



Munich Personal RePEc Archive

**Americanization and mass consumption,
the distribution of food in Spain, 1947 -
2007**

Maixe-Altes, J. Carles

Universidad A Coruña (Spain)

December 2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/14786/>

MPRA Paper No. 14786, posted 23 Apr 2009 10:23 UTC

Americanización y consumo de masas, la distribución alimentaria en España, 1947-2007

J. Carles Maixé-Altés

Departamento de Economía Aplicada I - Universidad de A Coruña

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Elviña s/n

15071 A Coruña

Spain

Fax: +34 981 167070; Ph: +34 981 167000 (ext. 2569)

e-mail: maixe@udc.es

Página web personal: <http://www.economicas.udc.es/ecoapli1/maixe-altes/pws/index.html>

Americanization and mass consumption, the distribution of food in Spain, 1947 - 2007

ABSTRACT:

The main objective of this article is to provide a robust analysis, in conceptual, historical and chronological terms, of the modern food distribution systems in Spain, a relatively recent area of research. To this end, different previously unused business sources are used, including professional reviews and journals, material which has been largely neglected. These sources shed light on the history food distribution in Spain. Special emphasis is placed upon the initial phase of the modern era of distribution and the role of some of the pioneers in the field. The revolution in retailing, which began in the 1970's, is also placed under the spotlight, illuminating the structural changes that have lead to an intense process of concentration in the sector.

KEY WORDS: *Food distribution, Americanization, mass consumption, retailing revolution, business strategies.*

RESUMEN:

El principal objetivo de este artículo es proporcionar un análisis sostenible en términos conceptuales, cronológicos e históricos sobre el nacimiento y desarrollo de la distribución alimentaria moderna en España, un tema poco estudiado. Para ello, el uso de fuentes empresariales inéditas y el recurso a revistas profesionales, hasta la fecha ignoradas por los investigadores, nos van a permitir aportar nuevos conocimientos sobre la historia de la distribución alimentaria. Se trata con especial énfasis la fase temprana de la moderna distribución y el papel de algunas iniciativas pioneras. Especial atención merece también el desarrollo de la *retailing revolution* a partir de los años setenta y los cambios estructurales que han conducido una fuerte concentración en el sector.

PALABRAS CLAVE: *Distribución alimentaria, americanización, consumo de masas, revolución comercial, estrategias empresariales.*

AMERICANIZACIÓN Y CONSUMO DE MASAS, LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA, 1947-2007

Introducción

Los estudios históricos sobre las diferentes facetas de la distribución están mereciendo un amplio tratamiento en las historiografías foráneas, especialmente los que se enmarcan en las décadas posteriores a la segunda guerra mundial. Sin embargo, en nuestro ámbito es patente la escasez de trabajos que sitúen este segmento del sector servicios bajo el punto de vista de la historia económica. La literatura anglosajona, especialmente la británica, está tratando abundantemente y con una amplia variedad de enfoques un subsector específico, el de la distribución alimentaria. Bien es verdad que en ese marco las preferencias parecen dirigirse al comercio al por menor y a los aspectos directamente relacionados con el consumo¹. La revolución del autoservicio y el papel que jugó la ‘americanización’ en la modernización de la distribución alimentaria ocupan un papel preponderante en muchos de estos trabajos².

En el marco español, el tratamiento de la distribución en general ha merecido la atención de diversas disciplinas de las ciencias sociales. Desde el punto de vista de la historia, el sector del comercio ha sido tratado básicamente por la historia social³. En términos económicos, recientemente han ido apareciendo una serie de monografías de historia empresarial que tratan algunos de los grandes empresarios y empresas de la distribución española⁴. También han mostrado interés por la distribución comercial los geógrafos económicos, en algunos casos aplicando la perspectiva histórica⁵. Finalmente, los economistas han tratado en profundidad el sector. La distribución alimentaria **en el marco del sector servicios** cuenta con abundantes trabajos realizados bajo la perspectiva de la comercialización e investigación de mercados, la dirección estratégica, la economía industrial, el marketing y la economía de la distribución comercial⁶. Todos estos puntos de vista van a ser útiles para nuestro análisis.

El principal objetivo de este artículo es proporcionar un análisis sostenible en términos conceptuales, cronológicos e históricos sobre el nacimiento y desarrollo de la distribución alimentaria moderna en España. Al no haber sido estudiado suficientemente este sector en su vertiente histórica vamos a priorizar el establecimiento de las diferentes fases, con especial énfasis las etapas tempranas y los principales elementos de innovación que se fueron introduciendo en la distribución alimentaria. La evolución de la tecnología afectó al desarrollo de los diferentes modelos de negocio, representados

por los formatos comerciales. Sin embargo, también tuvo enorme importancia en las primeras fases de desarrollo de los nuevos formatos aspectos como: las transferencias de conocimientos que se produjeron desde Estados Unidos y Europa, la formación de los nuevos empresarios, especialmente los detallistas que introdujeron el pequeño autoservicio, y los cambios que se produjeron en las conductas de los consumidores⁷. En el Reino Unido, recientes trabajos sobre el desarrollo del autoservicio y el supermercado han estudiado la americanización de la distribución minorista, resaltando específicamente los mecanismos de transferencia de los modos de gestión y organización americanos⁸. En España también se han desarrollado análisis diversos en este sentido. Sin embargo mantienen, al igual que en el resto de Europa, un persistente sesgo hacia el sector manufacturero, con un sorprendente olvido de las estructuras distribuidoras⁹.

Analizamos la aparición de los autoservicios y supermercados a finales de los cincuenta y los primeros sesenta del siglo pasado, responsables de las primeras innovaciones en la distribución minorista. También examinamos las formas de organización que se desarrollaron bajo el punto de vista de los agentes mayoristas. Habitualmente, el estudio de la distribución alimentaria se plantea como algo dual: el sector minorista ligado a la demanda del consumidor final y las estructuras mayorista mucho más dependientes de la industria alimentaria y de los proveedores. En términos históricos la dinámica de ambos grupos no ha sido independiente. Por un lado, los procesos de integración vertical han sido una constante. Por otro, incluso entre los grupos horizontales la pertenencia a centrales de distribución y a centrales de compra se ha convertido en un factor estratégico consolidado. Por consiguiente, en términos metodológicos nuestra aproximación integra ambos componentes. Examinamos las innovaciones y los factores que han ido constituyendo en términos históricos la ventaja comparativa del sector en su conjunto. La modernización del sector se ha producido como consecuencia de la revolución comercial y el advenimiento de las tecnologías de la información y la comunicación. Ambos procesos han tenido implicaciones institucionales en la organización y evolución del sector.

Podríamos afirmar en línea con el argumento de H. Cox, S. Mowatt y M. Prevezer, que los desarrollos derivados de la ‘era de la información’ muestran la emergencia de un amplio abanico de formas organizativas que reemplazan las jerarquías de las firmas orientadas a la producción de la era industrial¹⁰. Este argumento en términos chandlerianos y proyectado a la distribución alimentaria refuerza la aparición de unas

formas organizativas muy polivalentes, lejos de la expresa jerarquía empresarial de épocas pasadas. Esto es especialmente cierto en el caso de las empresas de servicios y de la distribución alimentaria en particular. Algunas alianzas recientes y la diversidad de modelos organizativos en el sector merecen una profunda reflexión.

Nuestro análisis nos conduce a definir tres etapas: la primera de 1959 a 1972, que arranca del plan de estabilización. Previamente se habían dado los primeros pasos hacia la normalización del mercado a raíz de los flujos de bienes, servicios y conocimiento derivados de la ayuda americana. El cambio de década supuso la aparición de los nuevos formatos ligados al autoservicio, un periodo en el cual aparecen la mayoría de las empresas que hoy son líderes en el mercado. El segundo periodo, 1973-1995, implica el desarrollo de los formatos modernos, especialmente los hipermercados y la madurez de los supermercados (el sucursalismo se expande fuera de sus localidades de origen). Se produce propiamente lo que se puede denominar '*retailing revolution*'. En estos años se dio un fuerte desarrollo de las estructuras distribuidoras mayoristas (empresas e infraestructuras). El último periodo arranca de 1996 y está ligado a poderosos movimientos corporativos, fruto de la globalización y consecuencia del nacimiento de un nuevo tipo de consumidor. La industria acentuó su nivel de concentración y expandió sus mercados, aunque sin alcanzar las cotas de concentración de algunos países europeos.

Un somero repaso de la reciente producción académica anglosajona sugiere numerosos puntos en común entre las pautas de desarrollo del sector en España respecto a Europa en la última década¹¹. Se está reduciendo la brecha histórica que a principios de los sesenta era enorme. Los años de la inmediata posguerra civil y la larga década de aislamiento tuvieron consecuencias marcadamente negativas para el sector. Sin embargo, el dinamismo empresarial en los sesenta fue capaz de alterar las rutinas de unas políticas gubernamentales muy intervencionistas y muy poco respetuosas con el mercado. En cierto modo, la condición de España como *latecomer* permitió una rápida incorporación de las nuevas tecnologías a lo largo de los setenta y ochenta, debido a que se partía de una situación prácticamente pretecnológica

Faltan numerosos estudios sectoriales que hagan mayor énfasis en el desarrollo de la red de frío, el transporte y el almacenamiento de productos frescos, los mercados de abastos municipales, el desarrollo de infraestructuras públicas y nuevas monografías sobre las grandes empresas del sector y el papel de las multinacionales extranjeras. No obstante, en este trabajo nos centramos específicamente en los aspectos más dinámicos

del sector privado, aquellos que han marcado la tendencia de largo plazo. Para ello, el uso de fuentes empresariales inéditas y el recurso a revistas profesionales, hasta la fecha ignoradas por los investigadores, nos van a permitir aportar nuevos conocimientos sobre la historia de la distribución alimentaria y definir un marco históricamente coherente para su estudio.

