados culturalmente afines, como los de Europa del Este), ya no se puede hablar de inversión gradual y acumulativa. La carrera hacia un mercado global con empresas cada vez más grandes no permite una entrada en un mercado dado de manera progresiva. Es casi paradigmático el ejemplo del rápido crecimiento tipo “mancha de aceite” de las empresas alemanas de *hard-discount*. En nuestros días, la inversión en un nuevo mercado debe planificarse de tal manera que se obtenga rápidamente un talla crítica suficientemente importante para ser competitivo en precios. En este nuevo camino, ayudan, por supuesto, las experiencias previas (es más fácil que una empresa invierta en un nuevo mercado si no es la primera vez que lo hace) y el carácter mundial de la empresa (es más fácil que una empresa sea competitiva en precios si dispone de un sistema global de compras).

## FUENTES

*Archivo de la Cámara de Comercio Francesa de Madrid (Madrid, España)*: boletines mensuales y actas del consejo.

*Archivo General de la Administración (Alcalá de Henares, España)*: Fondo del Ministerio de Asuntos Exteriores y Fondo de Comercio.

*Fundación March (Madrid, España)*: Fondo Banco Urquijo.

*La Documentation Française (Paris, Francia)*: Dossier Espagne.

Registro Mercantil de Madrid (España, Madrid).

156. Colla (2001), p. 52.

## FUENTES ORALES

Entrevista con Javier Campo, Director General de DIA de 1986 a 2007.

## PUBLICACIONES PERIÓDICAS

*Anuario Financiero y de Sociedades Anónimas de España*, Madrid: Sopec, varios números.

*Boletín Oficial del Estado* (17 de enero de 1996).

*Cinco Días*, varios números.

*Code du Commerce de la France* (1974)

*Distribución Actualidad*, varios números.

*El Mundo*, varios números.

*El País*, varios números.

Instituto Nacional de Estadística: *Estadísticas de población activa*.

*Libre Service Actualités*, varios números.

*Points de Vente*, varios números.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCAIDE, A. (1959), “El consumo de las familias españolas”, *Información Comercial Española*, 316 (diciembre), pp. 43-57.

ALEXANDER, A. (2008), “Format Development and Retail Change: Supermarket Retailing and the London Co-operative Society”, *Business History*, 50 (4), pp. 489-508.

AUDICANA ARCAS, Julio (2002), “Mercadona-Conservas Ubago: el concepto de interproveedor”, *Caso de Estudio del Instituto Internacional San Telmo*.

BURT, Steven (1991), “Trends in the Internationalisation of Grocery Retailing: the European Experience”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 1, nº 4, Julio 1991, pp. 487-515.

CARRACALLA, Jean-Paul (1989), *Le Roman du Printemps, Histoire d'un Grand Magasin*, Paris, Denoël.

CASARES RIPOL, J. (2004), “Las transformaciones en la distribución comercial (1978-2003). Nuevas ideas para contemplar el paisaje”, *Revista del Instituto de Estudios Económicos, 25 Años de Economía de Mercado*, 2 y 3, pp. 107-127

CASTRO, Rafael (2008a), “Sísifo en España: doscientos años de banca francesa (c.1800 - c.2000)”, DT-802, *Documentos de trabajo de la AEHE*, Madrid, AEHE.

