



Artículo

Los españoles y la revolución comercial mexicana: las cadenas de supermercados, 1921-2011

Javier Moreno Lázaro

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, Valladolid, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 4 de abril de 2011

Aceptado el 25 de agosto de 2011

On-line el 3 de marzo de 2012

Códigos JEL:

N76

N86

O15

O54

Palabras clave:

Revolución comercial

Cadenas de supermercados

Historia de la Empresa

México

Emigración española

Empresarialidad

R E S U M E N

En este artículo enfatizo el papel desempeñado por los españoles en la creación de las grandes cadenas de supermercados en México. La cercanía a Estados Unidos y la aportación española resultaron decisivas en su engrandecimiento. Esta historia, al tiempo, revela la importancia del papel desempeñado por las minorías nacionales en la formación de la gran empresa en América Latina. Al tiempo revela un aspecto desconocido hasta la fecha: la fortaleza de estas firmas comerciales, su capacidad de adaptación a los cambios experimentados en el mercado y su competitividad frente a *Wal-Mart*. Adicionalmente, este artículo permite identificar la transferencia de conocimientos y experiencias adquiridos en el sector de México a España en la década de 1960.

© 2011 Asociación Española de Historia Económica. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

The Spanish and the Mexican retailing revolution: the supermarket chains, 1921-2011

A B S T R A C T

In this article I emphasize the role played by Spanish-born entrepreneurs in the creation of large supermarket chains in Mexico. Their resource contribution, as well as their proximity to the United States, were both key aspects in that development and growth. This story thus reveals the importance of national minorities in the creation of big businesses in Latin America. However, at the same time it also delves into an aspect of Mexican Business History that has been explored little to date: the strength of its commercial firms, reinforced by their responses to the highly segmented market and competition from *Wal-Mart*. The article also allows us to identify the transfer of experience and knowledge in the sector from Mexico to Spain in the 1960s.

© 2011 Asociación Española de Historia Económica. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

N76

N86

O15

O54

Keywords:

Retailing revolution

Supermarket chains

Business History

Mexico

Spanish emigration

Entrepreneurship

1. Introducción¹

Desde comienzos del nuevo siglo, trabajos a escala regional muy metódicos y ponderados han desvelado realizaciones empresariales de la minoría española en México más que notables². Gracias a ellos, la historiografía ha abandonado el paradigma de la indolencia mercantil del inmigrante español imperante hasta entonces (Illades, 1991; Pérez, 1981).

Sin embargo, la idea del empresario hispano dedicado casi exclusivamente a la venta al por menor de alimentos en los establecimientos conocidos como «tiendas de abarrotes» sigue muy arraigada. Ello ha comportado el olvido de una realidad empresarial originada en la especialización española en el comercio minorista, las cadenas de supermercados, cuya valía institucional ha sido solo recientemente ponderada (Cerutti y Rivas, 2006).

En efecto, y desde mediados de la década de 1950, México asistió a una auténtica Revolución Comercial que alteró por completo las condiciones de distribución y las pautas de consumo del país.

En este artículo pretendo demostrar que la aportación de los españoles a este fenómeno resultó decisiva. La tesis que sostengo es que las externalidades irradiadas por las comunidades de inmigrantes, articuladas como economías de enclave, las prácticas no colusivas implementadas entre las grandes empresas basadas justamente en la institución del paisanaje, y la combinación vertical, obligada por la escasa integración y la elevada segmentación regional, étnica y social del mercado mexicano, causaron tal transformación en el sector servicios.

Viene a cuento concluir este preámbulo con una reflexión final. En México el mayor cambio institucional experimentado por su economía a lo largo del último cuarto del siglo xx y principios del xxi, coincidiendo precisamente con su democratización, consistió en la formación de la gran empresa. En este trabajo examino tal proceso desde la perspectiva de las firmas de distribución.

2. Los pioneros (1921-1955)

Los españoles establecidos en México mostraron tradicionalmente vocación por los negocios de los abarrotes. Pero conviene no menospreciar estos pequeños locales, en tanto que acabarían por alumbrar lo que conocemos propiamente por supermercados; es decir, un establecimiento donde el cliente tomase de los anaqueles los productos que pagaría en una única caja registradora con independencia de su naturaleza, nacidos en Estados Unidos en 1880 de la mano de *Atlantic & Pacific Tea Co*³.

Su precedente más remoto se encuentra en las denominadas «tiendas de abarrotes al por mayor», existentes ya en México en vísperas de la Revolución (Moreno, 2007). Se trataba de primitivos *cash & carry* que servían a tiendas más diminutas, hoteles y restaurantes, cuyo equivalente en Estados Unidos serían los denominados *grocery stores*.

Ya en 1921 los hermanos Azcúnaga organizaron propiamente el primer supermercado de México en Monterrey (Flores, 1996, 2001). Sin embargo, la crisis de 1926 y la depresión iniciada en 1929 disuadieron nuevas iniciativas en el sector. El abastecimiento siguió, pues, en manos de los abarroteros españoles, en algún caso,

como en la Ciudad de México, agrupados en fideicomisos, lo que originó enormes carestías que ni siquiera el presidente Cárdenas, con la Ley anti-monopolios de 1932, pudo abortar, debido a la fortaleza de esos acuerdos entre comerciantes minoristas⁴. De ahí la satanización de los abarroteros españoles por parte de algunos líderes políticos y sindicales, como el propio Fidel Velázquez.

La oportunidad para los modernos supermercados llegó una vez concluida la II Guerra Mundial, durante la cual los hombres de negocios mexicanos amasaron considerables fortunas proveyendo de alimentos, uniformes y material diverso al Ejército estadounidense. La excepcionalidad bélica se prolongó en los años de la guerra de Corea (1950-1953).

Estos primeros locales (tabla 1) no estuvieron vinculados al capital español, salvo *El Sardinero*, organizado por el santanderino Jesús Fernández Torres, establecido en México en 1930, y el de los hermanos Francisco y Estanislao Blanco, en 1943, originariamente comerciantes de tejidos⁵.

En 1947 la firma *Garza y Valdés* formó en Monterrey con los recursos obtenidos en la venta de llantas importadas de segunda mano la cadena *Sumesa (Supermercados S.A.)* (tabla 1). Simultáneamente nació en Tijuana, *Calimax*, merced a la resolución de Baraquel Fimbres Durazo, un agricultor sonoreense educado en Estados Unidos, y a las franquicias arancelarias que procuraba la frontera. Pero, en rigor, no eran supermercados, sino, todo lo más, tiendas de abarrotes organizadas como autoservicios.

3. La formación del oligopolio español capitalino, 1956-1963

Estas firmas no irrumpieron en el mercado hasta los años inmediatos a la devaluación de 1954, cuando México inició su «milagro económico», tutelado por la política estabilizadora de los Gobiernos priistas⁶.

Su surgimiento obedeció a las nuevas exigencias de distribución de alimentos elaborados producidos a gran escala por empresas como *Bimbo* (pan de caja), *Jumex* (jugos y conservas), *Valle* (arroz, semillas y gramíneas), *Patrona* (aceite) o *Modelo* (cerveza). Los comerciantes españoles dieron respuesta a esta necesidad de transformar los canales de distribución y los puntos de venta tradicionales que sus connacionales habían creado en el pasado.

El origen español no era el único vínculo que les unía. Todos ellos se habían adiestrado antes en los cursos que, desde 1893, impartía en Ohio la *National Cash Register Company* (1879), de los hermanos Patterson⁷.

Los pioneros fueron los hermanos Arango, hijos de Jerónimo Arango Díaz (Zorrina, Villasón, Asturias, 1899), emigrado a Tampico en 1913. Tras una estancia en Estados Unidos, a sugerencia de su tío (canónigo de la Catedral de Oviedo), para aprender contabilidad e inglés, el primero de los Arango pasó a trabajar en una compañía petrolífera con sede en la capital de Tamaulipas y desde 1926 en su propia empresa abarrotera. Poco después casó con Luisa Arias, procedente de una acomodada familia habanera de raíces asturianas.

El matrimonio abandonó el país en 1932, obligado por la mencionada beligerancia contra los españoles. Pero regresó a México 2 años más tarde, ahuyentada por la Revolución de 1934, para establecerse ahora en el Distrito Federal. Allí se empleó Jerónimo en la fábrica textil *Aurrerá*, levantada en 1921 por los hermanos Ignacio, José y Antonio Goyarzu, también dueños de una planta de tejidos de algodón en El Ángel. En 1940 Arango compró ambas factorías e

¹ Este trabajo fue presentado en las jornadas conmemorativas del centenario de la Revolución Mexicana celebradas en la Facultad de Economía de la UNAM en noviembre de 2010. Quiero agradecer las certeras observaciones formuladas por Carlos Tello, Carlos Marichal, María Eugenia Romero Ibarra, Antonio Ibarra y Rodrigo Laguarda, así como las agudas y generosas indicaciones formuladas por los dos evaluadores que juzgaron este trabajo.

² Véanse, por citar algunos de los muchos, Domínguez Martín (2005); Domínguez y Cerutti (2007); Flores (2001); Garritz Ruiz (1996).

³ Mayo (1993), pp. 76-116. Sobre los orígenes de las grandes cadenas de supermercados en Estados Unidos véase Mack (2006); Deutsch (2001, 2010).

⁴ Ochoa (2000); BLT, Archivos Económicos, cajas PO125, PO9137 y PO9149.

⁵ Margoana (2003), p. 271; *Alto Nivel*, volumen 3, (29-35), (1991), p. 25.

⁶ Véase Tello (2007), pp. 357-444.

⁷ Cortada (1993), pp. 64-78.