El artículo se desarrolla como sigue. En el primer epígrafe se tratan los años previos al plan de estabilización. En el segundo centramos nuestra atención en el desarrollo del autoservicio y el fuerte impulso modernizador proporcionados por las denominadas cadenas voluntarias y sus centrales de compra. En el tercero estudiamos el salto a la distribución moderna que se produjo entre 1973 y 1995. En el cuarto tratamos los movimientos corporativos que han cambiado la configuración del sector en la última década como consecuencia de la globalización. A continuación analizamos sucintamente el papel que ha jugado la innovación y el desarrollo tecnológico en la evolución histórica del sector. Finalmente desarrollamos algunas conclusiones.

Los años previos al Plan de Estabilización

Hay acuerdo en la literatura respecto a que los años cuarenta y parte de los cincuenta fueron años de aislamiento, hambre y falta de planificación económica. El gobierno se limitó al más puro intervencionismo sin que existiese un diseño económico, ni la más mínima referencia al concepto de economía de mercado. La enorme maraña de medidas intervencionistas y normas reguladoras deterioraron aun más una situación que se caracterizó por la miseria y el subconsumo. En consecuencia, el fraude en materia alimentaria fue una consecuencia lógica del reglamentarismo gubernamental y del racionamiento que impuso el régimen como única salida al aislamiento y la carestía de posguerra. El sistema se regía por criterios administrativos que ignoraban al mercado. Por consiguiente, un sistema de tasas, la escasez de la oferta y una demanda en aumento provocaron la proliferación de mercados no oficiales¹².

La mayor parte de la regulación gubernamental en materia alimentaria estuvo dirigida a establecer y controlar un sistema de racionamiento de artículos esenciales para garantizar el abastecimiento (creación de la Comisaría General de Abastecimientos y Transportes, CAT, Ley de 10 Marzo 1939)¹³. Las condiciones de la política y la situación económica internacional durante los años de la autarquía gravaron excepcionalmente al sector alimentario y tuvieron crudas implicaciones en la distribución. En 1946 y 1947 el 70 y el 57 por ciento respectivamente de los ingresos

por exportaciones españolas procedían de los productos agrícolas. El abanico de productos exportados, frutas, vinos, licores, aceite de oliva, arroz, etc. respondía a una situación estructural, vigente en aquellos años, que excluía a España del European Recovery Plan y permitía que España aportase lo que la recuperación europea necesitaba de ella¹⁴. La paradoja consistía en que la mayoría de estos productos era muy difícil encontrarlos en el mercado nacional a precios de tasa, lo cual condenaba a la población a la escasez, el subconsumo y al mercado negro¹⁵.

El horizonte empezó a despejarse levemente a partir de 1947 cuando el punto de vista norteamericano se flexibilizó y permitió dar paso al comercio privado y a la ayuda financiera. Está claro que a principios de la década de 1950 la posición norteamericana había cambiado. La posición del Congreso de Estados Unidos y del ‘Spanish lobby’ favoreció la aprobación durante la administración Truman de la enmienda a favor de España, incidiendo en la necesidad de contribuir a “mejorar el nivel de vida de la población y ponerla en disposición de resistir al asalto comunista”¹⁶.

De hecho, en términos macroeconómicos 1951 marcó un punto de inflexión en la estructura del gasto de los españoles. Desde 1943 el consumo privado de productos alimenticios, bebidas y tabaco había ido incrementando su ponderación respecto al consumo privado y al PIB a precios de mercado. En 1951 alcanzó un máximo cercano al 50 por ciento respecto al PIB. A partir de ahí, se inició un fuerte y rápido descenso que en 1956 situó dicho porcentaje en 14 puntos por debajo del nivel de 1951. Si exceptuamos el repunte que se produjo entre 1957 y 1959, podemos concluir que a partir de 1951 la participación del consumo de alimentos, bebidas y tabaco, tanto respecto al consumo privado, como respecto al PIB se instaló en lo que sería la tendencia histórica hasta hoy. Es decir, la reducción progresiva de su participación¹⁷. Sin duda en los años cincuenta la estructura del gasto de los españoles respecto a la renta nacional estaba sesgada de manera desproporcionada a los alimentos, consecuencia del atraso y debilidad de la economía y renta nacionales.

La renovación gubernamental de julio de 1951 fue un primer paso en la línea de enmendar la política autárquica, especialmente en lo que a la producción y distribución alimentaria se refiere. Fue sustancial el nombramiento de Rafael Cabestany como Ministro de Agricultura y la creación del Ministerio de Comercio a cargo de Manuel Arburúa, que reemplazaba a J. Antonio Suances, hasta entonces responsable de la cartera de Industria y Comercio¹⁸. Aunque las medidas liberalizadoras fueron extremadamente graduales y el gobierno norteamericano no fue demasiado exigente en

sus demandas, la flexibilización y normalización del mercado interior inició su andadura¹⁹.

Las primeras iniciativas promocionadas por la CAT se habían centrado especialmente en la formación de stocks estratégicos, las importaciones de choque y los camiones tienda. Sin embargo, la liberalización de algunas partidas del comercio y la ayuda americana introdujeron nuevas pautas en el tratamiento del sector de la alimentación²⁰. El cambio de rumbo no fue fácil, la nueva política agraria y el establecimiento de pautas de mercado en el comercio interior pusieron en movimiento numerosos intereses contrapuestos. Por un lado, los intereses ligados al estraperlo, acomodados en su situación de privilegio y, por otro, algunos sectores influyentes del régimen, defensores de la renovación ministerial, que reclamaban públicamente una liberalización de las políticas agrarias y comerciales²¹. La nueva situación se decantó a partir de Septiembre de 1953 con la firma de los acuerdos conocidos como el Pacto de Madrid. La entrada de la ayuda internacional y la forma en la que se fue implementando la ayuda norteamericana favoreció la recuperación de las expectativas empresariales²². Esto se notó en términos reales, pues después de 1952 las tiendas de ultramarinos recuperaron una disposición abigarrada de productos y comestibles en sus estantes y desapareció el racionamiento²³.

Los problemas de aprovisionamiento de productos alimenticios acapararon buena parte de la ayuda norteamericana. Entre 1951 y 1959 el 44,4 por ciento del valor de las importaciones financiadas con la ayuda americana correspondía a estos productos. Si consideramos la financiación hasta 1963, el peso de los alimentos desciende hasta el 42,5 por ciento del total²⁴. Sin duda, una buena parte de la ayuda se dirigió en términos reales a la mejora de las condiciones de vida de la población. En términos administrativos también se produjeron algunas modificaciones de la política de abastos. En primer lugar, las competencias de la CAT, que habían estado durante más de una década dependiendo del Ministerio de Industria y Comercio, bajo la órbita de Suances, se trasladaron a la Presidencia del Gobierno (D. L. de 3 Abril 1953). En este sentido el Programa de Cooperación con Estados Unidos tuvo diversas implicaciones en la modernización de la distribución alimentaria. Su acción empezó a ser efectiva a mediados de los años cincuenta, la Comisión Nacional de Productividad Industrial, las Cámaras de Comercio y la propia CAT iniciaron programas de información, especialmente para promocionar los autoservicios²⁵.

Un ensayo que tuvo un gran impacto fue la instalación de un supermercado de tipo norteamericano en la Feria del Campo de Madrid. Poco después, en 1957 se creó la Dirección General de Comercio Interior, en su seno se estaban organizando las infraestructuras necesarias para potenciar la innovación en el sector de la distribución. Precisamente la CAT creó en 1957 en Madrid el primer supermercado, en lo que se denominó en aquel entonces ‘operación supermercados’. El Ministerio de Comercio a través de la CAT estaba implementando una política por medio de empresas públicas con el objeto de modernizar los circuitos de comercialización de alimentos. Con este objeto se crearon varias empresas nacionales. La primera de ellas fue la Compañía Auxiliar de Abastecimientos S.A. (CABSA), que gestionaba el conjunto de supermercados que a nivel nacional llevaron ese nombre. A partir de 1957 se irían abriendo de forma sucesiva nuevos Supermercados CABSA en las capitales de provincia. Su objeto era modernizar la distribución minorista en España y estabilizar los precios. Estos supermercados se dotaron con infraestructuras modernas y una superficie unitaria que superaba los 1000 metros cuadrados²⁶. También en el seno de la CAT se creó la empresa nacional Mercados en Origen, S.A. (MERCORSA), por esta vía se organizó una red de mercados de productos agrarios en origen dirigida a la rama mayorista de la distribución alimentaria. Por último, la Central de Información de Precios y Productos del Gabinete de Orientación del Consumo del Ministerio de Comercio se creó con el objeto de mejorar la información y transparencia del mercado. Previamente, el Gabinete de Orientación del Consumo había iniciado una fuerte acción propagandística que progresivamente incorporó la educación del consumidor²⁷. Sin embargo, pese a la intervención pública en la distribución alimentaria, los empresarios privados no se quedaron a la zaga y en los años finales de la década se produjo el nacimiento de un potente grupo de iniciativas. Algo parecido pasó con la creación de algunas infraestructuras, como la red de frío industrial. En este terreno la iniciativa privada superó con creces a la oficial, hasta el punto que hasta la segunda mitad de los sesenta, con la creación de la Red de MERCAS, no mejoraron en cierta medida las infraestructuras públicas en materia de distribución y almacenamiento²⁸.