- (2008b), “Autopista hacia el cambio: la gran distribución francesa en España desde la década de los setenta”, *I Jornadas de Historia Empresarial España-Europa*, Centre d’Estudis Antoni de Capmany d’Economia i Història Econòmica, Barcelona, disponible en [http://www.ub.edu/histeco/pdf\\_jhemp/Castro.pdf](http://www.ub.edu/histeco/pdf_jhemp/Castro.pdf).
- COLLA, Enrico (2001), *La grande Distribution européenne*, Paris, Vuiber.
- CNPI (1959), *Actividades realizadas por la CNPI en relación con la distribución de alimentos en España*. Madrid, CNPI.
- CUARTAS, Javier (2005), *Biografía de El Corte Inglés (Historia de un Gigante)*, Oviedo, El Cruce, D.L.
- CUESTA VALIÑO, Pedro (2005), *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España*, Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/>.
- Cruz Roche, I. (coord.) (1999), *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Madrid, Pirámide.
- DAUVERS, Olivier (2004), *La Saga du comerce français*, Paris, Ed. Dauvers.
- DAWSON, J.A. (2001), “Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization”, *British Journal of Management*, 12: pp. 253-266.
- DUNNING, John (2001), “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, nº. 2, pp. 173-190.
- FACIABÉN, P. (2003), “Los grandes almacenes en Barcelona”, *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 7 (140), disponible en <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-140.htm>.
- GOBIN, Bertrand (2006), *Le Secret des Mulliez*, Ed. La Borne Seize.
- GÓMEZ MENDOZA, J. (1984), “Estructuras y estrategias comerciales urbanas”, *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 1, pp. 36-47.
- GRISPUD, Geir y BENITO, Gabriel (2002), “Internationalization in Retailing: Explaining the Pattern of Foreign Market Entry”, comunicación en 28th EIBA Conference, Atenas.
- IRESO (1977a), *Los hipermercados: efectos urbanísticos y comerciales en Barcelona y su área metropolitana*. Madrid, IRESO.
- (1977b), *Urbanismo comercial en Gerona*. Madrid, IRESO.
- (1977c), *Urbanismo comercial en Valencia*. Madrid, IRESO.
- JOHANSON, Jan y VHALME, J. (1990), “The Mechanism of Internationalization”, *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 11-24.
- KOGUT, Bruce (1997), “The Evolutionary Theory of the Multinational Corporation: Within-and Across-Country Options.”, en *International Business. An Emerging Vision*, eds. Brian Toyne and Douglas William Nigh, Columbia, pp.470-88.
- LHERMIE, Christian (2003), *Carrefour ou l’invention de l’hypermarché*. Paris, Vuibert.
- MAIXE-ALTES, J. Carles (2009), “Interpreting the Early Stages of the Self-Service Revolution in Europe: the Modernization of Food Retailing in Spain, 1947-1972”, MPRA PAPER 18164. Munich, University Library of Munich.

- MÉNDEZ, J. L.; OUVIÑA, J. (2002), “La dependencia de los canales de distribución: un análisis de sus factores determinantes desde la perspectiva del fabricante”, *Dirección y Organización. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 28, pp. 174-182.
- PATURLE, Hervé (2005), *Marcel Fournier, l'hyperman*, Paris, Ed. Martinières.
- PELLEGRINI, Luca (1991), “The Internationalization of Retailing and 1992 Europe”, *CESCOM, Nota di Ricerca* 23, Università Bocconi, Milan.
- POWELL, Charles (2007), *La larga marcha hacia Europa: España y la Comunidad Europea (1957-1986)*, Barcelona, Fundació CIDOB, D.L.
- RUGMAN, Alan (2007), *Las multinacionales regionales*, Madrid, Ediciones Arkal.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (2001), *La distribución comercial, opciones estratégicas*, Madrid, ESIC Ed.
- SALMON, W.J. y TORDJMAN, A. (1989), “The Internationalization of Retailing”, *International Journal of Retailing* 4 (2), 3-16.
- SÁNCHEZ, Esther (2006), *Rumbo al sur: Francia y la España del Desarrollo, 1958-1969*. Madrid, CSIC.
- SAMPEDRO, J.L. (1959), “La comercialización de la economía española”, *Información Comercial Española*, 308 (abril), pp. 107-110.
- SHAW, G. (2005), “Transferring a Retail Innovation: The Early Stages of Supermarket Development in Post-War Britain”, *Economic History Yearbook*, 2, pp. 57-70.
- SHAW, G. y ALEXANDER, A. (2008), “British Co-operative Societies as Retail Innovators: Interpreting the Early Stages of the Self-service Revolution”, *Business History* 50 (1), pp. 62-78
- SORDET, C. (1997), *Les grandes voix du commerce*, Paris, Ed. Liaisons.
- SORDET, C. y WANTZ, V. (2005), *Paul- Louis Halley: De Promodès à Carrefour*, Paris, Editions d'Organisation.
- TOBOSO, P. (2001), *Pepín Fernández: 1891-1982: Galerías Preciados, el pionero de los grandes almacenes*, Madrid, LID Editorial Empresarial.
- (2002), *Grandes almacenes y almacenes populares en España. Una visión histórica*, Fundación Empresa Pública, Madrid.
- (2007), *Galerías Preciados, El Corte Inglés: Pepín Fernández, César Rodríguez, Ramón Areces*, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Centro de Estudios Históricos, México.
- TREADGOLD, A.D. (1988), “Retailing without Frontiers”, *Retail and Distribution Management* 16 (6), pp. 8-12
- VALLET, T.; FRASQUET, M.; GIL, I.; MOLLÁ, A. (2002), “La producción científica sobre distribución comercial en España, 1990-2000”, *Información Comercial Española*, 803, pp. 119-139.