Tabla 1

Fundación de empresas mexicanas de supermercados, 1926– 1990

Compañía	Sede	Estado	Año	Promotores	Origen
Azcúnaga Hermanos	Monterrey	Nuevo León	1921	Azcúnaga Hermanos	Español
Sumesa	Monterrey	Nuevo León	1947	Garza y Valdés	Mexicano
Calimax	Tijuana	Baja California	1947	Familia Fimbres	Mexicano
Almacenes Blanco	México, DF	México, DF	1948	Hermanos Blanco	Español
El Sardinero	México, DF	México, DF	1955	Jesús Fernández Torres	Español
Benavides	Monterrey	Nuevo León	1955	Jesús Benavides Guerra	Mexicano
Moragrega Distribuciones	Guadalajara	Jalisco	1956	Miguel Moragrega	Mexicano
Aurrerá	México, DF	México, DF	1958	Hermanos Arango	Español
Comercial Mexicana	México, DF	México, DF	1959	Hermanos González Nova	Español
Mercados del Real	Ciudad Juárez	Chihuahua	1960	Leopoldo Mares	Mexicano
Casa Arteaga	Nueva Rosita	Cohahuila	1960	Alfredo Arteaga	Mexicano
Minimax	México, DF	México, DF	1960		Mexicano
Tiendas ISSTE	México, DF	México, DF	1961	ISSTE	Estatual
M.Z.	Culiacán	Sinaloa	1961	Gaspar Zaragoza	Español
Soriana	Torreón	Coahuila	1962	Hernanos Martín Borque	Español
Gigante	México, DF	México, DF	1962	Angel Losada	Español
Comercial VH	Sonora	Hermosillo	1963	Federico Valenzuela	Mexicano
Tiendas del Sol	Tampico	Tamaulipas	1963	Enrique Marcos Giocamán	Mexicano
Superama	México, DF	México, DF	1963	Hermanos Arango	Español
De Todo	México, DF	México, DF	1968	U.C. de Todo	
Maxi	Guadalajara	Jalisco	1969	Miguel Moragrega	Español/polaco
Sahuyayo	Tlapan	México, DF	1969	Jesús Villaseñor Cepeda	Mexicano
Chedraui	Xalapa	Veracruz	1970	Jesús Chedraui Obeso	Libanés/español
Ley	Culiacán	Sinaloa	1970	Lee Fong	Chino
Diconsa	México, DF	México, DF	1972	Conasupo	Estatual
Súper Ahorros	Córdoba	Veracruz	1975	Hermanos Acebedo	Mexicano
7-Eleven	México, DF	México, DF	1988	7-Eleven Inc	EEUU
Astra	Monterrey	Nuevo León	1976	Inversiones Comerciales	Mexicano
Artali	Tampico	Tamaulipas	1978	Arturo Elizondo Naranjo	Mexicano
Aras Bazar	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas	1978	René Aramoni León	Mexicano
Oxxo	Monterrey	Nuevo León	1977	FEMSA Comercio	Mexicano
Piticó	Oaxaca	Oaxaca	1978	José Manuel de la Cajiga	Mexicano
San Francisco de Asís	Mérida	Yucatán	1981	Sergio Abraham Mafud	Mexicano
Superfarmacia	Guadalajara	Jalisco	1989	Corporativo Fragua	Mexicano

Fuente: Margaona (2003), *pássim*, IMPI, *pássim* y RPCDF, RPCM, RPPC, PPCG, RPCT, RPCY, RPCX, *pássim*.

integró verticalmente la confección, tras instalar nueva maquinaria adquirida en Boston y Milán. Su ímpetu inversor le convirtió en el mayor productor de México y en el principal suministrador de uniformes al Ejército de Estados Unidos.

Como él, quiso Jerónimo que sus hijos varones (Jerónimo, Plácido y Manuel), involucrados paulatinamente en la empresa, recibiesen una esmerada educación en el Colegio Lasallista. Los conocimientos económicos y directivos los recibieron en Estados Unidos, en el *Lawrence College of Appleton*, Wisconsin. Su formación pasó también por estancias ocasionales en España⁸.

Obligado por la recisión que, a corto plazo, causó la mencionada devaluación de 1954, Jerónimo Arango hijo viajó a Estados Unidos para sondear nuevos negocios. De allí volvió en 1956 con el proyecto de montar una tienda de descuento similar a la de E. J. Korvette de Nueva York, en activo desde 1948⁹. En 1958 inauguró el supermercado *Aurrerá*, el primero en rigor de México, en Bolívar esquina con Chimalpopoca, en la colonia Doctores, en cuya explotación comprometió a sus 2 hermanos. En pocos meses *Aurrerá* rindió los beneficios suficientes para que los Arango comenzasen las obras de un gran centro comercial ubicado en la más selecta Avenida Universidad¹⁰.

Los estudios de mercado elaborados por el agudo antropólogo y economista mexicano Jaime Litvak pautaron certeramente la línea de productos que debían ofrecer¹¹. También ha de ser atribuido

su éxito tan repentino a la integración vertical de la producción de tejidos, siguiendo el modelo de las tiendas departamentales¹². Una agresiva política de precios, la publicidad y la aplicación de una espartana ordenación de las relaciones laborales basadas en el *fordismo* hicieron el resto¹³.

El nuevo modelo de tienda ideado por los Arango no tardó en ser adoptado por otros emprendedores españoles. La teoría de la rueda del comercio detallista impuso su ley¹⁴.

Carlos González Nova, hijo de un asturiano afincado en San Luis Potosí y, desde 1932, en la Ciudad de México, también amasó un enorme caudal exportando tejidos en los años de la II Guerra Mundial. Y, como los Arango, integró la fabricación con la adquisición de sendas plantas en Puebla y Coatepec (Veracruz) en 1946 y 1949, respectivamente. En 1959, junto con sus hermanos Antonio, José, Jaime y Guillermo, organizó en Venusiano Carranza el primer supermercado de *Comercial Mexicana*. Desde entonces y hasta 1962 la empresa se engrandeció con los nuevos centros de Insurgentes, Asturias, Pilares y La Villa¹⁵.

El santanderino Ángel Losada llegó en 1923 a Apan (Hidalgo), donde dirigió la empresa comercializadora de cebada *Impulsora Agrícola*. En 1962, con otros accionistas españoles, montó el

¹² Retirado su padre de la firma manufactura, ahora con la denominación de *Nueva Aurrerá, S.A.*, se ocuparon de la dirección de la firma, por completo al servicio de la matriz comercial, B. Arango Inclán y J. Menéndez Arango *Ceceña Gámez* (1963), p. 236.

¹³ Véase *Industria*, volumen 105-110, 1998, *pássim*; *Kloter y Armstrong* (2009), p. 437.

¹⁴ *McNair* (1958), pp. 1-25; *Hollander* (1960), pp. 37-42.

¹⁵ Las referencias sobre *Comercial Mexicana*, salvo otra indicación, proceden de *Margaona* (2003), pp. 89-98; IMPI, expedientes 9.379 y 9.380; RPDP, libro 3, columna 79, foja 84, número 159 y libro 13, volumen 392, foja 302 número 119.

⁸ Las referencias biográficas proceden de *Gómez* (1978); *Herrero* (1999, 2004); AGN, Gobernación, Extranjeros, Españoles, expedientes 66.449, 66.790, 28.210 y 258.449; *El Mundo*, Madrid, 7-9-2007; *Líderes Mexicanos*, año 4, tomo 7, noviembre 1994-mayo 1995, pp. 32-39.

⁹ *Ziegler* (1966), pp. 256-260.

¹⁰ Véase IMPI, marcas 147.456, 147.458, 147.470, 147.471 y 147.472, entre otras.

¹¹ *Benavides et al.* (2004), p. 48.

supermercado *Gigante* en Mixcoac, que pronto obtuvo una notoriedad similar a la de *Aurrerá* y *Comercial Mexicana*¹⁶.

No hubo mayor conflicto entre los 3 promotores. De hecho, la condición de españoles les hermanó y evitó toda tentación de competir entre ellos. La fraternidad y complicidad llegaron a tal punto que las 3 firmas intercambiaron equipos gestores y accionistas (caso de *Gigante* y *Comercial Mexicana*), se apoyaron mutuamente en la elaboración de sus proyectos de instalación de centros comerciales, copiaron las unas de las otras sus características arquitectónicas, y se enfrentaron conjuntamente a los sindicatos cuando decidieron en 1962 abrir los domingos. También batallaron codo con codo contra los almacenes departamentales de origen francés (*El Palacio del Hierro* y *El Puerto de Liverpool*) y estadounidense (*Sears* o *Woolworth*), que llegaron a amenazar a firmas como *Lewis* con cancelar sus acuerdos si suministraban mercancías a los españoles¹⁷. En suma, conformaron un férreo oligopolio, sustentado en el paisanaje y la comunidad de intereses.

El mercado del Distrito Federal admitía su reparto no traumático. El Ejecutivo, complacido por el abaratamiento de las subsistencias y la mejora de la distribución de alimentos que entrañaron estas empresas, después de las tensiones inflacionarias vividas hasta entonces, causadas justamente por fallos en los canales de distribución, miró para otro lado (Ochoa, 2000). Incluso quiso participar en este emergente negocio con una red estatal de supermercados, ligada al Instituto de la Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) (González Herrera, 2001).

4. La fuerza del norte y la hegemonía de Aurrerá (1964-1975)

En estos años otras áreas de la República, sobre todo en los Estados del norte (tabla 1), disfrutaron de la mejora en las condiciones de distribución que traían consigo estas empresas. Una de ellas, *Soriana*, de Torreón, propia de los herederos de un castellano emigrado a Zacatecas, se incorporó al consorcio comercial español¹⁸.

Pero libaneses (Antonio Chedraui Obeso), chinos (los Ley) y polacos (los Rabinovit, promotores en 1968, junto con los Hemuda y el productor de cine Miguel Moragera, del gran espacio comercial «Plaza Patria» de Guadalajara), amenazaban respectivamente desde Veracruz, Culiacán y Jalisco con romper el equilibrio hispano cuando, no tardando, pretendiesen establecerse en el Distrito Federal¹⁹.

Resultaba, pues, perentorio adelantarse a la llegada de estos nuevos competidores, cubriendo los huecos potenciales. Los Arango llevaron la batuta en esta estrategia.

En efecto, supieron anticiparse a la expansión urbanística de la capital hacia el sur con la instalación de centros comerciales en lo que entonces eran áreas inhóspitas y deshabitadas y poco más tarde mudaron en nuevos núcleos residenciales de clase alta. En estas transacciones inmobiliarias contaron con la asesoría, como no, de un español, Nemesio Díez, vinculado al *Grupo Modelo*²⁰.

Los Arango iniciaron en 1965 el beneficio de *Superama* (1965), supermercados dirigidos a los clientes más adinerados, y *Bodega Aurrerá*, una tienda de descuento genuinamente mexicana caracterizada por la venta de grandes unidades en caja cerrada y empaquetado múltiple, a las clases populares²¹.

La familia también exploró las virtudes de la integración vertical, con la explotación de una modalidad singular de almacén departamental. En 1964, y tras un segundo viaje a Estados Unidos, en este caso a California, surgió una nueva idea de negocio, allí conocido como *short order*: el restaurante-tienda. Nació así VIPS, cuyo primer establecimiento se ubicó en Lomas de Sotelo²². La idea no era del todo original en México: tal servicio lo venía prestando en la capital de la República desde 1919 el legendario *Sanborns* de los azulejos, inicialmente como una botica, por una familia de Los Ángeles cuyo apellido le dio nombre. Pero los Arango, buenos conocedores del segmento «clases medias», tuvieron la habilidad de dar a los VIPS un toque menos elitista²³.

Ya en 1970 los Arango organizaron *Suburbia*, cadena de ropa con marca propia, inspirada en los *Orbachs's* neoyorquinos, con la particularidad de que los clientes, a través de *Banamex*, podían financiar sus compras²⁴.