En los años cincuenta la distribución alimentaria española respondía a unos canales muy tradicionales. Los mercados de abastos en estos años eran los núcleos de venta al detalle de alimentos más importantes y más extendidos. Solían ser de propiedad municipal y estaban gestionados por una empresa concesionaria, los comerciantes tenían que pagar un alquiler o canon por el usufructo del ‘puesto’²⁹. En el ámbito

privado, el sector mayorista estaba configurado por los almacenistas que surtían a un microcosmos de detallistas o tenderos ubicados en colmados, ultramarinos, bodegas, panaderías, etc. Por ejemplo, una ciudad como Vigo en la primera mitad de los cincuenta, que no llegaba a los 52.000 habitantes y que estaba experimentando un cierto crecimiento económico, estaba surtida por una treintena de almacenistas que proveían al pequeño comercio de la capital y su área de influencia³⁰. Grandes capitales, como Madrid o Barcelona tenían estructuras semejantes, la diferencia podía estribar, como era el caso de Madrid, en la importancia de las estructuras cooperativas³¹. En el caso de Barcelona, la tradición obrera de muchos de sus barrios había generado en el pasado numerosas cooperativas de consumo, de las cuales subsistían una veintena de ellas con más de cincuenta años de antigüedad. Esto representaba unos 5.000 socios y alrededor de 20.000 consumidores, que en 1957 gastaron por un valor de 42 millones de pesetas³². En general las estructuras de unos y otros (tenderos y cooperativas) eran absolutamente obsoletas, tanto en términos de gestión como de financiación. La relación entre el cliente y el tendero respondía en muchos casos a la denominada ‘venta al fiado’, mientras que los almacenistas padecían las consecuencias de una industria alimentaria y unas infraestructuras todavía precarias. La tradición de un comercio de alimentación moderno en entreguerras era también muy reducida³³.

En el ámbito privado, numerosos agentes implicados en el sector empezaron a movilizarse en los años del cambio de década, superando a las iniciativas oficiales dirigidas por la CAT. Las nuevas sociedades sucursalistas de supermercados empezaban a desarrollarse en diferentes áreas geográficas³⁴. La Catalana Caprabo se creó en 1959, la aragonesa Sabeco S.A. nació en 1960 y SIMAGO también se creó ese mismo año en Madrid. Asimismo, los detallistas y almacenistas independientes más activos, ante la aparición de las primeras sociedades sucursalistas, van a estructurarse en torno a las denominadas cadenas voluntarias³⁵. En este segmento el liderazgo correspondió durante bastante tiempo a SPAR Española S.A., la cadena de origen holandés que se instaló en España en 1959. Otro grupo que también se introdujo con fuerza fueron las cooperativas y grupos de compra de detallistas y los economatos laborales. Las sociedades cooperativas, que en algunas áreas geográficas tenían gran tradición, se vieron sometidas a dos tendencias. Por un lado, las más tradicionales, que no se adaptaron a los nuevos tiempos de la distribución y, por otro, unas pocas que se modernizaron y mejoraron su eficiencia³⁶. G. Shaw y A. Alexander para Gran Bretaña han puesto de relieve el papel innovador que tuvieron algunas cooperativas en la

inmediata posguerra en las primeras etapas del autoservicio³⁷. Un caso significativo en España fue la Cooperativa madrileña DUCPRA, creada en 1931, que experimentó una fuerte crisis tras la guerra. Recuperó su antigua actividad a finales de los cincuenta, introduciendo cambios en su gestión que condujeron en 1964 a su transformación en GRUMA, liderada por Gregorio Sánchez Herráez³⁸. Esta sociedad estuvo en la base de la creación del Grupo UNIDE en 1993, que fusionó varias cooperativas de toda España y que más tarde se asoció con Eroski. También es de esta época Coviran, la sociedad cooperativa andaluza nacida en Granada en 1961³⁹. Por último, de manera muy difusa pero con fuerte impacto local, hay que citar a una pléyade de economatos laborales de muy diversa índole. Por un lado, los economatos ligados a la administración pública, especialmente en el ámbito militar. Por otro, los economatos dependientes de las grandes empresas públicas, como RENFE y numerosas empresas del INI, y los de grandes empresas privadas⁴⁰. Este tipo de instituciones provocaban distorsiones en el mercado, segmentando y creando agravios comparativos entre los consumidores. Su importancia no es desdeñable, pero su análisis va a quedar al margen de este estudio, dado el alto nivel de desagregación de las iniciativas y su peso decreciente cuando se produjo la modernización y la entrada de la distribución masiva en España en los setenta.

Sin duda, la distribución alimentaria, como tendremos ocasión de comprobar a continuación, fue un sector en el cual los intereses privados consiguieron frenar la fuerte tradición intervencionista propiciada por la experiencia autárquica y que en cierto modo se mantuvo por medio de la CAT y su red de empresas públicas. Los empresarios de la distribución más dinámicos desarrollaron una incipiente corriente modernizadora en la cual las centrales distribuidoras por el lado mayorista y el autoservicio, por el lado minorista, constituyeron los dos soportes sobre los que se sustentó el crecimiento del sector.

El papel de SPAR y el nacimiento del autoservicio en la España del desarrollismo, 1959-1972

Pese a las fuertes limitaciones que la renta disponible imponía en el consumo privado, la década de los sesenta significó la entrada de España en la era del 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 distribución⁴¹. Este último aspecto ya se lo planteaban en 1954 los redactores del informe de la OCDE sobre ‘La productividad en la distribución europea’ cuando decían que “hasta la fecha la

distribución no ha sido apenas objeto de estudio ni de investigaciones científicas en Europa⁴². Con más razón en España, dados los graves problemas de atraso y falta de planificación económica de posguerra. Como señaló Joan Sardà una de las cuestiones más difíciles con las que tropezaban las políticas de estabilización en la mayoría de los países era conseguir que la baja de los precios al por mayor se reflejase en el coste de la vida. Para ello era necesario “aumentar la competencia entre vendedores, eliminando situaciones de privilegio y monopolio, incluso aquellas que surgen de la protección oficial, manteniendo una cierta presión a través de las importaciones y haciendo más fluidos los canales comerciales”⁴³. Entre los mentores de la política económica cobraba relieve la necesidad de establecer medidas para la reforma de los mercados y los circuitos de la distribución. Sin embargo, no está claro que las políticas oficiales de la CAT y las medidas administrativas que permitían estructuras subsidiadas como los economatos laborales fueran las más eficientes.

Durante el cambio de década se produjeron una serie de reacciones entre las partes interesadas en el negocio de la distribución alimentaria que generaron nuevas sinergias. Los detallistas y almacenistas independientes se encontraban ante una situación en la que perdían terreno frente a las sociedades de supermercados, tanto oficiales como privadas (estas últimas todavía con un acusado alcance local). En este contexto, las cadenas voluntarias fueron en aquel momento la alternativa idónea para integrar a una pléyade de mayoristas dispersos, los almacenistas, que de esta forma pudieron agruparse, incluyendo a sus clientes detallistas más dinámicos. En cierto modo fue la réplica de algunos mayoristas a las agrupaciones de detallistas. El paradigma de este proceso fue la llegada de la cadena SPAR a España en la primavera de 1959.

La cadena voluntaria SPAR se había fundado en 1932 en Zoetermeer (Holanda), constituyéndose en pionera y líder del comercio asociado en Europa. Podría afirmarse que esta enseña contribuyó a propagar el sistema de franquicias por todo el mundo⁴⁴.

[Situación del Cuadro 1 aproximadamente en esta zona]

La entrada de SPAR en España revolucionó el mercado del pequeño comercio. El movimiento SPAR encajaba perfectamente en la orientación empresarial de muchos emprendedores españoles del sector de la distribución. Era una organización que llegaba a España con 29 años de historia y presencia en 13 países, con una fuerte tradición organizativa y divulgativa en el campo de la distribución alimentaria moderna. Algunos pioneros de la distribución española conocían la necesidad estratégica de fortalecer su posición y modernizarse para permanecer en el mercado. Un grupo de ellos optó por el

modelo de franquicia SPAR. En este grupo, que dio sus primeros pasos en 1959, figuraban algunos de los grandes empresarios del sector en la segunda mitad del siglo XX. Apellidos como los hermanos Pascual o la familia Elosúa en el area castellano-leonesa, Ventura Gonzalez y A. Tabarés en Galicia (hoy Vegalsa-Eroski), Rubiras en Cataluña, Marsal en Valencia, Fernández de Cossío en Madrid y Sainz en Sevilla (Abeto, S.A.) estaban entre los fundadores de SPAR Española, S.A. (cuadro 1)⁴⁵. SPAR Europa apoyó fuertemente el esfuerzo de los promotores españoles. El almacén de la compañía alemana Hans Bayer de Viernheim bei Mannheim (Baden-Württemberg), a través de su gerente G. Koschwitz, jugó un papel muy importante en el asesoramiento de los primeros pasos de la organización española. De hecho, el Consejo Anual de SPAR Europa se celebró en Madrid, coincidiendo con el acto inaugural de SPAR Española el 1 de mayo de 1960. Con ese motivo se reunió el núcleo duro de la distribución europea: Van Well, (presidente de SPAR Internacional), Wilms Floet (director general), H. J. Daniels (subdirector de SPAR Holanda), M. R. Glatigny (presidente de SPAR Bélgica), A. R. Petersen (presidente SPAR Dinamarca), H. Reisch (presidente SPAR Austria), M. P. Belloy (SPAR Francia), Grice (SPAR Gran Bretaña) y Menegazzi (SPAR Italia)⁴⁶. Todos ellos habían estado en la gestación de la nueva afiliada desde finales de la década de los cincuenta. De manera rotunda se produjeron transferencias de conocimientos y tecnología en el seno de estos contactos. Los empresarios involucrados se desplazaron a los almacenes de sus colegas europeos y tuvieron ocasión de conocer aspectos claves de la distribución alimentaria moderna⁴⁷. Cuando se habla de ‘americanización’ de la economía española se enfatiza el papel que jugaron determinadas transferencias de conocimientos en la industria, en la manufactura y en la formación empresarial auspiciadas por la ayuda americana. Sin embargo, hay que tener presente también la corriente modernizadora que se fue produciendo en el sector servicios a través de los contactos de algunos empresarios españoles con grupos europeos involucrados en la distribución moderna⁴⁸. Los empresarios de finales de los cincuenta y principios de los sesenta eran muy conscientes de papel que debía jugar la distribución de alimentos en una economía moderna. En este sentido es muy ilustrativo lo que escribía a finales de 1960 A. Ortiz de Zárate, director general de SPAR Española, S.A:

Es preciso que cooperemos todos en este importantísimo problema nacional para que en los próximos cinco o seis años consigamos reducir el porcentaje de gastos alimenticios en la renta nacional [...] nos lo agradecerán no solamente el país y sus consumidores, sino todas las demás industrias y comercios, que podrían disponer de

un porcentaje superior de los ingresos nacionales para otras actividades no alimenticias, Ortiz de Zárate (1960-1961).