## Apéndice: aperturas de hipermercados franceses en España

### CUADRO 4

#### APERTURAS DE PRYCA EN ESPAÑA, 1973-1999

| Año de apertura | Localidad               | Superficie de venta (m <sup>2</sup> ) | Año de apertura | Localidad            | Superficie de venta (m <sup>2</sup> ) |
|-----------------|-------------------------|---------------------------------------|-----------------|----------------------|---------------------------------------|
| 1973            | Prat de Llobregat       | 12.513                                | 1991            | La Línea             | 8.757                                 |
| 1974            | Rosas*                  | 2.500                                 | 1992            | Cádiz                | 10.478                                |
| 1974            | Calonge*                | 2.500                                 | 1992            | Madrid               | 12.541                                |
| 1975            | Málaga                  | 12.310                                | 1992            | Gijón                | 9.528                                 |
| 1976            | Tarragona               | 11.544                                | 1992            | Madrid               | 10.415                                |
| 1976            | Valencia                | 9.695                                 | 1993            | Sevilla              | 8.500                                 |
| 1976            | La Scala*               | 2.500                                 | 1993            | Barcelona*           | 3.930                                 |
| 1976            | Playa de Aro*           | 2.600                                 | 1993            | Figueras*            | 8.500                                 |
| 1977            | Palma de Mallorca       | 12.000                                | 1993            | S. Pere de M.*       | 3.247                                 |
| 1977            | San Juan                | 12.847                                | 1993            | Villalba             | 10.950                                |
| 1977            | Lugones                 | 13.037                                | 1994            | Ciudad Real          | 4.500                                 |
| 1977            | Pto. de Santa María     | 10.723                                | 1994            | Córdoba              | 16.587                                |
| 1977            | Córdoba                 | 12.584                                | 1994            | Martorell            | 3.500                                 |
| 1978            | Terrasa                 | 11.746                                | 1994            | Torre vieja          | 9.500                                 |
| 1979            | Paterna                 | 11.122                                | 1994            | Alcorcón             | 14.245                                |
| 1979            | San Sebastián           | 10.090                                | 1994            | Gandía               | 9.315                                 |
| 1980            | Cabrera del Mar         | 12.003                                | 1994            | Valencia             | 10.977                                |
| 1981            | Las Rozas               | 14.633                                | 1994            | Vic*                 | 3.000                                 |
| 1982            | Santander               | 12.191                                | 1994            | Sestao               | 14.136                                |
| 1983            | San Fernando de Henares | 12.522                                | 1994            | Andújar**            | 7.645                                 |
| 1985            | Alicante                | 10.390                                | 1995            | Palma de Mallorca    | 8.762                                 |
| 1985            | Murcia                  | 10.789                                | 1995            | Pozuelo de Alarcón   | 10.154                                |
| 1985            | Castellón               | 7.890                                 | 1995            | Valladolid           | 10.754                                |
| 1986            | Lérida                  | 5.400                                 | 1995            | Burgos               | 9.988                                 |
| 1987            | San Adriá               | 12.067                                | 1996            | Alcobendas           | 10.844                                |
| 1987            | Almería                 | 7.577                                 | 1996            | Úbeda**              | 5.250                                 |
| 1987            | Murcia                  | 1.082                                 | 1996            | Majadahonda          | 12.615                                |
| 1989            | Palencia                | 8.178                                 | 1996            | La Coruña            | 9.446                                 |
| 1989            | Salamanca               | 8.269                                 | 1996            | San Cugat del Vallés | 12.401                                |
| 1989            | Olot*                   | 3.019                                 | 1997            | Olaberria            | 8.390                                 |
| 1990            | Gerona*                 | 3.226                                 | 1997            | Estepona**           | 4.391                                 |
| 1990            | Zaragoza                | 14.284                                | 1997            | Erando               | 11.267                                |
| 1990            | Albacete                | 11.174                                | 1997            | Jerez                | 10.742                                |
| 1990            | Badajoz                 | 9.872                                 | 1998            | Puertollano**        | 5.970                                 |
| 1991            | Jaén                    | 9.600                                 | 1998            | Alicante             | 9.304                                 |
| 1991            | Manresa                 | 10.268                                | 1998            | Sevilla              | 12.200                                |
| 1991            | Alcira                  | 9.833                                 | 1999            | Sevilla              | 8.477                                 |
| 1991            | Reus                    | 8.412                                 | 1999            | Pamplona             | 4.745                                 |