En 1965 los Arango constituyeron el *holding Compañía Mexicana de Desarrollo Internacional*, ya en 1971 denominado *Midco*. Asimismo, la expansión de la firma requirió del auxilio tecnológico y financiero prestado por *Jewel Cos*, de Chicago, entonces la mayor empresa de distribución minorista de alimentos de Estados Unidos. La compañía aportó sus conocimientos logísticos y la suma de 21 millones de dólares, equivalentes al 49% del capital²⁵.

Una vez reestructurado el grupo, llegó el momento de dar el salto a España. En plenos años del desarrollismo, el país brindaba excelentes oportunidades en el sector que solo la holandesa SPAR y *Simago* habían valorado hasta entonces²⁶. Plácido Arango se ocuparía de ello.

Aurrerá obtuvo allí mejores resultados que en México, lo que animó a la familia a exportar a su país de origen los VIPS²⁷. En Madrid inauguró en 1967 los 2 primeros de ellos, en las calles López de Hoyos y Princesa, a los que siguieron una veintena más en diferentes ciudades de España. En 1973 dotaron de mayor autonomía a la filial, ahora transformada en el *Grupo Sigla*, en la que *Midco* controlaba el 25%²⁸.

Las perspectivas en México no eran menos lisonjeras. Incluso sus resultados superaron a los de *Wal-Mart*, fundada en 1950 por Sam Walton en Bentonville (Arkansas) y, ya entonces, un auténtico

¹⁶ Las referencias sobre *Gigante*, salvo otra indicación, proceden de Domínguez Martín (2005), Cerutti y Rivas (2006); e IMPI, expediente 8,507.

¹⁷ Margoana (2003). Sobre las firmas estadounidenses véase Moreno (2003) y, en lo que concierne a las francesas, Gamboa (2009).

¹⁸ Las referencias sobre *Soriana*, salvo otra indicación, proceden de Margoana (2003), pp. 159-174; Corona Páez (2001); IMPI, expedientes 210.426 y 402.179; y RPCT, volumen 3, número 52. Otro tanto hizo *Unidad Comercial de Todo*, formada en 1968 en el barrio de Polanco de la ciudad de México, en el seno de la minoría judeopolaca, con Samuel Kurian a la cabeza, pero emparentado con *Gigante* a través de uno de sus accionistas, Jesús del Cerro. Margoana (2003), p. 272; IMPI, expediente 186.722; RPCDF, libro 3, volumen 704, foja 373, número 225).

¹⁹ Las referencias sobre *Casa Ley*, salvo otra indicación, proceden de Margoana (2003), pp. 127-138; IMPI, expediente 11.935; y RPCC, libro 97, número 148. Sobre el papel desempeñado por la minoría china en la modernización comercial en Sinaloa y Sonora, véase Mee-Ae (2000) y Lock Reyna (2006). Para el caso de Jalisco, véase Tuñón (1986); Alba y Kuijt (1988) y RPCC, número 6, registro 6, libro 66, sección 3, matrícula 34, libro 25. Las noticias sobre Chedraui han sido tomadas de Margoana (2003), pp. 89-106; IMPI, expediente 14.928; RPCC, número 399, libro 54.

²⁰ Margoana (2003), p. 32.

²¹ Los Arango tomaron este formato de Jesús Villaseñor Cepeda, comerciante y titular de la fábrica de chocolates *La Corona*, quien un año antes había abierto en Tlalpan su supermercado, *Sahuayo*, con esta modalidad de *superpack*. IMPI, marcas de la 220.501 a la 220.515 y expediente 115.722; Margoana (2003), p. 75; Duhau y Giglia (2007).

²² IMPI, expedientes 8.972 y 13.395; RPCCDF, número 243, foja 337, volumen 877, libro 3, 1864.

²³ IMPI, expediente 286.915; AHPDF, escritura 6.753 de 30-VI-1919 ante el notario 68 de la ciudad de México a cargo de Heriberto Molina.

²⁴ IMPI, expedientes 550.520 al 550.583; RPCCDF, partida 410, foja 451, volumen 875, libro 33; Margoana (2003), p. 72.

²⁵ RPCCDF, libro 3, volumen 515, foja 446, número 346.

²⁶ Maixé-Altés (2009); Castro (2010); ABC, Madrid, 28-I-2001.

²⁷ OEPM, marcas 551.435, 266.026 y 1,186.787

²⁸ RMM, hoja 24.462.

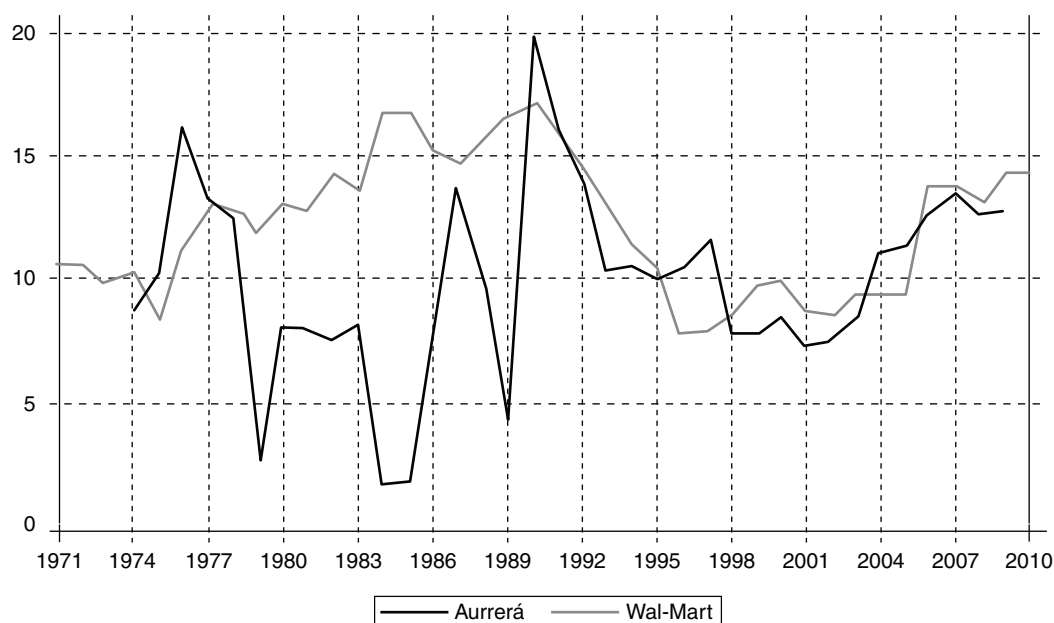


Figura 1. Rentabilidad económica de Aurrerá/Walmex (México) y de Wal-Mart (Estados Unidos), 1971-2010.

Fuente: BMV, Aurrerá, Estados Financieros y Wal-Mart (1971-2000).

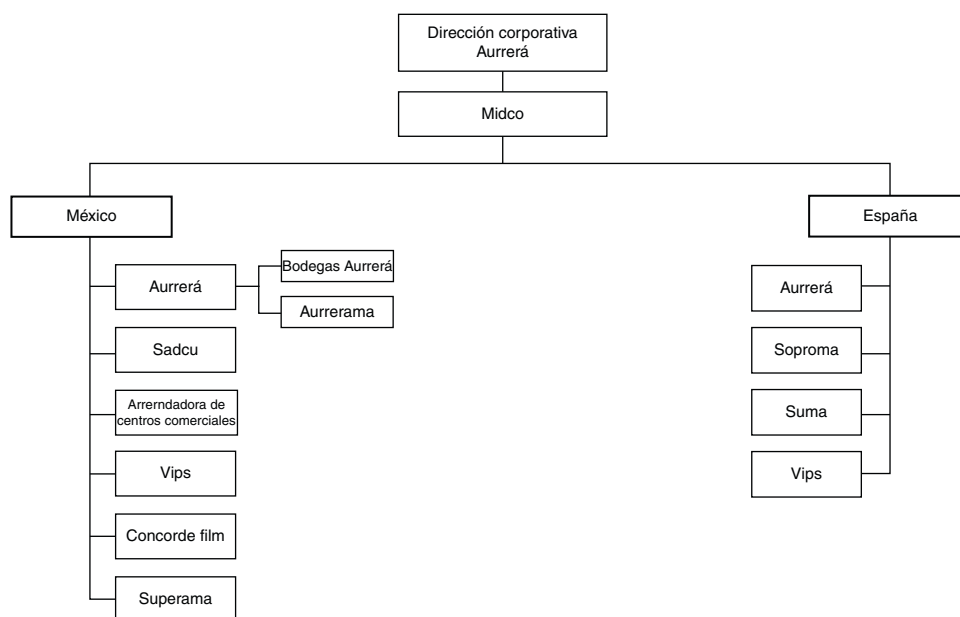


Figura 2. El Grupo Aurrerá en 1975.

Fuente: RCDF, RMM, pássim y elaboración propia.

gigante en la venta al detalle en el vecino del norte (fig. 1)²⁹. Los Arango persistieron en su crecimiento en México, basado en la mayor implantación territorial (con nuevas tiendas desde comienzos de la década de 1970 en Cuernavaca, Puebla y Pachuca), las buenas relaciones con los poderes públicos mediante la pertenencia de Jerónimo Arango al *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio*, la integración vertical de la publicidad, a cargo de Jaime Prieto, considerado el mejor publicista de México, y la mejora en el suministro a los establecimientos, con la incorporación al grupo en 1973 de

Arrendadora de Centros Comerciales S.A. de CV y *Aurrerama, S.A. de CV*³⁰ (fig. 2). Es decir, la combinación de *marketing*, búsqueda de rentas, inversión y eficiencia organizativa situó a Aurrerá a la cabeza de las empresas del sector.

El resto de las grandes firmas hispano-mexicanas copió la estrategia de Aurrerá (salvo en lo que respecta a la inversión en España). *Gigante* creó en 1971 su cadena de restaurantes *Toks*³¹. *Chedraui* tanteó también las oportunidades que procuraban las tiendas de descuento, las bodegas y los establecimientos de hostelería.

²⁹ Sobre la historia de este grupo véase Bergadahl (2007); Lichtenstein (2007); Vance y Scott (1997); Ortega (1999); Fishman (2006).

³⁰ IMPI, expediente 12.958 y escritura 32.6444; Rello y Sodi (1989), p. 159; *Canal100*, (88), 18-IV-2006.

³¹ IMPI, expediente 478.734.

Incluso innovó con la creación de su propia panificadora, *La Hogaza*.

5. Los años críticos y el fortalecimiento de Gigante (1974-1986)

La devaluación de 1976, primero, y las repercusiones de la nacionalización de la banca en 1982 después, pusieron fin a esa coyuntura tan halagüeña. A pesar de las enormes diferencias en los resultados a uno y otro lado de la frontera (fig. 1), las dificultades afligieron también a las cadenas estadounidenses en estos «años de desilusión» en los que Wall Street determinaba lo que sucedía en los supermercados de las ciudades, por más pequeñas que fuesen, de ambos países³².