SPAR Española fue la primera iniciativa seria de ámbito nacional en el sector privado con capacidad de movilización para cambiar las pautas organizativas y estratégicas de la distribución alimentaria en España. Las cadenas voluntarias agrupaban negocios independientes con el objeto de obtener mayores niveles de organización y rentabilidad. Su gestión afectaba tanto al segmento mayorista como al minorista de la distribución alimentaria. Por un lado, desde el punto de vista de los viejos almacenistas, el nuevo diseño organizativo se basaba en las centrales de distribución, un modelo que implicaba una fuerte racionalización de proceso de distribución. La dispersión de costes intrínseca al sistema tradicional de aprovisionamiento era sustituida por el nuevo sistema de concentración. Eliminando la multiplicidad de transacciones se introducían economías de escala. La figura 1 ilustra el proceso tal como lo publicitaban los propios interesados en aquellos años. ESPAR Española se incorporó a unas prácticas del mayoreo que ya se habían ensayado con fuerza en otros países europeos. De hecho, las filiales europeas de SPAR se estaban posicionando ante los retos que implicaba el recién creado Mercado Común. A mediados de junio de 1960 se reunieron en Bruselas los jefes de los departamentos comerciales de las filiales de SPAR en Europa para plantearse operaciones internacionales conjuntas. Su objetivo era preparar la creación de una futura central internacional de compras. Los socios españoles, aunque conocían las dificultades para acceder al MC, valoraron muy positivamente el desarrollo de su organización en el ámbito europeo⁴⁹.

[situar la Figura 1 aproximadamente en esta zona]

Por otro lado, en la base del proceso distribuidor se situaba el detallista, que concentraba sus compras en la central distribuidora de SPAR. Su meta era acceder al consumidor último, especializándose en este segmento de la distribución. Los minoristas pagaban al contado a la central distribuidora, beneficiándose de los descuentos obtenidos (se aplicaban unos coeficientes regresivos de carga, de acuerdo con una escala progresiva de concentración, según unos precios establecidos por igual a todos los asociados). Estos coeficientes iban referidos a los gastos de distribución relativos al volumen de compra semanal del minorista en su central⁵⁰. La estrategia incidía en la necesidad de mantener la competitividad del precio de venta al público. Por tanto, estos descuentos no debían significar beneficio neto para el detallista, sino fuente de inversión y financiación de la actividad publicitaria. El beneficio debía proceder del

incremento de las ventas y no del aumento de márgenes. La independencia de los detallistas se respetaba estrictamente y no existía compromiso formal hacia la central de distribución de SPAR. Cada central distribuidora tenía un consejo de detallistas que orientaba la política comercial y publicitaria de ámbito local, lo cual reforzaba el espíritu de cooperación entre los afiliados.

La entrada de SPAR fue clave para el desarrollo de una etapa previa de la distribución moderna en el sector alimentario. En España el primer paso que conduciría hacia la era de la distribución masiva vino con la expansión del pequeño autoservicio en los sesenta, por tanto, con más de una década de retraso respecto a Europa⁵¹. En este plano las cadenas voluntarias tuvieron un papel muy relevante. En 1959 sólo existían en España 14 autoservicios. La progresión fue evidente, pues en 1960 según la CAT se crearon 77 nuevos autoservicios, el ritmo de establecimientos de nueva creación en 1965 era ya de 449 y en 1970 alcanzó la cifra de 1.078 nuevos autoservicios⁵².

A finales de 1960 el modelo SPAR abarcaba 31 centrales distribuidoras que cubrían el 70% del territorio nacional. Estas centrales atendían a más de 2.000 minoristas de todo tipo, con una superficie por establecimiento entre los 30 y los 250 metros cuadrados, de los cuales sólo ocho superaban los 100 metros cuadrados y un centenar eran autoservicios. Un año después el número de autoservicios se había multiplicado por tres, 17 de ellos sobrepasaban los 100 metros cuadrados y cinco tenían una sala de venta de más de 200 metros cuadrados⁵³. De los 600 autoservicios existentes en España en esas fechas, la mitad estaban cubiertos por los servicios de SPAR Española. Sin embargo, el diferencial con Europa era todavía enorme, pues en España en los primeros sesenta sólo el 1,5% de las ventas de artículos alimenticios se efectuaban en régimen de autoservicio (de los 500 millones de pesetas que diariamente se vendían en alimentación en 1961, 7,5 millones de pesetas correspondían a ventas en autoservicio). El país más avanzado de Europa en este sentido era Suecia (43%), seguido de Alemania (27%), Suiza (25%) y Holanda (24%). Bélgica y Francia estaban empezando con un 4% y un 3% respectivamente. Estados Unidos y Canadá estaban a la cabeza del desarrollo mundial de nuevos sistemas de venta al menor (84% y 70% respectivamente)⁵⁴. Un aspecto que conviene subrayar es que se estaba introduciendo en España una nueva técnica de distribución al por menor, el autoservicio, que estaba influyendo en las conductas y los hábitos del consumidor, tras dos décadas lúgubres en este terreno. El impacto del pequeño autoservicio fue enorme, pues cuantitativamente continuó

prevaleciendo frente a superservicios y supermercados durante la década de los setenta y buena parte de los ochenta (cuadro 2)⁵⁵.

[Situación del Cuadro 2 aproximadamente en esta zona]

En este sentido hay que ponderar el papel que jugó en los años sesenta y parte de los setenta ESPAR Española en la formación de empresarios minoristas de alimentación y droguería. SPARCO, inicialmente definido como ‘Boletín de enlace de los Sparistas españoles’, mas adelante ‘Mensuario técnico de alimentación’ y, finalmente Revista Técnica Mensual de la Distribución, desarrolló una importante función divulgadora entre los comerciantes minoristas, ayudando a transmitir parte de la filosofía de la organización. Fue una vía de acceso a una cultura comercial de la cual carecían una buena parte de los detallistas españoles de la época. Con un acentuado tono divulgativo se fueron introduciendo conceptos que SPAR ya había desarrollado en el ámbito europeo desde los años treinta. De una forma muy flexible se fue infiltrando la filosofía de la eficiencia en el negocio, junto al uso de técnicas de gestión y marketing desconocidas en los ámbitos españoles de la posguerra. Un ejemplo de esta capacidad de transmitir nuevas ideas son los diversos conceptos que en números sucesivos del boletín SPARCO se fueron introduciendo a modo de metas y objetivos. Se ilustraba a los socios sobre lo que significaba el concepto de rotación de mercancías, aprovechamiento del tiempo de trabajo, control de existencias, concentración de compras, publicidad, elaboración de gráficos de ventas, ordenación espacial del establecimiento de autoservicio y ubicación de la mercancía, etc.⁵⁶ Sin duda el tema de la ‘productividad’ era el tema estrella. Se insistía con datos y estadísticas en la productividad laboral y en la productividad en términos comparativos del autoservicio frente a las tiendas tradicionales⁵⁷. Había un claro posicionamiento a favor de “la formación y adiestramiento comerciales”, que se ponía de relieve en cursos de formación y directrices de las agrupaciones locales y regionales. Durante dos largas décadas el boletín SPARCO fue prácticamente uno de los pocos vehículos de información sectorial en España. Marcó la pauta de lo que fueron Distribución Actualidad a mediados de los setenta y, ya en los ochenta, publicaciones de referencia en el sector como Anuario de la Distribución, Nielsen Anuario de Evolución, Alimarket, Distribución y Consumo, etc. En estos boletines mensuales era posible encontrar información sobre las tendencias del sector en Europa y Estados Unidos o Japón. Resulta significativo que en los primeros sesenta el minorista español tuviera acceso a

información de vanguardia y, en cierto modo, explica el dinamismo que en aquellos años tomó un segmento del sector.

Conforme avanzaba la década aumentó el número de empresas implicadas en el sector. Se estaban constituyendo nuevas cadenas voluntarias, nuevas sociedades sucursalistas y cooperativas de almacenistas y detallistas que empezaban a proliferar en diferentes áreas regionales. En el sector había conciencia de que los tiempos cambiaban, un comentario editorial de SPARCO de julio de 1960, glosando las tendencias del sector en EEUU resulta muy ilustrativo:

Nuestro pequeño establecimiento de 1960 será una bonita tienda (quizá una superette) de autoservicio en 1961 o 1962 y un auténtico supermercado en 1965. ¡Lo exigen las circunstancias, la sociedad y el consumidor! (SPARCO 5 (1960), p.3)⁵⁸.

Tras la instalación de SPAR Española, en 1960 llegó la cadena Végé. En 1967 se crearon las cadenas IFA, IGA y poco después Centra y Dima (ésta última en el sector de droguería)⁵⁹. Algunos de los grupos sucursalistas regionales, que en las décadas siguientes se convertirán en referentes de sector, dieron sus primeros pasos en estos años. En general el sucursalismo durante los años sesenta se mantuvo muy localizado territorialmente y no fue hasta los setenta, o incluso los ochenta, cuando algunas empresas de supermercados empezaron a salir de sus localidades de origen. Por ejemplo, la empresa catalana Caprabo (familias Carbó, Botet y Elías) no abrió nuevas sucursales fuera de Barcelona hasta 1971, una tendencia bastante generalizada en el segmento sucursalista, caso de Sabeco en Aragón y Cruz Mayor en Canarias. Sin embargo, hubo una excepción en el sucursalismo alimentario español, el caso de SIMAGO. Esta cadena de ‘almacenes populares’ se estableció en Madrid en 1960 y muy pronto introdujo un supermercado en cada establecimiento, otros almacenes populares como Galeprix y Martínez Colomer (Marcol) no entraron en alimentación⁶⁰. 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)⁶¹. 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 cubana⁶². En 1963 los nuevos almacenes adoptaron el modelo de la cadena francesa Prisunic, mediante la participación en la gestión de ejecutivos franceses. Se convirtieron en una enseña cotidiana y familiar para toda una generación de españoles nacidos al consumismo cuando esta cadena se

expansionó por todo el país⁶³. Sus propietarios se desligaron del negocio a finales de los setenta, lo que dio definitivamente el control a los nuevos capitalistas que desde 1963 habían ido ocupando puestos en el consejo: Printemps-Prisunic, Crédit Agricole, el Grupo March y algunos bancos más⁶⁴. Este movimiento corporativo fue la cabeza de puente de la distribución francesa en el mercado español⁶⁵.