\* Compras

\*\* Franquicias

## CUADRO 5

### APERTURAS DE CONTINENTE EN ESPAÑA, 1976-1999

| Año de apertura | Localidad         | Superficie de venta (m <sup>2</sup> ) | Año de apertura | Localidad               | Superficie de venta (m <sup>2</sup> ) |
|-----------------|-------------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1976            | Valencia          | 9.695                                 | 1992            | Móstoles                | 11.632                                |
| 1979            | Sevilla           | 10.671                                | 1992            | Mérida                  | 8.200                                 |
| 1980            | Algeciras         | 9.654                                 | 1993            | Lugo                    | 8.050                                 |
| 1981            | Valladolid        | 12.387                                | 1993            | Valencia                | 16.727                                |
| 1982            | Alcobendas        | 10.400                                | 1993            | Murcia                  | 12.195                                |
| 1982            | Palma de Mallorca | 9.600                                 | 1993            | Málaga                  | 10.307                                |
| 1982            | Elche             | 8.520                                 | 1993            | Las Palmas              | 11.153                                |
| 1985            | Sevilla           | 12.750                                | 1993            | Sta. Cruz de Tenerife   | 11.212                                |
| 1985            | La Coruña         | 12.797                                | 1993            | Madrid                  | 10.974                                |
| 1985            | Huelva            | 11.389                                | 1994            | Torrevecija             | 9.500                                 |
| 1987            | Torrelavega       | 3.500                                 | 1995            | Barcelona               | 11.486                                |
| 1987            | Valencia          | 9.880                                 | 1995            | Parla                   | 7.150                                 |
| 1987            | Málaga            | 8.625                                 | 1995            | Villanueva de la Serena | 5.500                                 |
| 1988            | Cartagena         | 11.600                                | 1995            | Orense                  | 3.000                                 |
| 1989            | Alicante          | 8.352                                 | 1995            | Valencia                | 12.000                                |
| 1989            | Valencia          | 6.992                                 | 1995            | Zaragoza                | 14.500                                |
| 1989            | Pontevedra        | 4.855                                 | 1995            | Villareal               | 8.716                                 |
| 1989            | Jerez             | 10.738                                | 1996            | Torrelavega             | 7.800                                 |
| 1990            | Granada           | 11.019                                | 1996            | Badajoz                 | 8.900                                 |
| 1990            | León              | 8.412                                 | 1997            | Burgos                  | 8.442                                 |
| 1991            | Ponferrada        | 7.032                                 | 1997            | Getafe                  | 9.670                                 |
| 1991            | Badalona          | 14.370                                | 1998            | Plasencia               | 6.247                                 |
| 1991            | Alicante          | 9.317                                 | 1998            | Pontevedra              | 8.826                                 |
| 1992            | Sevilla           | 9.230                                 | 1998            | Madrid                  | 14.326                                |

**CUADRO 6****APERTURAS DE CARREFOUR EN ESPAÑA, 2000-2005**

| <b>Año de apertura</b> | <b>Localidad</b>  | <b>Superficie de venta (m<sup>2</sup>)</b> | <b>Año de apertura</b> | <b>Localidad</b>      | <b>Superficie de venta (m<sup>2</sup>)</b> |
|------------------------|-------------------|--|------------------------|-----------------------|--|
| 2000                   | Barcelona         | 11.210                                     | 2002                   | Oviedo                | 9.600                                      |
| 2000                   | Vecindario        | 7.450                                      | 2002                   | Alicante              | 9.138                                      |
| 2000                   | Rivas             | 7.197                                      | 2002                   | Hospitalet            | 9.788                                      |
| 2001                   | Avila             | 5.342                                      | 2002                   | Córdoba               | 6.700                                      |
| 2001                   | S.S de los Reyes  | 10.104                                     | 2003                   | Sta. Cruz de Tenerife | 9.500                                      |
| 2001                   | San Adriá         | 12.067                                     | 2003                   | Asturias              | 8.685                                      |
| 2001                   | Alcobendas        | 10.844                                     | 2003                   | Viana                 | 7.500                                      |
| 2001                   | Alcalá de Henares | 8.365                                      | 2003                   | Vinaroz               | 6.700                                      |
| 2001                   | Vitoria           | 9.500                                      | 2003                   | Vigo                  | 9.600                                      |
| 2001                   | Málaga            | 14.910                                     | 2004                   | Santander             | 7.150                                      |
|                        |                   |  | 2004                   | Fuenlabrada           | 9.000                                      |