Pero no solo el deterioro de sus resultados obedeció a la inestabilidad financiera. En medio de situación tan delicada, surgieron nuevos competidores que limitaron la expansión territorial de las grandes corporaciones (tabla 1). El ansiado acceso al mercado de Monterrey por los integrantes del consorcio español se complicó aún más con el establecimiento en 1976 de *7-Eleven*, un pequeño autoservicio que satisfacía la demanda de impulso, resultado de una alianza entre la transnacional de Dallas con ese nombre y el *Grupo Chapa*, poderosa firma de distribución regiomontana. Este movimiento suscitó el interés por el sector del *Grupo de Monterrey*. VISA, en sociedad con la estadounidense *Kmart*, creó en ese año *Astra* a la que siguió *Oxxo*, replica regia de *7-Eleven*³³. Para colmo de males, en 1972 la *Conasupo*, una instancia pública dedicada a proveer de alimentos a los menesterosos residentes en el México rural, comenzó a hacerlo también en el Distrito Federal y otras grandes ciudades.

La crisis, aún más aguda en España, donde los Arango tuvieron que desprenderse de sus supermercados en 1975 en favor del indiano asturiano Pepín Álvarez, dueño de *Galerías Preciados*, postró por completo a *Aurrerá*. De nada sirvió la salida a Bolsa en 1977, en contra de la opinión de los responsables de *Banamex* y *Bancomer*, así como del propio presidente de la Bolsa Mexicana de Valores, Roberto Hernández Martínez. La instauración de una nueva cadena de restaurantes (*El Portón*), el costosísimo intento de rentabilizar la venta de tacos en California y los cambios en la dirección estratégica introducidos por Héctor M. de Ugarte no hicieron más que complicar las cosas³⁴.

Alarmada por las tensiones inflacionarias, en 1982 salió *Jewel* inopinadamente de *Aurrerá*. Su paquete accionario (un 36,1% del total) pasó a manos de la *American Store Co.* Ante el temor de que acabase bajo el control de algún fondo especulativo, los Arango, en pleno marasmo en el mercado de capitales, tuvieron que comprarlo por 53,4 millones de dólares, equivalentes a algo más de un 10% de la facturación anual de *Aurrerá*. Tamaño desembolso obligó al diseño de un severo plan de ajuste, consentido por los sindicatos. A cambio de no efectuar una reducción de plantilla, los trabajadores se comprometieron a aumentar la jornada laboral sin contrapartidas salariales. Al tiempo, los Arango rebajaron a la mitad sus precios a fin de mantener, al menos, la rotación del producto, práctica de *dumping* ante la que el Gobierno, desbordado por las circunstancias, nada hizo.

Por idénticas tribulaciones atravesó *Soriana*. Los Martín Borque trataron de aumentar la facturación con nuevos centros en Coahuila y Nuevo León, el beneficio de 2 almacenes departamentales (*La Ciudad de París* y *Galas*), de la cadena de cafeterías *Martín's*, siguiendo

el modelo de VIPS, y las tiendas de descuento *Nazas*, en la comarca lagunera, y *La Sultana*, en Monterrey. Asimismo, la situación aconsejó acabar con la dirección familiar, ahora a cargo de un corporativo con sede en esa ciudad. Todo ello se reveló inútil. Los problemas provocaron un cisma en la empresa en 1986, desde entonces dividida en 2 propias de cada uno de los hermanos que explotaron la misma marca en distintos territorios: *Organización Soriana* y *Soriamex*. Por extraño que parezca, en medio de la debacle financiera, ambas comenzaron a cotizar en Bolsa en 1987.

Entre tanto, *Gigante* supo sacar provecho de las dificultades de las competidoras. Por fin consiguió penetrar en el hermético mercado de Guadalajara, haciéndose con las jaliscienses *Hemuda*, *Ricamesa* y *Maxi*³⁵. Mayor importancia, si cabe, tuvo su desembarco en Monterrey, una vez malograda una alianza entre los Garza y los Ley, tras la absorción de *SuKasa* y *Astra*³⁶. *Gigante* arrebató a *Aurrerá* el liderazgo a escala nacional. Consumada su hegemonía, la empresa cambió por completo su estructura institucional, con la constitución del *holding Gigante S.A. de C.V.* en 1983.

Por su parte, *Comercial Mexicana* absorbió en 1981 a *Sumesa*, tras poner en marcha un año antes los restaurantes *California*. *Almacenes Blanco* sacó tajada de los aprietos de grupos locales, como el chapameco *Aras* o la *Cadena Limón*, para crecer por toda la República. Otro tanto hizo *Sahuayo*.

6. Euforia y colapso (1987-2000)

Unos y otros tuvieron que hacer frente a las consecuencias de los cracks bursátiles de la Semana Santa y diciembre de 1987, de la hiperinflación (160%), el encarecimiento del crédito (cifrado el tipo de interés interbancario en un 172%) y de la conflictividad social, muy perniciosos para las empresas comerciales, que solo la aplicación de las medidas estabilizadoras aprobadas por el Gobierno de Salinas de Gortari en 1989 aplacó, tal y cómo desvelan los registros bursátiles de las dos empresas cotizadas (figs. 3 y 4).

Superadas sus secuelas (figs. 5 y 6), estas firmas tuvieron que encarar el cambio de escenario que habría de producirse en 1994 tras la aplicación del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, negociado desde 1990. Ante la amenaza cierta de que invadiesen el, hasta entonces, impermeabilizado mercado nacional, las empresas mexicanas prefirieron tener a los colosos estadounidenses de la distribución más como socios que como enemigos, por lo que se apresuraron a firmar con ellos alianzas estratégicas. Y ello tanto más después de los sobresaltos inflacionarios y bursátiles vividos en 1991 y 1992.

Los Arango, los primeros, una vez más, en mover ficha, escogieron *Wal-Mart*. Con ella formaron en 1990, a través de la sociedad instrumental *Magestra*, las empresas con participación a partes iguales *Cifra-Mart* y *WMHCM*, en las que quedaron integradas el nuevo *Sam's Club*, 38 *Almacenes Aurrerá*, 34 *Superamas*, 29 *Bodegas Aurrerá* y, ya en 1993, 29 *Suburbia* y los VIPS³⁷.

Simultáneamente, los Arango y los responsables de *Wal-Mart* signaron un protocolo en virtud del cual los asturianos renunciaron a seguir creciendo con sus marcas, para ceder el paso a la de su nuevo socio: *Wal-Mart Supercenter*³⁸.

Este primer movimiento precipitó otros en la misma dirección. *La Comercial* contrató en 1991 con la estadounidense *Sol Price* (San Diego, 1938), en manos de su coterránea *Cotsco* desde 1993,

³² *Progresive Grocer*, 1996, (LXXV), 12, p. 79.

³³ IMPI, expedientes 486.393 y 762.718; RPCM, número 4.8567, volumen 199-98, libro 4, tercer auxiliar de actos y contratos diversos y, en esta misma sección, número 2.315, volumen 136, libro 40.

³⁴ IMPI, expediente 1.109.207; RPCDF, libro 361, volumen 10.011, foja 263 y libro 84-4, volumen 134, foja 83; Páez Varela (2007), p. 214.

³⁵ IMPI, expediente 738.407; Padilla (1997), p. 136; Watanabe (1988).

³⁶ IMPI, expediente 138.187

³⁷ Previamente y en 1990, Jerónimo Arango había comprado a su viejo amigo Roberto Rodríguez en diez mil millones de pesos la cadena de tiendas *Class*, absorbida por *Suburbia*.

³⁸ Sobre el proceso de implantación y acomodación de *Wal-Mart* al mercado de Jalisco véase Cota Yáñez y Cota Yáñez (2009).

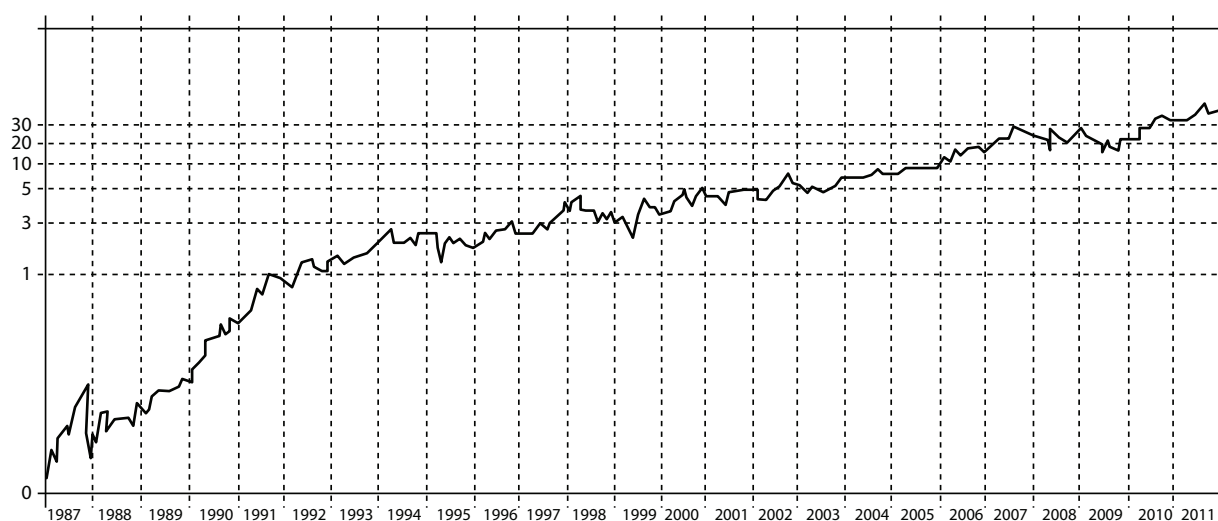


Figura 3. Cotización de las acciones de Aurrerá/Walmex en la bolsa mexicana de valores (en pesos constantes de 1990) (escala semilogarítmica).

Fuente: BMV y elaboración propia.



Figura 4. Cotización de las acciones de Organización Soriana en la bolsa mexicana de valores (en pesos constantes de 1990) (escala semilogarítmica).

Fuente: BMV y elaboración propia.

Calimax en ese año con Samart & Field y Arteli con Safeway³⁹. Gigante prefirió convenirse con una firma ajena al nuevo espacio económico integrado norteamericano: la francesa Pryca en 1994⁴⁰.

Estas compañías adoptaron los cambios gerenciales y financieros ensayados tiempo atrás por Aurrerá, con la creación de corporativos, la organización de centrales de venta, así como la entrada en Bolsa (Comercial en 1990 y Gigante en 1991).

La implantación de Sol Price, un club de compras, y su estrategia de fidelización del cliente precipitaron la difusión del hipermercado, un supermercado de grandes dimensiones en el extrarradio de la ciudad con estacionamiento propio. La Comercial Mexicana, con Mega, y Gigante, con Super G, estuvieron entre las primeras en percatarse en sus posibilidades de lucro⁴¹.