Finalmente también hay que destacar la aparición de nuevos grupos cooperativos locales que han tenido largo recorrido en la distribución alimentaria española. Eroski, actualmente uno de los gigantes de la distribución española, se creó como sociedad cooperativa en 1969 y la cooperativa valenciana Consum algo más tarde, en 1975.

La otra gran novedad, que todavía no se había instalado en España, pero de la cual ya se empezaba a hablar, eran las sociedades sucursalistas de distribución alimentaria con superficies de venta por encima de los 5000 metros cuadrados. La existencia de grandes almacenes como el Corte Inglés, Galerías Preciados y Sears en estos años no tenía nada que ver todavía con la distribución alimentaria⁶⁶. Los grandes supermercados, si nos fijamos en los comentarios editoriales de algunas revistas del sector, se asociaban a la futura llegada de empresas extranjeras. En la práctica, los primeros hipermercados no se introdujeron en España hasta 1973 y éste fue el auténtico punto de inflexión en el desarrollo de la distribución masiva.

[Situación del Cuadro 3 aproximadamente en esta zona]

La tienda tradicional tardó en perder importancia. Recurriendo a las estadísticas de consumo podemos obtener una buena fotografía de la evolución de los formatos comerciales. En 1973 la tienda clásica de alimentación perdía peso, sin embargo, incorporando lecherías, panaderías, bodegas y otros vemos que los formatos tradicionales superan la mitad de los establecimientos. Sólo en la década de los ochenta podemos detectar un cambio en ese sentido. Especialmente porque lo que consideraríamos el comercio moderno alcanza ya la mitad de los establecimientos (cuadro 3).

El desarrollo de las centrales de distribución privadas, que hemos visto crecer bajo el influjo de las cadenas voluntarias, continuó adelante con nuevas incorporaciones y con la modernización de los mercados mayoristas de productos alimentarios⁶⁷. En este sentido, la política gubernamental experimentó algunos cambios a finales de la década: nacimiento de la Empresa Nacional MERCASA y promoción por la CAT del Plan de Expansión del Frío Industrial y Comercial (PEFIC) en 1966. La puesta en marcha del II Plan de Desarrollo, cuatrienio 1968-1971, supuso una mayor implicación de la

administración en la política comercial y el comercio interior. El Primer Plan de Desarrollo prácticamente no había prestado atención al sector de la distribución alimentaria. Sin embargo, el nuevo plan especificaba: “se prestará especial atención a la comercialización de productos alimenticios que constituyen un factor fundamental de equilibrio del sistema”. Se planteaban como objetivos de la política gubernamental el desarrollo de la competencia, la creación de grandes mercados de origen y de consumo, el perfeccionamiento de la red de frío, el reforzamiento del tramo mayorista, la mejora de la información comercial a productores y distribuidores, la calidad, la coordinación legislativa y el apoyo a las asociaciones de consumidores.

La Red de MERCAS significó un fuerte impulso por parte del Estado a la infraestructura logística de la distribución alimentaria nacional⁶⁸. La creación de MERCASA pretendía atajar el deficiente funcionamiento de los circuitos de comercialización de alimentos, especialmente los perecederos⁶⁹. Este impulso gubernamental ya se había dado hacía más de una década en Francia con su red de Marchés d’Interet Nationaux que reunió a 16 mercados situados en zonas de producción y consumo. En Italia, Alemania y Gran Bretaña los mercados mayoristas se organizaron en torno a las autoridades urbanas locales⁷⁰. La creación de esta potente red pública generó con el tiempo una situación paradójica. Por un lado, en la última década del siglo XX entraron en colisión con las instalaciones logísticas creadas por empresas distribuidoras altamente competitivas, que respondían a las necesidades de agentes privados. Por otro, los MERCAS mejor gestionados y más competitivos consiguieron atraer a plataformas logísticas privadas, que se instalaron en estos mercados de propiedad pública (caso de Mercabarna y algunos más en España, Rungis en Francia, etc.)⁷¹. En definitiva las economías de escala y alcance obtenidas por los operadores han repercutido positivamente en la transparencia del mercado, en la productividad y la competencia en el largo plazo⁷². Por su parte la CAT convocó a una serie de empresas colaboradoras con el objeto de llevar a cabo su plan y establecer una red de frío de ámbito nacional (Decreto de 20 septiembre 1968 que aprobó el programa de la red frigorífica nacional). La base financiera de la propuesta recayó en la Confederación Española de Cajas de Ahorro y en las cajas confederadas. El sistema consistía en créditos blandos (máximo 10 millones de pesetas al 5,75%), sin avales y previo desembolso del 10%, el beneficiario decidía cual de las empresas colaboradoras le proveía del equipo de frío⁷³.

En la segunda mitad de la década de 1960 el comercio asociado, especialmente las cadenas voluntarias, empezaban a ser sensibles a la necesidad de aproximarse a los sistemas de gestión de las sociedades sucursalistas⁷⁴. El desarrollo del consumo de masas estaba conduciendo a la distribución española a una nueva coyuntura, de la cual era conciente el sector en 1966. Resulta muy significativo el editorial del órgano de comunicación de SPAR Española en enero de 1967 enjuiciando dicha problemática:

Las organizaciones asociadas de detallistas desempeñan y desempeñarán cada día una función más vital en la distribución de alimentos, pero tendrán que estructurarse cada día más, según las líneas del sucursalismo, de la disciplina, de las estrictas normas que vengan de arriba, de la contundente eficacia del verticalismo (Sparco, 83 (1967), p. 5).

No le faltaba razón al editorialista, pues precisamente una de las fallas de esta cadena era la falta de disciplina y de criterios uniformes, que convertían la colaboración entre los socios en pura teoría en numerosas ocasiones. En un mercado cada vez más competitivo, las ventajas del sucursalismo eran notables. La eficiencia del sistema se ponía de manifiesto a través de sistemas centralizados de compras, ventas y administración, siguiendo unas pautas uniformes y sistemáticas que garantizaban los resultados. Aspectos que las cadenas voluntarias debían dejar en manos de la buena voluntad de sus socios.

[Situación del Cuadro 4 aproximadamente en esta zona]

La época dorada de las grandes cadenas voluntarias europeas se estaba acabando (cuadro 4). Aunque SPAR lideraba el mercado en muchos países europeos, el desarrollo de las grandes empresas de la distribución alimentaria empezaba a tener un fuerte impacto en todos los países. El mercado de la distribución española finalmente iba a entrar a principios de los setenta en la era de la distribución masiva. Esto se produjo como consecuencia de un movimiento endógeno y otro exógeno. Por un lado, la posición del país como *latecomer* iba a permitir rápidos ajustes organizativos y el acceso a las tecnologías de última generación⁷⁵. Por otro, la entrada de la gran distribución extranjera constituyó un nuevo revulsivo para el conjunto del sector que aceleró la modernización, mientras que el proceso de acceso a la CEE liberalizó las estructuras comerciales. En ese contexto se produjo el relanzamiento del sector.

La llegada de los hipermercados franceses y la distribución masiva en España, 1973-1995

Las consecuencias cualitativas de los cambios experimentados por la economía española en los sesenta fueron enormes. En dicha década España llevó a cabo su primer

arranque industrial serio, una fuerte urbanización, movimientos de población y, en consecuencia, alteraciones en la estructura de la población activa, algo que tuvo especial incidencia en el sector familias y en el consumo y que empezó a notarse en los setenta.

[Situación del Cuadro 5 aproximadamente en esta zona]

La distribución masiva empezó a darse en 1973 con la apertura de los primeros hipermercados liderados por la distribución francesa (cuadro 5)⁷⁶. Se inició un nuevo ciclo que tendría un nuevo punto de inflexión en 1996, cuando los movimientos corporativos en el sector aceleraron la concentración como consecuencia de las nuevas pautas de consumo y de la globalización. Factores endógenos y exógenos al propio sector estaban propiciando cambios acelerados. El proceso de incorporación a la CEE implicó una mayor convergencia con los modelos de la distribución europea. Simultáneamente, en países como la vecina Francia se estaban produciendo cambios regulatorios que incentivaban la búsqueda de nuevos mercados⁷⁷. La gran distribución francesa fue la que abrió un nuevo camino en la distribución española. No obstante, la llegada de otras multinacionales no se hizo esperar demasiado. En 1974 la firma germano-holandesa MAKRO abrió su primer autoservicio mayorista en Barcelona con 10.000 referencias de alimentación y 15.000 referidas a electrodomésticos, muebles y joyería⁷⁸. Parece que hubo bastante precipitación en algunas de estas iniciativas, como el hecho de que los dos primeros hipermercados promovidos por competidores, se ubicaran en las cercanías de Barcelona con poco tiempo de diferencia. Quizá un buen ejemplo de esta actitud fue el caso de Iberia-Mart, la firma española que “pretendía ser la ‘World Trade Center’ española”, la cual en 1974 tuvo que realquilar como oficinas la mitad de sus instalaciones que habían sido concebidas como ‘centro de cálculo e informes’ y ‘centros de exposición’⁷⁹.