## CUADRO 7

### APERTURAS DE ALCAMPO EN ESPAÑA, 1975-2005

| Año de apertura | Localidad         | Superficie de venta (m <sup>2</sup> ) | Año de apertura | Localidad              | Superficie de venta (m <sup>2</sup> ) |
|-----------------|-------------------|---------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------------------------------|
| 1975            | Madrid*           | 5.964                                 | 1993            | Santiago de Compostela | 4.525                                 |
| 1977            | Oyarzun*          | 7.978                                 | 1994            | Alcorcón               | 14.245                                |
| 1981            | Utebo             | 10.428                                | 1995            | Torrejón de Ardoz      | 13.953                                |
| 1981            | Vigo              | 14.028                                | 1995            | Burgos                 | 7.618                                 |
| 1982            | Madrid            | 6.962                                 | 1997            | Zaragoza               | 10.981                                |
| 1982            | Gijón             | 10.524                                | 1997            | Marbella               | 10.790                                |
| 1984            | Madrid 2          | 14.144                                | 1997            | Sant Boi               | 13.942                                |
| 1985            | Alboraya          | 9.088                                 | 1997            | Irún                   | 11.175                                |
| 1985            | Castellón         | 8.350                                 | 1997            | Telde                  | 11.303                                |
| 1985            | Getafe            | 9.591                                 | 1998            | Motril                 | 5.433                                 |
| 1985            | La Coruña         | 7.676                                 | 1998            | Fuenlabrada            | 12.535                                |
| 1986            | Ferrol            | 10.028                                | 1998            | Almería                | 7.000                                 |
| 1986            | Madrid            | 11.900                                | 2000            | Mataró                 | 11.500                                |
| 1988            | Vigo              | 8.658                                 | 2000            | Zaragoza               | 10.000                                |
| 1989            | La Rioja          | 11.213                                | 2001            | Sant Adrià             | 12.067                                |
| 1989            | Granada           | 10.911                                | 2001            | Alcobendas             | 10.844                                |
| 1989            | Leganés           | 11.047                                | 2001            | Aldaia                 | 13.000                                |
| 1990            | Sevilla           | 10.681                                | 2001            | Barcelona              | 16.046                                |
| 1990            | Barcelona         | 11.006                                | 2002            | La Orotava             | 7.500                                 |
| 1991            | Alcalá de Henares | 11.412                                | 2003            | Asturias               | 8.685                                 |
| 1992            | Cuenca            | 4.327                                 | 2003            | Alicante               | 9.700                                 |
| 1992            | La Laguna         | 13.638                                | 2003            | Logroño                | 11.000                                |
| 1993            | Mallorca          | 12.210                                | 2005            | Castellón              | 8.000                                 |
| 1993            | Linares           | 6.090                                 |                 |                        |                                       |

Fuentes: Elaboración propia con DA (varios números).





### ***Selling Machines. A history of the French big retailing in Spain since 1960s***

#### ABSTRACT

This paper seeks to draw the path of one of the most successful sectors in French international business: the big retailing. The starting hypothesis assesses that the arrival and the success of French hypermarkets is due to a set of circumstances: the fact that Spain was a neighbor country and a preferential destination for French tourists is, probably, the first reason. We cannot forget the relaxed legislation in the country and the election of good local partners. The paper is a case of study on the international investment in a sector with a lack of research, the big retailing. The main character of the research is the Carrefour Group (which includes the stories of Pryca and Continente in Spain) and the Auchan growth (with the name of Alcampo in Spain). It is the history of a business with a gradual growth, from pioneering investments, and that seems to fit with the theoretical framework developed by several authors of the School of Uppsala in the seventies.

KEY WORDS: Grocery, Internationalisation, Retail, Spain.



### ***“Máquinas de vender”. Una historia de la gran distribución francesa en España desde los años sesenta***

#### RESUMEN

Este trabajo tiene por objetivo trazar la trayectoria de uno de los sectores de la inversión francesa en España con mayor éxito: la gran distribución. La hipótesis de partida es que la llegada y el éxito de los hipermercados franceses en el país se produjo por un conjunto de circunstancias atribuibles a la cercanía del mercado, al hecho de que España fuese un destino preferente para los turistas franceses, a la legislación del país y a la elección de buenos socios (tanto nacionales como franceses). El trabajo es un caso de estudio sobre la inversión internacional en un sector poco investigado, el de la gran distribución en el comercio minorista. El principal protagonista de la investigación es el grupo Carrefour (que engloba las historias de Pryca y de Continente en España), sin olvidarnos del grupo Alcampo. Es la historia de un negocio de crecimiento gradual, desde inversiones pioneras, y que parece encajar con el marco teórico desarrollado por varios autores de la Escuela de Uppsala en los años setenta.

Palabras clave: Gran Distribución, Internacionalización, Comercio Minorista, España.