Las grandes compañías retomaron su estrategia de crecimiento a través de la integración vertical. En este particular destacó Gigante (fig. 7). En 1989 formalizó un acuerdo con la estadounidense Radio Shack para la explotación conjunta de esta cadena en México⁴². Ya en 1995 hizo lo propio con Office Depot⁴³. Soriana prefirió hacer una incursión en el mercado de productos farmacéuticos, muy promotor, con su cadena Klyn's⁴⁴. En plena crisis, los hermanos Martín Borque zanjaron sus diferencias, tras lo cual procedieron a la reunificación de Soriana.

Incluso Chedraui y Gigante trataron de acceder a los mercados hispanos de Estados Unidos en la costa oeste, desatendidos por la poderosísima Goya, bajo la administración desde 1936 de la familia de inmigrantes vascos Unanué.

³⁹ IMPI expedientes 410.577 y 402.444; Kaikati (1987); Molle (1993); Bocanegra y Vázquez (1994).

⁴⁰ IMPI, marca 321.356.

⁴¹ IMPI, expediente 159.953.

⁴² IMPI, expediente 147.594.

⁴³ IMPI, expediente 159.953.

⁴⁴ IMPI, expediente 218.677.

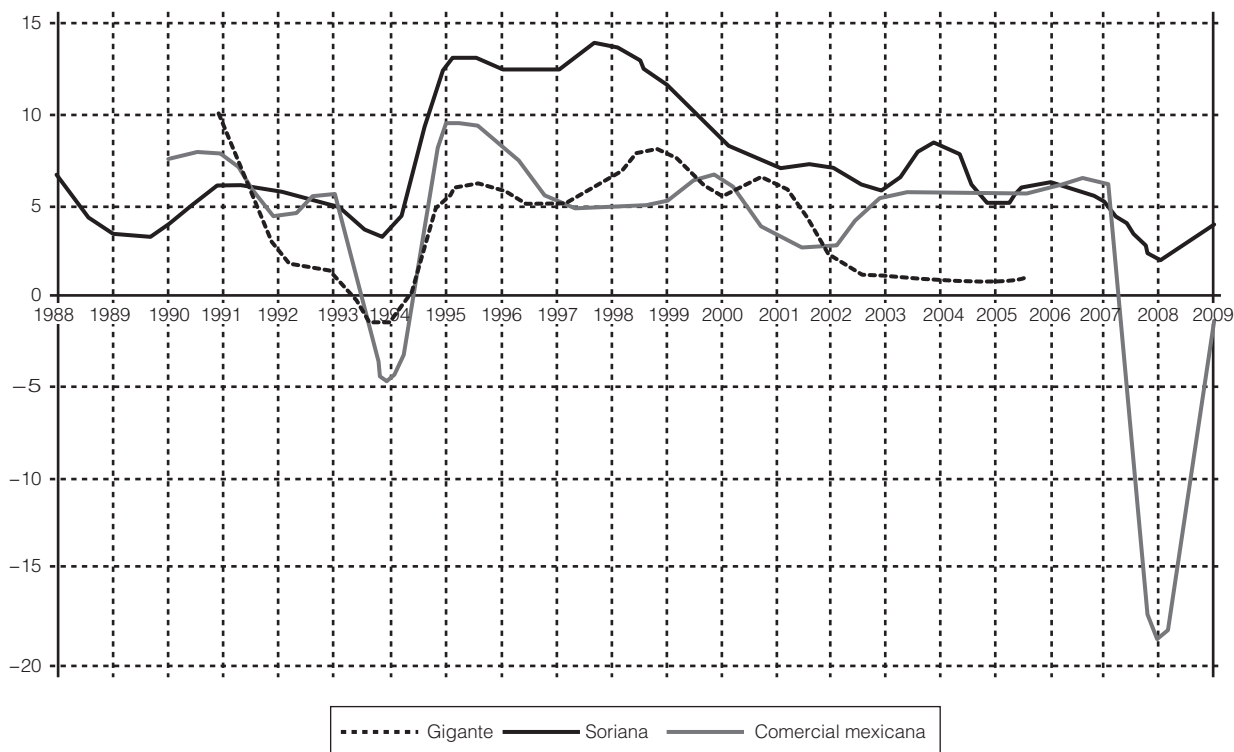


Figura 5. Rentabilidad económica de Gigante, Soriana y La Comercial Mexicana, 1998-2009.

Fuente: BMV, Estados Financieros y elaboración propia.

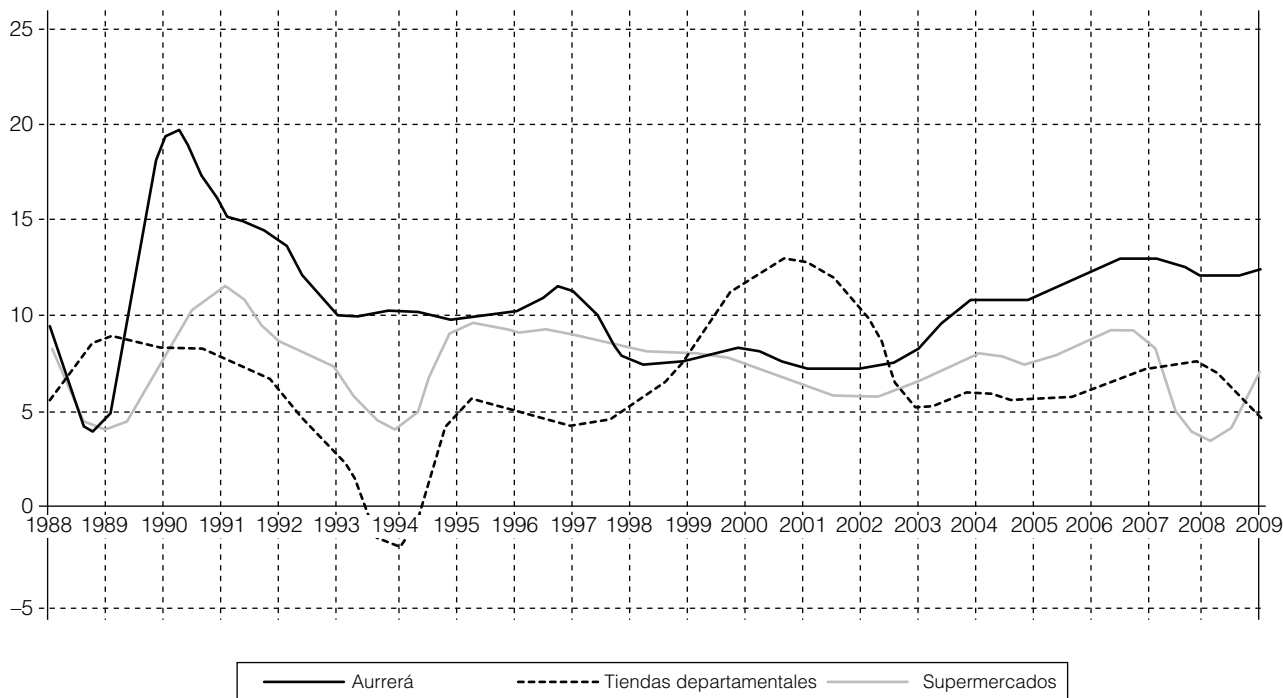


Figura 6. Rentabilidad económica de Aurrerá y de sus competidoras, 1988-2009.

Fuente: BMV, Estados Financieros y elaboración propia.

La denominada «crisis tequila» de 1994, ocasionada por la devaluación del peso, en pleno conflicto zapatista, dio al traste con la innovación en ciernes de las empresas comerciales mexicanas, a causa de la caída de su rentabilidad y de la cotización de sus acciones. Y ello a pesar de que resistieron mejor el cambio de coyuntura que los almacenes departamentales (fig. 5).

Comercial Mexicana, Ley, Soriana y Chedraui cancelaron los acuerdos de integración con grupos foráneos en vías de formalización. La llegada de nuevos competidores del otro lado de la frontera, aprovechando la debilidad de las firmas autóctonas y la eliminación de las barreras de entrada contemplada por el Tratado de Libre Comercio, caso de H-E-B, en 1997,

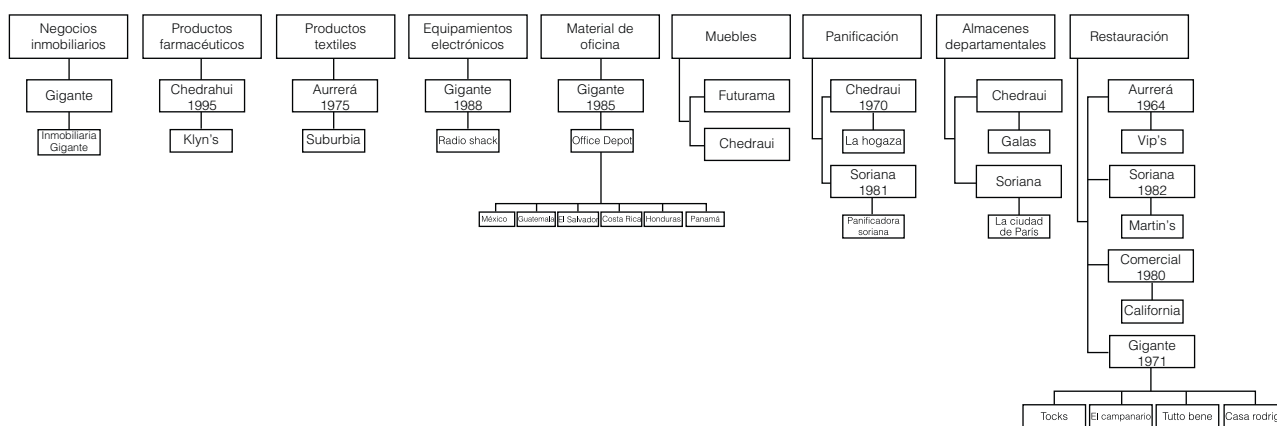


Figura 7. La integración vertical en las cadenas de supermercados mexicanas.

Fuente: IMPI, marcas y elaboración propia.