Fue en los ochenta cuando las multinacionales extranjeras se consolidaron y diversificaron sus formatos. Aparecieron los primeros centros comerciales al estilo americano como Baricentro, al norte de Barcelona, creado en 1980 por Promodés (Continente). Auchan (Alcampo) inauguró en 1981 su primer hiper en Zaragoza. También las firmas españolas entraron en el formato: en 1980 el Corte Inglés dio su salto definitivo al sector hipermercados con la inauguración de su primer Hipercon en Sevilla y un año después Eroski abrió un hiper en Vitoria⁸⁰. Simultáneamente, el consumidor español evolucionaba lentamente hacia unas pautas de conducta y unas preferencias en las que predominaban los deseos sobre las necesidades, mientras se acertaba el ciclo comercial de los productos, avanzaba el consumo personalizado, la

concentración de las compras, el ahorro de tiempo y otros aspectos que iban a caracterizar en las décadas siguientes el paso a un nuevo tipo de consumidor.

En términos institucionales el cambio fue profundo en esta etapa. En la segunda mitad de los setenta, como efecto directo del cambio político y el inicio de la transición, se empiezan a dar los primeros pasos hacia la liberalización y una mayor intervención del mercado en el comercio interior. La creación del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación supuso una mayor coordinación del comercio alimentario y las antiguas instituciones intervencionistas como la CAT fueron absorbidas por otros organismos. En líneas generales los procesos regulatorios de finales de los setenta y los ochenta estuvieron fuertemente condicionados por la crisis económica (inflación, paro, crisis energética y de materias primas, etc.). Todavía a principios de los ochenta el mercado interior español estaba sometido al empleo de contingentes, tanto de productos como de factores productivos⁸¹. Este cúmulo de circunstancias retardó la puesta en marcha de una regulación coherente⁸².

[Situación del cuadro 6 aproximadamente en esta zona]

Si analizamos en conjunto los formatos, veremos que en 1982 el 63% de las ventas minoristas en alimentación se realizaba en los formatos modernos, ya fueran autoservicios, supermercados o las grandes superficies⁸³. El cuadro 6 pone de relieve los cambios que se estaban introduciendo en los formatos de la distribución minorista según su cuota de mercado. En líneas generales el proceso más destacado fue el despegue de los hipermercados en los ochenta. A mediados de la década de 1990 las grandes superficies alcanzaron su máxima cota (33% de las ventas en 1995). Posteriormente se produjo un movimiento de ajuste, imponiéndose una tendencia decreciente en su cuota de mercado que se ha mantenido hasta la fecha (en 2007 la cuota había caído hasta el 21,5%).

La ascensión del hipermercado se explica por la agresiva política puesta en práctica por las multinacionales recién llegadas. En aquellos años la deficiente regulación toleraba la ‘venta a pérdida’, este fenómeno era muy comentado por los profesionales del sector de hipermercados, que lo calificaban como “islas de pérdidas en un mar de ganancias”. Sin embargo, esta práctica cogió con el pie cambiado a muchos comerciantes, “que no comprendían el precio al que se vendían determinados artículos en aquellas grandes superficies”⁸⁴. Esta estrategia tenía su razón de ser: las grandes superficies francesas generaban un *cash flow* que les permitía emprender una frenética carrera de aperturas. Los gobiernos de la época no fueron capaces de establecer una

regulación que pusiera coto al fenómeno. De hecho, la venta a pérdida no se prohibió formalmente hasta la promulgación de la Ley del Comercio de 1996.

Sin embargo, la potente expansión de la distribución minorista no se ha debido exclusivamente a los hipermercados (véase cuadro 6). La mayor cuota de mercado corresponde al formato supermercado. Entre 1980 y 1995, prácticamente duplicaron su cuota de ventas cada cinco años y las aperturas anuales fueron en aumento (gráfico 1). A mediados de los ochenta el formato de pequeño supermercado o superservicio aceleró su desarrollo frente al supermercado grande. Este sesgo se mantuvo de forma sostenida hasta 2002 (41,7% de cuota de mercado), a partir de ahí ambos formatos tendieron a converger, aunque el pequeño supermercado mantiene una cuota superior a la del supermercado grande (en 2007, 36,6% frente a 33,2% del supermercado grande)⁸⁵. En definitiva, en la distribución minorista se ha producido en la última década la recuperación del supermercado frente a la gran superficie, con predominio del supermercado pequeño. Factores como cercanía, facilidad de acceso y un surtido variado y adaptado a las necesidades del consumidor están en la base de este desarrollo. En términos empresariales los procesos de concentración y diversificación son los que explican esta tendencia que ha caracterizado la última etapa de la distribución alimentaria española (véase el siguiente epígrafe).

[Situación del gráfico 1 aproximadamente en esta zona]

La gran novedad que se empezó a imponer en la distribución alimentaria minorista en los noventa fue la entrada de los establecimientos de *discount*, los denominados *hard discount* y *soft discount*⁸⁶. Esta forma de venta, como el resto, se había originado en Estados Unidos tras la segunda guerra mundial. No obstante, su auge no se dio hasta la década de 1970. En Europa la alemana Aldi, la más conocida en el sector, dio sus primeros pasos tras la guerra por iniciativa de los hermanos Theo y Karl Albrecht (Albertch Distributions). No obstante, el modelo de *discount* (en adelante descuento) europeo difiere del americano, ya que en este último la alimentación es una pequeña parte del surtido y la superficie de venta es muy superior a la media europea⁸⁷.

En España fueron las firmas francesas y alemanas las primeras que introdujeron este formato. Hacia 1996 los *hard discounts* empezaban ya a tener impacto en toda España. Este fue el inicio de una línea de negocio que, en prácticamente diez años, pasaría a representar una cuarta parte de los establecimientos de autoservicio. Quien realizó una política más agresiva fue DIA, que con su línea de *hard discount* iniciada en 1994, en sólo dos años ya disponía de 100 establecimientos⁸⁸. Poco después, en 1999, gracias a

la fusión de su matriz (la francesa Promodès) con Carrefour, pasó a liderar el sector de los establecimientos de descuento⁸⁹. En 1996 el descuento español se situaba ligeramente por debajo de la media europea, 61 tiendas por millón de habitantes, frente a las 70 de la media europea. A la cabeza del ranking estaban Noruega (268), Finlandia (161), Alemania (149) y Dinamarca (142). Francia, Gran Bretaña e Italia se situaban por detrás de España⁹⁰. La expansión continuó con el cambio de siglo. En 2005 existían 3.471 tiendas de descuento con una sala de venta de 1.563.160 metros cuadrados⁹¹. No obstante, la filial de Carrefour es el líder indiscutible con 2.719 tiendas de descuento, 828 de las cuales son franquiciadas⁹².

Respecto a los canales de distribución mayoristas también empezaron a introducirse nuevos modelos organizativos en esta etapa. Una de estas novedades fue el denominado *Cash & Carry*, o también *Cash*. Esta denominación anglosajona se refiere a los establecimientos mayoristas que funcionan en régimen de autoservicio (en adelante autoservicio mayorista). Otra de sus características es la del pago al contado y transporte por cuenta del cliente. Tuvieron un temprano éxito en la República Federal Alemana y a España llegaron en 1968. La cadena IFA fue pionera en la puesta en marcha de este tipo de instalaciones. A finales de la década se habían creado 11 autoservicios mayoristas en toda España y en la década siguiente se crearon prácticamente más de un centenar⁹³.

[Situación del gráfico 2 aproximadamente en esta zona]

En estos años los autoservicios mayoristas servían a los empresarios minoristas y su surtido consistía básicamente en alimentos, específicamente no perecederos. Progresivamente se fue ampliando la clientela y los productos ofertados. Por un lado, los nuevos clientes eran los hosteleros, colegios, hospitales, comedores de empresa, etc.; por otro, se empezaron a ofrecer productos frescos y se mejoró el surtido de productos de limpieza y para el hogar. Durante los años ochenta fue cuando se produjo la gran expansión del formato, que se estabilizó durante la primera mitad de la década de 1990, para iniciar después un fortísimo crecimiento que duró hasta el cambio de siglo (Gráfico 2). Posteriormente, de nuevo se produjo una fuerte reestructuración de los autoservicios mayoristas que, no obstante, han incrementado su superficie media hasta alcanzar los 2000 metros cuadrados⁹⁴.

El desarrollo de estos nuevos formatos de mayoreo coincide con el acusado proceso de concentración que experimentaron las centrales de compra, de hecho las principales sostenedoras del formato. Su concentración ha corrido paralela a la de los grandes grupos verticales, los cuales en conjunto consiguieron superar en ventas a las centrales

de compra a partir de 1995. El comercio tradicional, los autoservicios y los supermercados de pequeño tamaño siempre mostraron gran interés en impulsar las centrales de compra, debido a su capacidad de negociación frente a los fabricantes. La mayoría estaban ligadas al comercio asociado y se multiplicaron especialmente en los setenta. En la década de 1980, muchas de ellas iniciaron su declive y en los noventa se produjo la gran concentración que redujo su número a cuatro centrales y marcó la pérdida progresiva de cuota de mercado frente a las grandes empresas sucursalistas (véase cuadro 7). A principios del nuevo siglo sólo eran dos las centrales en liza: Euromadi (creada en 1983 y que desde 1993 agrupaba a CENTRA, SELEX Ibérica y a la histórica SPAR) e IFA (que había absorbido a Unagrás y CMD)⁹⁵. Al margen de este proceso quedaron los grandes grupos verticales que disponían de sus propias centrales de compra (Carrefour, Eroski, Mercadona, Makro, etc.). Por último, Las PYMES o empresas independientes estaban prácticamente reducidas a la mínima expresión (534 firmas controlaban sólo el 6,8% de la facturación en 1996)⁹⁶.