Tabla 2

Mayores empresas de venta minorista de América Latina en 2009 (dólares corrientes)

Orden	Empresa	País	Ventas	Utilidad neta	ROE (%)	ROA (%)	Margen neto (%)
1	Wal-Mart de México	MÉX	20.699,0	1.286,3	20,2	12,6	6,2
2	Cbd - grupo Pão de açúcar	BRA	13.355,3	339,8	9	3,3	2,5
3	Carrefour	BRA	13.000,0	-	-	-	-
4	Wal-Mart Brasil	BRA	11.336,8	-	-	-	-
5	Cencosud	CHI	10.518,2	190,2	4,4	1,9	1,8
6	Bodega Aurrerá	MÉX	7.368,8	-	-	-	-
7	Falabella	CHI	6.959,4	393,0	11,1	4,8	5,6
8	Organización Soriana	MÉX	6.783,9	219,5	9	4,4	3,2
9	Extra	BRA	5.980,6	-	-	-	-
10	Casas Bahia	BRA	5.896,4	-	-	-	-
11	Wal-Mart Supercenter	MÉX	5.754,3	-	-	-	-
12	Sam's Club	MÉX	5.485,2	-	-	-	-
13	Lojas Americanas	BRA	4.786,9	60,4	27,6	1,5	1,2
14	D&S	CHI	4.540,9	-	-	-	-
15	Comercial Mexicana	MÉX	4.201,3	9,0	0,8	0,2	0,2
16	Oxxo (Femsa comercio)	MÉX	4.113,9	20,2	-	1,3	0,4
17	El puerto de Liverpool	MÉX	3.575,5	289,8	11,3	6,2	8,1
18	Almacenes Éxito	COL	3.448,8	72,9	3,5	2,3	2,1
19	Grupo Elektra	MÉX	3.277,4	378,5	13,2	4,1	11,4
20	Carrefour	ARG	3.267,7	-	-	-	-
21	Cencosud	ARG	3.223,2	-	-	-	-
22	Almacenes Coppel	MÉX	3.080,7	-	-	-	-
23	Makro	BRA	2.658,9	60,6	22,6	7,1	2,2
24	Grupo Sanborns	MÉX	2.570,6	236,0	-	-	9,1
25	Ponto Frio - Globex	BRA	2.392,0	-181,2	-49,1	-12,9	-7,5

Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/ranking-500-america-latina.php>

deterioró aún más las expectativas de los distribuidores nacionales, de suyo, alarmados por el trepidante crecimiento de las tiendas de conveniencia Oxxo, al socaire del de «comida chatarra»⁴⁵.

VIPS y California cedieron terreno al Grupo Alsea, ligado a la familia Torrado Martínez, y formado en 1997 tras la compra de la franquicia del restaurante Domino's Pizza. El nuevo holding de hostelería (el más poderoso del continente) obtuvo en 2002 la explotación en México de las cafeterías Starbucks. Para entonces administraba 16 concesiones, entre ellas, Burger King⁴⁶.

La toma del control de Sanborns en 1989 por parte de Carlos Slim le situó en una posición extraordinariamente aventajada con respecto a VIPS, en tanto que impuso la exclusividad de la firma en la distribución de sus cigarrillos y en la prestación de los servicios de telefonía móvil⁴⁷. A esta operación hay que añadir la incorporación

al Grupo Carso, controlado por el empresario de origen libanés, de Sears y de Dorian's (almacén departamental muy acreditado en Baja California, Sinaloa y Sonora)⁴⁸.

Así las cosas, los Arango decidieron tirar la toalla, a pesar de la resistencia de sus valores en Bolsa (fig. 3). En 1997 Wal-Mart lanzó una OPA por valor de 2.115 millones de dólares hasta hacerse con el pleno control de la compañía. En ese momento se contaban en el país 345 Bodegas Aurrerá y 146 Wal-Mart, que, a comienzos del nuevo siglo eran ya 800 establecimientos repartidos en 109 localidades de la República. Para entonces había conseguido, no ya solo convertirse en la mayor cadena de supermercados de América Latina (tabla 2), sino también en la tercera multinacional no financiera con presencia en ese espacio, únicamente por debajo de la General Motors y de la española Telefónica (tabla 3). Su peso en la Bolsa Mexicana de Valores, solo superado por el de Telmex, era tal que determinaba el 11,5% de las cotizaciones. Poco después, en 1999 falleció en Acapulco el patriarca de la familia, Jerónimo Arango.

⁴⁵ IMPI, expediente 121.625.

⁴⁶ Alsea (2001-2009), *pássim*.

⁴⁷ IMPI, expediente 286.915; Martínez (2002).

⁴⁸ IMPI, expedientes 3.125 y 874.500.

Tabla 3
Implantación internacional de Wal-Mart en 2010 (en número de establecimientos)

País	Supermercados	Tiendas de descuento	Bodegas	Hipermercados	Otros	Total
Argentina	-	-	24	-	19	43
Brasil	157	-	45	65	167	434
Canadá	-	233	84	-	-	317
Chile	47	110	-	93	2	252
China	-	-	167	104	8	279
Costa Rica	25	127	-	6	12	170
El Salvador	25	50	-	2	-	77
Guatemala	28	113	-	7	16	164
Honduras	7	39	-	1	6	53
India	-	-	-	-	1	1
Japón	259	-	-	114	1	371
MÉXICO	202	246	169	-	852	1.469
Nicaragua	7	48	-	-	-	55
Puerto Rico	30	7	8	-	11	56
Reino Unido	57	-	29	261	24	371
TOTAL	844	973	526	650	1.119	4.112

Fuente: Wal-Mart (2010), p. 55.

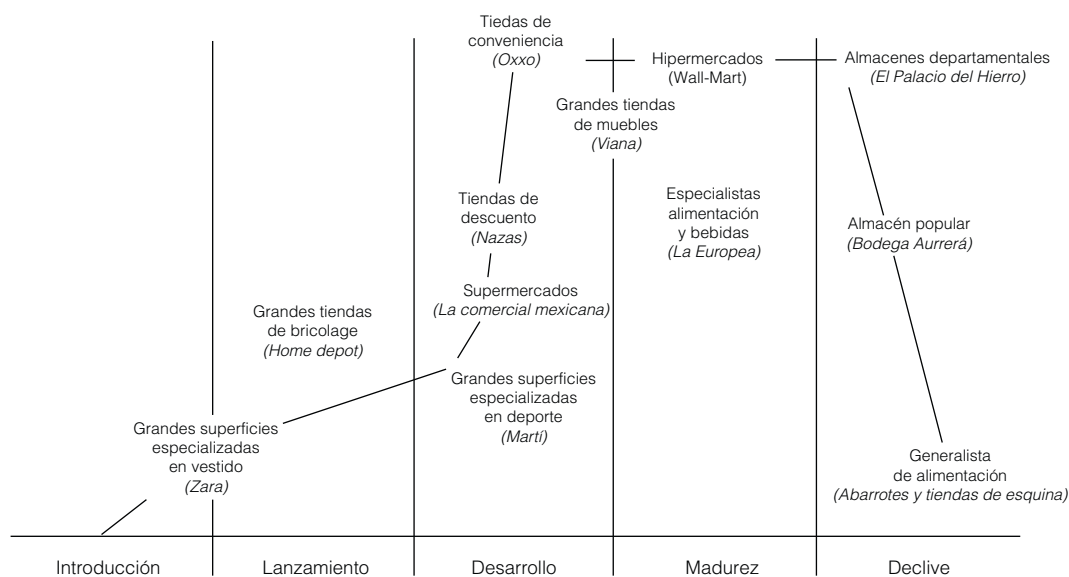


Figura 8. Situación de las empresas de comercio minorista en México a comienzos del siglo xxi.

Fuente: Elaboración propia inspirado en Cuesta (2001).

Desde entonces, el único contacto con el mundo de los negocios que mantuvo Jerónimo Arango hijo consintió en la pertenencia al *Grupo Desc*, un *holding* compuesto por 120 empresas en la órbita de Alberto Bailleres y del *Banco de Santander*, fuertemente respaldado por el Estado⁴⁹. Manuel Arango compaginó sus tareas filantrópicas con las obligaciones como miembro del Consejo de Administración de *BBVA-Bancomer*. Plácido, por su parte, continuó en España afanado en la gestión de los VIPs, que allí permaneció en manos de la familia, del patronato del Museo del Prado y de la Fundación Príncipe de Asturias.

7. El dominio de Wal-Mart y la respuesta mexicana, 2001-2011

Las secuelas económicas del 11-S se manifestaron en las empresas titulares de supermercados, no tanto en un deterioro de sus resultados (aunque sensiblemente peores que los de los almacenes departamentales, rompiendo una larga tendencia de signo inverso,

tal y como delatan las cifras representadas en el [figura 6](#)), cuanto en las mayores dificultades de su capitalización en la Bolsa.

Aun haciendo abstracción de los determinantes coyunturales, los declinantes beneficios empresariales parecían sugerir que,

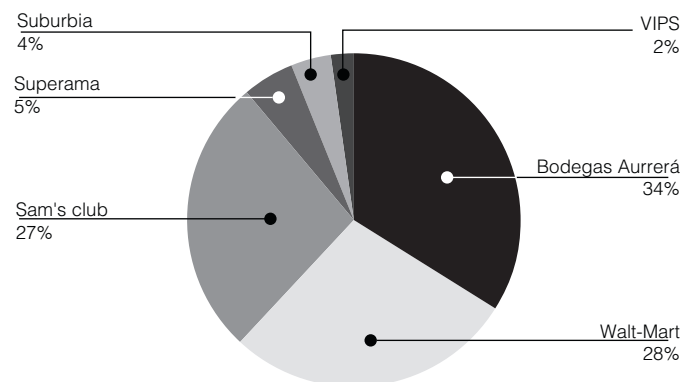


Figura 9. Distribución porcentual de los ingresos de Wal-Mart en México por áreas de negocio en 2009.

Fuente: Wal-Mart de México (2009) y elaboración propia.

⁴⁹ Valdés Ugalde (1997), pp. 272-278. Sobre el *Grupo Desc* véase Vidal (2000), *pássim*.

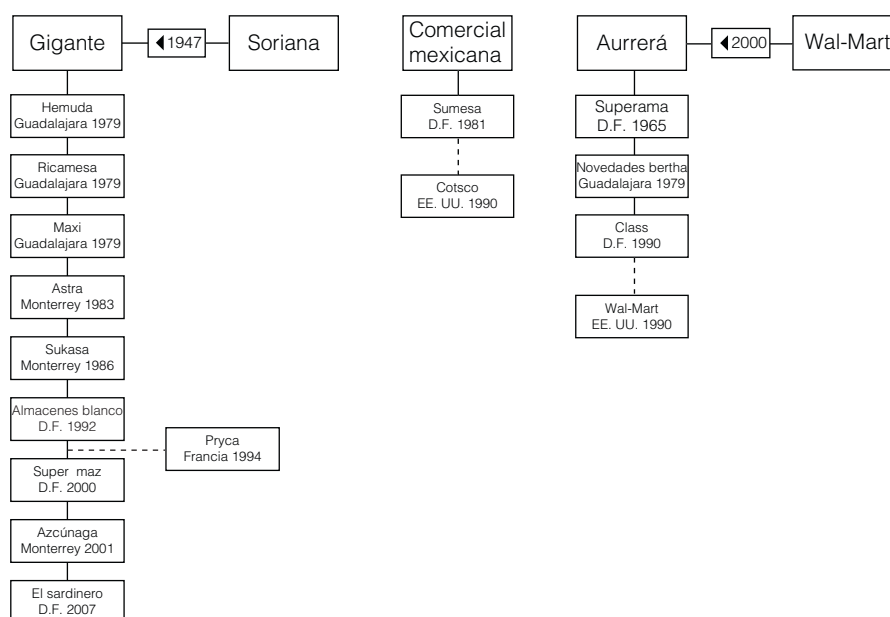


Figura 10. La integración horizontal de las cadenas de supermercados mexicanos.

Fuente: RPCDF, RPCM, RPCX, PPCG, RPCT y elaboración propia.



Figura 11. Cotización de las acciones de Gigante en la bolsa mexicana de valores (en pesos de 1990) (escala semilogarítmica).

Fuente: BMV y elaboración propia.

como había sucedido en Estados Unidos y Europa, el modelo de las grandes superficies comerciales, se había agotado. Las cadenas especializadas, como Martí, dedicada desde 1978 a la venta de productos deportivos, y *The Home Depot* (2003), a la de bricolaje, comenzaron a ganar terreno a su costa (fig. 8)⁵⁰.

Las cosas podían haber ido todavía peor para las firmas mexicanas de no ser por los apuros iniciales de Wal-Mart en la explotación del viejo Grupo Cifra. La valoración de la empresa por parte de la opinión pública sufrió un severo castigo a consecuencia del deterioro de las relaciones laborales. Dados los bajos costes salariales, los nuevos gestores estadounidenses prescindieron

de los robots, lo que los operarios vernáculos, cargados de razón, consideraron muy humillante. El empleo de niños como «cerilleros» (empacadores) causó una enorme polémica en el país.

El nuevo responsable de la empresa desde 2005, Ernesto Vega Crespo, tuvo que poner las cosas en su sitio. Para ello abjuró de su política anterior y dotó a esta firma de una imagen auténticamente mexicana, mediante costosas campañas publicitarias, y, sobre todo, la resurrección de *Bodegas Aurrerá* (fig. 9), mucho más acomodadas a los hábitos, apetencias, gustos y capacidad de compra de la población del país. También, a fin de evitar la hemorragia de clientes hacia *Elektra* de Salinas Pliego, un almacén departamental que prestaba los servicios de casa de empeño, hubo de facilitar la financiación a través del Banco Wal-Mart (Salinas Price, 1999).

⁵⁰ IMPI, expedientes 111.192, 477.768 y 125.212.



Figura 12. Cotización de las acciones de *La Comercial Mexicana* en la bolsa mexicana de valores (en pesos de 1990) (escala semilogarítmica).

Fuente: BMV y elaboración propia.

Tabla 4

Reparto del mercado entre las grandes cadenas de supermercados mexicanas en 2007 y 2009 (en millones de pesos y porcentaje)

Compañía	2007		2009	
	Ventas	%	Ventas	%
Wal-Mart	361.285	57,6	270.481	49,2
Comercial Mexicana	110.443	17,6	79.117	14,3
Grupo Chedraui	34.452	5,5	47.901	8,7
Grupo Gigante	7.796	1,2	-	-
ISSTE	5.480	0,8	9.962	1,8
Soriana	65.190	10,4	88.637	16,1
Oxxo	42.103	6,7	53.549	9,7
TOTAL	626.749	100,0	549.647	100,0

Fuente: *Expansión*, 2007 y 2008 (volumenes extraordinarios: *Las 500 mayores empresas mexicanas*) y *Grupo Chedraui* (2010).

Gracias a este giro en la dirección estratégica de la empresa, *Wal-Mart* no solo recuperó el pulso, sino que consolidó su hegemonía en el mercado a extremos casi asfixiantes para sus competidoras (tabla 4).

La amenaza de *Wal-Mart*, que en otros países de América Latina había dañado enormemente al comercio local, incitó una «respuesta mexicana» sustentada en la integración horizontal (fig. 10)⁵¹.

Gigante, tras una huida hacia delante de Losada que le llevó a adquirir en 2000 la cadena de Azcúnaga en Monterrey, incurrió en tal nivel de endeudamiento, con el consiguiente menoscabo de su crédito en el parqué (fig. 11), que acabó en diciembre de 2007 en la órbita de *Soriana*. La empresa lagunera pasó a explotar sus 195 supermercados en México, 9 en Estados Unidos y 12 centros de distribución⁵².

Tras esta operación, 2 firmas ajenas al grupo de los pioneros plantaban cara a *Wal-Mart* (tabla 4), una veracruzana (*Chedraui*) y

otra lagunera (*Soriana*), no por casualidad, originarias de 2 espacios económicos emergentes y, entonces, menos resentidos por las diseconomías de aglomeración y los nocivos efectos del narcotráfico. Muestra añadida de la fortaleza de la firma jarocho, en 2010 *Chedraui* empezó a cotizar en bolsa.

Pero es más, las firmas mexicanas habían conseguido hacer frente a la competencia de *Carrefour*, que señoreaba su dominio en Argentina y Colombia. Percatada de su derrota en México, la multinacional francesa rompió en 2005 su acuerdo con *Gigante* y se deshizo de sus 29 establecimientos en favor de la propia *Soriana* y de *Chedraui*.

La de *Comercial Mexicana* es otra historia. Para hacer frente al cambio de *statu quo* que trajo consigo la crisis económica y la llegada de *Wal-Mart*, la empresa incurrió en un grado de endeudamiento con *Scotiabank* insostenible. La depreciación del peso acabó por precipitar su presentación en quiebra, tras una caída en bolsa del 43%, el 10 de octubre de 2008, debido a que gran parte de su activo estaba en divisas (fig. 12)⁵³. En su auxilio acudió el Gobierno, con la concesión por parte de la *Nacional Financiera* de un préstamo para que la empresa pudiese renegociar en julio de 2010 sus deudas en Estados Unidos, por valor de algo más de 1.500 millones de dólares. Y es que resultaba perentorio para el Gobierno evitar a toda costa que *Wal-Mart* se adueñase por completo del mercado. Una vez más, los poderes públicos sostuvieron a las firmas hispano-mexicanas de la distribución, como venían haciendo desde su constitución media centuria atrás.

8. Conclusiones

La penetración tan vigorosa en 1993 de *Wal-Mart* en el mercado mexicano enmascara la fortaleza de las empresas de distribución del país. De hecho, a pesar de la beligerancia de la estadounidense, supieron conservar y aun ganar cuota de mercado.

En efecto, México alumbró en los años del «crecimiento estabilizador» unas empresas comerciales que quebraron la estructura de distribución de alimentos y otros bienes de consumo

⁵¹ Véase Stearns (2001), pp. 109-114; Rocchi (2003).

⁵² Los responsables de la firma, en un intento de edulcorar la derrota, insistieron en que se trataba exclusivamente de un contrato de arrendamiento momentáneo preciso para capitalizar sus otros negocios (*Radio Shack*, *Office Depot*, *Tocks* y sus empresas inmobiliarias), cuyos derechos, por emplear los propios términos del acuerdo entre *Gigante* y *Soriana* «permanecieron incólumes». *La Jornada*, ciudad de México, 7-XII-2007.

⁵³ También la crisis afectó al *Grupo Corvi* (*Sahuayo*), embargado en 2008.

petrificada en tiempos de la colonia e ineficiente. Sus responsables supieron eludir la multitud de obstáculos institucionales para dar respuesta a las necesidades de abastecimiento diario a una población urbana que, en el Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León, Sinaloa o Veracruz, estaba en la década de 1960 experimentando un crecimiento exponencial.

Conviene enfatizar en que México adoptó el modelo de supermercado genuinamente estadounidense y no el europeo, donde esta institución comercial fue dada a conocer por las cooperativas (Raccanello, 2008). Ni siquiera la Iglesia o los sindicatos tuvieron participación en el negocio, como sí sucedió en España o Argentina, lo que facilitó el desarrollo de la iniciativa privada.

Su vigoroso empuje tiene tanto mayor mérito si atendemos a condicionantes tales como las dificultades de transporte, el escaso grado de «bancarización» de la economía mexicana, la fuerte segmentación de sus mercados o las variedades regionales y étnicas en las componentes del consumo alimentario. Las empresas nacionales respondieron a ello con la integración vertical y la diversificación de formatos comerciales ajustados a clientelas muy específicas como armas.

Por otra parte, a estas firmas se debió la adopción de 3 innovaciones exportadas al resto de las grandes corporaciones: las mejoras gerenciales, que les llevaron a romper en un relativo corto plazo con su coraza familiar inicial, la organización logística y las condiciones de financiación, sobre todo mediante su capitalización bursátil.

Su estudio invita también a reflexionar sobre la condición de nido de empresas de las minorías nacionales, en este caso de la española. Estas instituciones son hijas de las denominadas «economías de enclave», cuya trascendencia en la historia empresarial mexicana es bien conocida (Castañeda, 2004; Bello Gómez, 2008). Las políticas de no enfrentamiento implementadas por ellos (seguramente no muy distintas a las que diseñaron libaneses o franceses) y heredadas de las que venían instrumentado los abarroteros, como poco, desde comienzos del siglo xx, suscita no pocas cavilaciones sobre las relaciones entre espíritu empresarial e inmigración.

Menos conocida es la contribución mexicana a la modernización comercial de la España de la década de 1960, que mucho debe a la aportación de Aurrerá.

En la historia de estas compañías la condición de pionero, protagonista y víctima concurre en la misma familia, la de los Arango. Pero, precisamente por estar siempre por delante del resto, ellos sufrieron antes el agotamiento del modelo, al punto de verse obligados a desprenderse de su empresa. Sus competidores tuvieron la oportunidad que los Arango no disfrutaron de poner remedio al anquilosamiento y cerrar, en buena medida, el paso, a *Wal-Mart*, a pesar de los tiempos de crisis por los que desde 2008 atravesó la economía mexicana.

Ahora bien, estas grandes corporaciones comerciales son hijas, desde su nacimiento, del apoyo de los poderes públicos, tanto estatales como federales. No se concibe su engrandecimiento sin la ayuda de unos y otros. Desde mediados de la década de 1950, el Estado pasó de la vieja beligerancia cardenista, al apoyo pleno a las nuevas iniciativas de los grandes comerciantes de origen español, haciendo caso omiso ante sus prácticas no colusivas, cerrando el paso a la competencia extranjera hasta 1994 (y aun después), y rescatándolas financieramente llegado el caso. Una vez más, Estado y gran empresa cohabitaron armónicamente en México prestándose mutuamente ayuda cuando fue precisa.

Archivos

ABV. Archivo de la Bolsa de Valores (Ciudad de México).
AGN. Archivo General de la Nación (Ciudad de México).
AHPDF. Archivo Histórico de Protocolos del Distrito Federal.
BLT. Biblioteca Lerdo de Tejada (Ciudad de México).