[Situación del cuadro 7 aproximadamente en esta zona]

Los problemas a los que tuvo que enfrentarse el comercio asociado en los ochenta pusieron a prueba la solidez del diseño de muchas cooperativas de detallistas y cadenas voluntarias. SPAR Española experimentó la agudización de los problemas de gestión que ya se había puesto de manifiesto en los setenta, especialmente cuando las empresas sucursalistas y los hipermercados irrumpieron con fuerza en el mercado. En definitiva, el modelo necesitaba de una mayor disciplina y centralización en la gestión, algo que era problemático al mantenerse como una organización de mayoristas y minoristas independientes. La salida fue lo que en 1980 se denominaba ‘concentración’, es decir el detallista debía someterse a la disciplina de la central distribuidora correspondiente⁹⁷. En definitiva lo que se produjo a lo largo de los ochenta en este tipo de cadenas fue la maduración del modelo de franquicia, lo cual implicaba unas garantías y responsabilidades de tipo contractual entre las partes.

La década de los noventa fue crítica para el sector de la distribución alimentaria. A medida que el proceso de incorporación a la Unión Económica Monetaria avanzaba, las empresas de distribución comenzaron a realizar reflexiones estratégicas sobre sus opciones de futuro. El centro del debate giraba en torno a cual era dimensión mínima para garantizar la competitividad en un mercado que, poco a poco, se hacía más complejo. Las previsiones en torno a la modificación de los tipos de interés acentuaban la necesidad de cambios en la estrategia del sector. La tendencia a la baja de los

mismos, implicaba efectos directos sobre las cuentas de resultados y, por tanto, la caída de los ingresos financieros obtenidos de los pagos aplazados a proveedores. Además, la coyuntura estaba cambiando. El buen comportamiento que el consumo privado había tenido entre 1989 y 1992, estaba dando paso a un menor dinamismo. En esta tendencia jugaban un papel importante, tanto las expectativas de los consumidores (reducción de la demanda), como los cambios experimentados en la pirámide de población (envejecimiento y menor tasa de natalidad). Por último, la autoridad monetaria insistía en la contención del crédito ante el ajuste necesario provocado por la entrada en el SME⁹⁸.

En términos sectoriales, la distribución española en los noventa se vio afectada en numerosos frentes. Por un lado, el desarrollo y crecimiento de los nuevos formatos comerciales que intensifican y diversificaban la competencia; por otro, las citadas modificaciones en la curva de tipos de interés a largo plazo que alteraban las previsiones financieras y, por último, un escenario de mayor estabilidad, impuesto por la Unión Europea. Esta situación afectaba a un número importante de empresas que podríamos calificar de medianas (con fuerte arraigo regional), sobre las que gravitaban las presiones derivadas de los procesos de concentración que se vislumbraban en el horizonte del sector (véase una síntesis de esta situación en figura 2)⁹⁹.

[Situación de la figura 2 aproximadamente en esta zona]

El fin de siglo: la distribución española ante la era de los nuevos consumidores, 1996-2007

A finales de 1996 estaban llegando nuevos tiempos para la distribución, caracterizados por fuertes movimientos de capital, estrategias de fusión y adquisición, *joint-ventures* y acuerdos a largo plazo. Sin duda la búsqueda de un tamaño competitivo era ya un aspecto sustancial del sector (cuadro 8). En síntesis, el horizonte que se planteaba al sector de la distribución era complejo. Por un lado, la concentración sólo estaba empezando. En 1992 las primeras mil empresas facturaron casi cuatro billones de pesetas (24 000 millones de euros), cinco años después dicho volumen de facturación estaba en manos de las 25 primeras empresas del sector. Sin embargo, la concentración todavía no había llegado a los niveles de 2005, año en el que el 66,1 por ciento de la facturación estaba controlado por once grupos de distribución o, dicho de otro modo, cinco empresas controlaban la mitad del mercado. Por otro lado, en aquellos años el número de empresas españolas entre las grandes estaba cayendo, la distribución

francesa seguía teniendo un enorme peso, no sólo en España, sino también en Europa y tampoco era desdeñable el acceso de nuevas multinacionales al mercado español¹⁰⁰.

[Situación del cuadro 8 aproximadamente en esta zona]

Los procesos de concentración estaban más avanzados en Europa. Las repercusiones en España de los movimientos corporativos en Gran Bretaña, Alemania, Suiza y los Países Bajos fueron importantes, provocando pérdidas de posiciones en el ranking de algunas empresas españolas. Los cuadros 8 y 10 muestran la fuerza de los movimientos de concentración en el sector de la distribución. De modo semejante a como ha sucedido en otros sectores de actividad económica española, la respuesta de las empresas de distribución comercial a los cambios en los mercados se ha dirigido a una estrategia de aumento de tamaño. Dicho aumento se ha caracterizado en los últimos años por un mayor recurso a los modos de crecimiento externo¹⁰¹. La segunda mitad de la década ha puesto al descubierto esta nueva estrategia, rompiéndose la tendencia que cifraba la expansión de las empresas en base a la apertura de nuevos establecimientos.

Este nuevo comportamiento de las empresas se debe a los cambios estructurales que es estaban produciendo en los mercados. A su vez, la ampliación y la extensión de los mercados y la evolución del consumo de alimentos ha tenido hondas repercusiones sobre la estructura de los canales de distribución (cuadro 9)¹⁰².

[Situación del cuadro 9 aproximadamente en esta zona]

Los factores que han contribuido a esta evolución han sido el incremento de la concentración y la internacionalización empresarial, el aumento de la competencia horizontal y, finalmente, el incremento de la competencia vertical. El primer aspecto provocó la desaparición de buena parte de los tradicionales mayoristas de alimentación como consecuencia de la integración de funciones mayoristas en las empresas minoristas. En segundo término, el desarrollo de una competencia horizontal se produjo como resultado de una política empresarial que incidía más en la diferenciación de los servicios que en el precio final. Por último, la competencia vertical ha ido creciendo en los mercados intermedios de la distribución, en donde los distribuidores de gran tamaño tienen un elevado poder de negociación frente a fabricantes y proveedores¹⁰³.

En definitiva el proceso de concentración ha sido el factor más destacable de este último periodo de la distribución alimentaria española. Si analizamos la concentración de la distribución de los productos envasados utilizando los datos del mercado ACV (*all commodities value*) de Nielsen se obtienen interesantes resultados (véase gráfico 3)¹⁰⁴. Dichos datos evidencian el notable crecimiento de la concentración, duplicándose la

tasa de concentración tanto para las cuatro como para las ocho mayores empresas de distribución. En cierto modo España se halla más próxima a la media europea, aunque sigue mostrando una fuerte disparidad en este sentido, ya que en 2001 la concentración en el mercado ACV en España era de 45,6 por ciento (tres grandes empresas de distribución), lo cual la situaba sólo por delante de Italia y Grecia y detrás de Portugal, Irlanda, Alemania y Reino Unido con una cuota entre el 55 y el 50 por ciento. Encabezando la serie Suecia con un 95 por ciento de concentración¹⁰⁵.

[Situación del gráfico 3 aproximadamente en esta zona]

El proceso de concentración que se había acelerado en la segunda mitad de los noventa ha sido imparable (cuadro 10), sin embargo, las políticas seguidas por las empresas difieren unas de otras. Tenemos el caso de Mercadona, la cadena de supermercados valenciana (familia Roig), que en el periodo estudiado se expandió por toda España hasta situarse la primera en el sector supermercados, por delante de las grandes cadenas francesas y Eroski. Esta empresa desarrolló una política de crecimiento interno basada en la apertura de nuevos establecimientos (invertió en supermercados grandes y desinvertió en los hipermercados)¹⁰⁶. Sin embargo, otras empresas como la holandesa Ahold, siguieron una política de crecimiento externo muy agresiva, comprando cadenas de establecimientos con alta implantación local. Por otro lado, el grupo Eroski estaba ejecutando una estrategia de crecimiento en la que combinaba el crecimiento interno y el externo, a través de una política de alianzas. De hecho, ha preferido la diversificación hacia la prestación de servicios a las familias y el desarrollo de actividades paralelas a la distribución, como el desarrollo y gestión de centros comerciales. Por último, las firmas francesas como Carrefour y Alcampo mimetizaron algunas estrategias de la competencia autóctona: diversificaron y profundizaron la relación con los proveedores. El examen de los datos pone de manifiesto que las empresas no siguieron una pauta común, sino que la situación y las políticas particulares de cada empresa parecen haber tenido influencia. En estas circunstancias el análisis de caso y el análisis de los mercados regionalizados sería de sumo interés, aunque excede las dimensiones de este artículo.

[Situación del cuadro 10 aproximadamente en esta zona]

La concentración de la distribución comercial minorista se ha proyectado también a determinadas funciones mayoristas. Las grandes empresas minoristas habían seguido dos estrategias diferenciadas ante esta cuestión. Aquéllas empresas cuya base eran los hipermercados y tenían carácter multinacional (Carrefour y Auchan), integraron en su

grupo las funciones de mayoristas mediante la creación de empresas especializadas que garantizaban el aprovisionamiento a nivel europeo (por ejemplo productos frescos hortofrutícolas). Otras empresas, especialmente las que eran líderes en el sector supermercados, crearon ‘centrales de compra’. Mediante este sistema se unificaban las compras para las empresas asociadas a la central y se gestionaban otros flujos de comercialización (transporte, almacenamiento y pagos). Finalmente, como ya hemos comentado, las centrales de compras independientes han quedado reducidas a dos: IFA y Euromadi.

Donde con mayor fuerza es observable el movimiento globalizador es en el carácter supranacional de las centrales de compra europeas. En el gráfico 4 se establece el volumen de ventas de las más importantes en 2007. En el caso de las dos centrales líderes se trata de alianzas establecidas en los últimos cinco años. Coopernic con sede en Bruselas es un grupo de grupos, creado recientemente (febrero 2006), que reúne a cinco grandes distribuidores independientes de la alimentación europea, cuatro de estas empresas son sociedades cooperativas que representan a pequeñas organizaciones de minoristas¹⁰⁷. Por su parte ALIDIS, la alianza formada por Eroski, la agrupación francesa ‘Les Mousquetaires’ y Edeka (Alemania) actúa a nivel europeo como una auténtica central de compras. Estas nuevas centrales están constituidas verticalmente y gozan de autonomía en sus decisiones de compra respecto a los miembros de la alianza.