IMPI. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (Ciudad de México).

OEPM. Oficina Española de Patentes y Marcas (Madrid).

RMM. Registro Mercantil de Madrid.

RPCDF. Registro de la Propiedad y del Comercio del Distrito Federal.

RPCG. Registro de la Propiedad y del Comercio de Guadalajara (Jalisco).

RPCM. Registro de la Propiedad y del Comercio de Monterrey (Nuevo León).

RPCT. Registro de la Propiedad y del Comercio de Torreón (Coahuila).

RPCX. Registro de la Propiedad y del Comercio de Xalapa (Veracruz).

RPCY. Registro de la Propiedad y del Comercio del Estado de Yucatán.

RPPC. Registro de la Propiedad y del Comercio de Culiacán (Sinaloa).

Recursos electrónicos

Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/ranking-500-america-latina.php>.

Fuentes periódicas

ABC, Madrid.

Alto Nivel, Ciudad de México.

Canal100, Ciudad de México.

Industria, Ciudad de México.

La Jornada, Ciudad de México.

Líderes Mexicanos, Ciudad de México.

Progressive Grocers, Nueva York

Bibliografía

- Alba, C., Kuijt, D., 1988. Los empresarios y la industria de Guadalajara. El Colegio de Jalisco, Guadalajara.
- ALSEA, 2001-2009. Annual Report(s), Ciudad de México, Alsea.
- Bello Gómez, F., 2008. Gobierno social y capacidad empresarial en México; Inmigrantes a finales del siglo xix y principios del xx. Encuentros Latinoamericanos (3/4), 12–41.
- Benavides, A., Manzanilla, L., Mirambell, L., Litvak King, J., 2004. Homenaje a Jaime Litvak. UNAM, Ciudad de México.
- Bergadahl, M., 2007. Competir y prosperar al estilo Wal-Mart. Lo que he aprendido de Sam Walton. Ediciones Deusto, Deusto.
- Bocanegra, C.O., Vázquez, M.Á., 1994. El comercio minorista en el norte de México. Agentes de Sonora y Chihuahua. Estudios Sociales (XII) 23, 98–118.
- Castañeda, G., 2004. The Barcelonnettes: an example of network-entrepreneurs in XIX century Mexico. And explanation based of a theory of bounded rational choice with social embeddedness, Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, Documento de Trabajo 04/2.
- Castro, R., 2010. Máquinas de vender. Una historia de la gran distribución francesa en España desde los años sesenta. Historia Industrial (44), 97–138.
- Cecea Gámez, J.L., 1963. El capital monopolista y la economía mexicana. UNAM, Ciudad de México.
- Cerutti, M., Rivas, E., 2006. El agrocomercio como escalón a las grandes cadenas urbanas. Ángel Losada Gómez y la construcción del Grupo Gigante (1923–2004). En: Domínguez, R., Cerutti, M. (Eds.), De la Colonia a la Globalización: Empresarios Cantabros en México. Universidad de Cantabria, Santander, pp. 261–282.
- Corona Páez, S.A. (Ed.), 2001. Francisco Martín Borque: Forjador Incansable. Porrúa/Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
- Cortada, J.W., 1993. Before the computer: IBM, NCR, Burroughs & Remington Rand & the industry they created. Princeton University Press, Princeton.
- Cota Yáñez, R., Cota Yáñez, B., 2009. Los grandes almacenes de autoservicio ante la globalización: El caso de las tiendas del corporativo Wal Mart de Jalisco. Cuadernos PROLAM/USP (VIII) 1, 62–78.
- Deutsch, T.A., 2001. Making change and the grocery store: Government, grocers, and the problem of women's autonomy in the creation of Chicago supermarkets, 1920–1950, PhD, University of Wisconsin-Madison.
- Deutsch, T.A., 2010. Building a housewife's paradise. Gender, politics and American grocery stores in the twentieth century. The University of North Carolina Press, Pembroke.
- Domínguez Martín, R. (Ed.), 2005. Cantabros en México. Historia de un Éxito Colectivo. Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Cantabria, Santander.

- Domínguez, R., Cerutti, M. (Eds.), 2007. De la Colonia a la Globalización: Empresarios Cántabros en México. Universidad de Cantabria, Santander.
- Duhau, E., Giglia, Á., 2007. Nuevas centralidades y prácticas de consumo en la Ciudad de México: del microcomercio al hipermercado. *Revista Rure* (XXXIII) (98), 77–95.
- Fishman, C., 2006. The Wal-Mart effect. How the world's most powerful company really works and how it's transforming the American economy. The Pinguin Press, Nueva York.
- Flores, Ó., 1996. Los vascos en el comercio de Monterrey: el caso de la familia Azcú-naga, 1863–1995. En: Garritz Ruiz, A. (Ed.), *Los Vascos en Las Regiones de México, Siglos xvi-xx* (volumen 2). UNAM, Ciudad de México, pp. 159–176.
- Flores, Ó., 2001. Empresas, empresarios y estrategia de negocios en el norte de México. Cinco estudios históricos, 1890–2000. Universidad de Monterrey, Monterrey.
- Gamboa Ojeda, L. (Ed.), 2009. Los Barcelonnettes en México en el Siglo XIX. Miradas Regionales. Benémrita Universidad Autónoma de Puebla, Ciudad de México.
- Garritz Ruiz, A. (Ed.), 1996. Los Vascos en Las Regiones de México, Siglos xvi-xx. UNAM, Ciudad de México.
- Gómez, M.R., 1978. Vida política contemporánea, Cartas de Marte R. Gómez. Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México.
- González Herrera, J.A.D., 2001. La participación del sistema integral de tiendas y farmacias del ISSSTE en el sector comercial, 1995–2000: Análisis y perspectivas, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM.
- Grupo Chedraui, 2010. Oferta pública mixta de acciones. Bolsa Mexicana de Valores, México, DF.
- Herrero, C., 1999. Jerónimo Arango. Un empresario moderno. Trillas-CEHI, Ciudad de México.
- Herrero, C., 2004. Los empresarios mexicanos de origen vasco y el desarrollo del capitalismo en México. UAM/Plaza y Valdés, Ciudad de México.
- Hollander, S.C., 1960. The Wheel of Retailing. *Journal of Marketing* (24), 37–42.
- Illades, C., 1991. Presencia española en la Revolución Mexicana. UNAM/Instituto Mora, Ciudad de México.
- Kaikat, J.H., 1987. The boom of warehouse clubs. *Business Horizons* (XXX) 2, 68–73.
- Kluter, P., Armstrong, G., 2009. Principles of Marketing. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Lichtenstein, N. (Ed.), 2007. Wal-Mart. El Rostro Del Capitalismo Del Siglo XXI. Editorial Popular, Madrid.
- Lock Reyna, M., 2006. De la tiendita al supermercado. Comerciantes chinos en América Latina y el Caribe. Nueva Sociedad (203), 128–137.
- McNair, M.P., 1958. Significant trends and developments in the post war periods. En: Smith, A.B. (Ed.), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and Its Impact for the University*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 1–25.
- Mack, A., 2006. Good thinks to eat in suburbia: Supermarket and American culture in America, 1930–1970, PhD, University of South Carolina.
- Maixé-Altés, J.C., 2009. La modernización de la distribución alimentaria en España, 1947–1995. *Revista de Historia Industrial* (49), 125–160.
- Margoana, E., 2003. El pochteca moderno. Grandes historias de tiendas de supermercados y tiendas departamentales contadas por sus fundadores. ANTAD, Ciudad de México.
- Martínez, J., 2002. Carlos Slim. Retrato inédito. Océano, Ciudad de México.
- Mayo, J.M., 1993. The American grocery store. The business evolution of an architectural space. Westpor y Londres.
- Mee-Ae, K. 2000. Immigrants, workers, pioneers: The Chinese and Mexican colonization efforts, 1890–1930, Ph.D., Washington State University.
- Molle, P., 1993. Le commerce et la distribution en Europe. Éd. Liaisons, París.
- Moreno, J., 2007. La otra España. Empresas y empresarios españoles en la Ciudad de México durante la Revolución. *América Latina en la Historia Económica* (27), 111–145.
- Moreno, J., 2003. Yankee don't go home! Mexican nationalism, American business culture and the shaping of modern Mexico, 1920–1950. The University of North Carolina Press, Pembroke.
- Ochoa, E.C., 2000. Feeding Mexico. The political uses of food since 1910. Scholarly Resources, Inc, Wilmington.
- Ortega, B., 1999. In Sam we trust. The intold story of Sam Walton and how Wal-Mart is devouring the world. Kogan Page, Londres.
- Padilla, C., 1997. Todo queda en familia. El mercado de abastos de Guadalajara. Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- Pérez, P., 1981. Algunas hipótesis de trabajo sobre la inmigración española a México: los comerciantes. En: Lida, C.E. (Ed.), *Tres Aspectos de la Presencia Española en México Durante el Porfiriato*. Colmex, Ciudad de México.
- Páez Varela, A., 2007. Roberto Hernández Fernández. El Villano favorito, En: Zepeda Patterson, J., (Coor.). *Los Amos de México*. Ciudad de México, Planeta.
- Raccanello, M., 2008. Antes y después de Wall-Mart, La historia de la cooperativa obrera de Bahía Blanca. Ponencia presentada a las XXI Jornadas de la Asociación Argentina de Historia Económica. Universidad Tres de Febrero, Buenos Aires.
- Rello, F., Sodi, D., 1989. Abasto y distribución de alimentos en las grandes metrópolis. El caso de la. Nueva Imagen, Ciudad de México, México, DF.
- Rocchi, F., 2003. La americanización del consumo: las batallas por el mercado argentino, 1920–1945. Universidad Di Tella, Buenos Aires.
- Salinas Price, H., 1999. Mis años con Elektra. Editorial Diana, Ciudad de México.
- Stearns, P.N., 2001. Consumerism in world history. Routledge, Nueva York.
- Tello, C., 2007. Estado y desarrollo económico: México, 1920–2006. UNAM, Ciudad de México.
- Tuñón, J., 1986. Historia de un sueño. El Hollywood tapatío. UNAM/Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- Valdés Ugalde, F., 1997. Autonomía y legitimidad: Los empresarios, la política y el Estado en México. Siglo XXI, Ciudad de México.
- Vance, S.S., Scott, R., 1997. Wal-Mart. Una historia del fenómeno de retail de Sam Walton. Temas, Buenos Aires.
- Vidal, G., 2000. Grandes empresas, economía y poder en México. Plaza y Valdés, Ciudad de México.
- Watanabe, G.E., 1988. El comercio tapatío, Guadalajara. Ágata editorial, Santiago de Chile.
- Wal-Mart, 2010. Annual Report, Bentonville (Arkansas), *Wal-Mart*.
- Ziegler, R.J., 1966. Business policy and decision making. Meredith Publishing Company, Nueva York.