Por tanto la distribución española no se escapa a los dos fenómenos que más están afectando a las economías occidentales: la concentración y la globalización. Aunque volvemos a insistir, el recorrido en este sentido todavía es largo, pues tanto en términos de concentración, como en el acceso a los mercados exteriores, las compañías españolas han desarrollado solamente avances relativos.

[Situación del gráfico 4 aproximadamente en esta zona]

Las empresas españolas no parecen optar por la internacionalización. Solamente el Corte Inglés ha esbozado un proceso de entrada en Portugal y Eroski en Francia, donde en 2006 contaban ya con 4 hipermercados, 18 supermercados y 17 gasolineras (y ese mismo año invertía 14 millones de euros en un nuevo hipermercado). Aunque en el caso de Eroski su entrada en el mercado francés es el resultado de su intervención en una cooperativa gala en apuros y no parece que vaya a tener proyección en el futuro. Por su parte las gallegas Gadis y Froiz han aprovechado la proximidad y el sesgo natural de Galicia hacia la región norte de Portugal para iniciar su penetración en ese mercado. Mercadona y Coviran también manifiestan un interés parecido. En este sentido la

internacionalización de las empresas de distribución alimentaria no se manifiesta tan clara como en el textil, donde firmas como Inditex, Cortefiel o Mango han conseguido situarse en las principales ciudades Europeas. Sin duda el caso paradigmático es la expansión de la gallega Inditex por los cinco continentes.

Como telón de fondo se están dando cambios en el perfil del consumidor. Un consumidor más informado y más exigente en términos de calidad-precio y seguridad alimentaria. Los datos proporcionados por el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación ponen de manifiesto un mayor gasto de los españoles en alimentación, aunque el consumo se ha estancado. Por tanto el consumidor se inclina progresivamente por productos de mayor valor añadido.

Un sector muy sensible a la innovación y al desarrollo tecnológico

El sector de la distribución se ha visto especialmente implicado y afectado por el cambio tecnológico que se produjo a partir de los años setenta como consecuencia del desarrollo de la informatización. La automatización de los procesos internos de gestión contable, control de tesorería (liquidez), gestión de stocks y control de los puntos de venta fue una pieza clave en la mejora de la productividad y eficiencia de las empresas mayoristas, minoristas y de los diferentes grupos verticales. Además, en un sector como la distribución alimentaria, el desarrollo cualitativo de las operaciones de distribución se tradujo en un desplazamiento desde la lógica del almacén central hasta el desarrollo de plataformas logísticas: plataformas de mercancías generales, plataformas de productos frescos (frutas, verduras, charcutería y lácteos), plataformas de pescados y plataformas de reexpediciones. En síntesis, la aplicación de los procesos informáticos mejoró la gestión del conjunto del proceso distribuidor.

Los empresarios más emprendedores, aquéllos que dieron sus primeros pasos a finales de los años cincuenta y primeros sesenta, tuvieron sus referencias en la distribución europea. Por consiguiente, conocían los procesos de innovación en la gestión y la administración de la distribución que se estaban produciendo desde 1945 en el viejo continente. Los procesos mecánicos y electromecánicos de gestión de almacén (diferentes modelos de tarjetas y fichas) eran conocidos a finales de los cincuenta y empezaron a ser puestos en práctica en los primeros sesenta. El movimiento de mercancías en almacén mediante sistemas automotrices se instaló en las grandes centrales distribuidoras a partir de 1961¹⁰⁸. Por último, aunque a pequeña escala, los pequeños autoservicios de los años sesenta, gracias al apoyo de sus centrales

distribuidoras mejoraron el control de la rotación de mercancías y la contabilización de sus operaciones¹⁰⁹. En líneas generales muchos de estos sistemas fueron el paso previo a la introducción de los primeros ordenadores a principios de los años setenta.

Dado el carácter de este artículo vamos a limitarnos a tratar sólo algunos factores tecnológicos clave que fueron propios del sector. En primer lugar, por sus implicaciones financieras, nos referiremos a la gestión de la liquidez en la distribución alimentaria. En segundo lugar, haremos una breve referencia al desarrollo de los Departamentos de Informática y Sistemas (DIS), al control de stocks y los terminales en los puntos de venta (TPV)¹¹⁰.

Los almacenistas primero y las centrales de distribución y de compras, mas tarde, consiguieron mejoras sustanciales de la eficiencia mediante el aumento de la distancia entre el periodo medio de pago y la suma de los periodos medios de cobro y almacenaje (ciclo de pagos a proveedores y cobros de clientes). Obviamente, esto tenía serias implicaciones sobre las rutinas de la gestión de los plazos de cobro a clientes y el control de existencias, en cierto modo explica la temprana incorporación de las tecnologías de la información a dichas empresas. La eficiencia en el negocio favorecía la capitalización de las empresas y permitió en muchos casos acometer nuevas inversiones y el salto tecnológico de mediados de los setenta. El factor estructural que condujo a la mayoría de los liderazgos actuales fue la pertenencia a grandes central de compra, ya fueran cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias o cadenas de franquicias. La central de compra permite realizar el pago a la mayoría de los proveedores a través de una única transferencia a la central, con las ventajas consiguientes para las empresas. Conforme avanzaban los años sesenta se acentuó la negociación con los proveedores y, especialmente, con los bancos para obtener créditos a buen precio y una buena remuneración de la liquidez de las compañías distribuidoras¹¹¹.

A partir de 1971 se dieron los primeros pasos en la informatización. Durante los años setenta muchas empresas de distribución empezaban a operar con cuentas independientes en los bancos. Algunas compañías gallegas utilizaban pólizas de crédito que no remuneraban los saldos a favor. Estos saldos se transferían a la cuenta corriente, la cual sí que remuneraba los saldos acreedores. Entre 1980 y 1985 se dieron pasos adelante en la gestión de tesorería mediante el análisis de los saldos por fecha valor para diferenciarlos del saldo según extracto. De este modo, se conseguía colocar la tesorería sobrante. En los procesos de negociación de las pólizas de crédito se fueron eliminando

las cuentas corrientes y se pasó a negociar pólizas con saldos acreedores reenumerados. De este modo se obtenía una financiación de mayor volumen y mejor precio. Ya en la segunda mitad de los ochenta, la negociación de las pólizas de crédito con los bancos consideraba las fechas valor y las comisiones sobre los cargos y abonos, en estos años a las pólizas de crédito se les aplicaban como referencia el índice MIBOR trimestral. Estos factores son los que explican la fuerte apuesta que algunas empresas hicieron por una información rápida y fiable, recurriendo a las tecnologías más avanzadas en el sector.

En los años ochenta entre los mayoristas era habitual que durante los meses de grandes ventas, coincidiendo con el verano y diciembre, los excedentes de tesorería se invirtieran en aceptar descuentos por pronto pago de los proveedores que mejores condiciones ofrecían. La decisión se tomaba en base a una clasificación de proveedores por rentabilidad del pronto pago. Las ventajas del procedimiento eran obvias, ya que la rentabilidad obtenida era muy superior a la que proporcionaban las entidades financieras. Asimismo, se normalizaron los pagos a proveedores, primero en dos fechas al mes y, más tarde, concentrando los pagos en una sola fecha, lo cual optimizaba todavía más los procesos de pago (estos ciclos de pagos eran un factor idiosincrásico de las distribución española).

En los noventa se desarrollaron los modelos de Gestión de Tesorería Centralizados, que diariamente traspasaba los saldos de todas las cuentas bancarias a una sola cuenta, así sólo se cobraban o abonaban intereses por el saldo neto. A su vez, las aplicaciones de tesorería permitían optar por los préstamos más baratos y en caso de excedente de tesorería lo traspasa a la cuenta mejor remunerada. Cuando algunas empresas del sector pusieron en marcha este sistema, sólo Bankinter estaba preparado para interactuar con este servicio automáticamente, mientras que las restantes entidades financieras tenían que hacerlo manualmente. Este sistema de *cash pooling* presentaba otras implicaciones, ya que permitía que empresas con problemas de liquidez pudiese acudir a un préstamo ‘intragrupo’, en vez de acudir a financiación externa. A su vez, cuando se producían excedentes de tesorería, se canalizaban diariamente hacia el grupo, obteniéndose una retribución superior a la que se hubiera obtenido invirtiendo en activos externos¹¹². En cierto modo esta situación que estamos comentando pone de relieve los efectos de arrastre que en los años noventa tuvieron algunas empresas no financieras sobre los bancos¹¹³.

Los DIS se desarrollaron a partir de 1973 en las grandes empresas de distribución regional y fueron adaptándose a los cambios que se producían, tanto en el entorno como en las propias empresas. La evolución natural de todos ellos fue su transformación en departamentos de servicios, destinados a facilitar la obtención de información fidedigna en tiempo y forma y promover y poner en marcha las sucesivas innovaciones. En los años setenta estos departamentos centraron su actividad en la grabación de datos, a finales de la década empezaban a realizar trabajos de programación y algo después de operación. La siguiente vuelta de tuerca no se produjo hasta la década de 1990, cuando se intensificaron las labores de análisis de procesos. Esta tendencia ha ido acentuándose con el cambio de siglo, el resto de actividades se han externalizado progresivamente. Durante prácticamente dos décadas los DIS fueron factorías de software, esta tendencia cambió cuando la evolución de las necesidades internas y del mercado informático aconsejó la progresiva externalización.

Los primeros sistemas de gestión y proceso de datos se basaban en la tecnología de la tarjeta perforada. IBM en la década de los sesenta había desarrollado la familia de los S/360 que puso en el mercado en 1964. En aquellas fechas, la típica instalación consistía en un *Mainframe* central dedicado a procesos secuenciales por lotes (*batch processing*), en los cuales el ordenador leía las instrucciones tratadas mediante un proceso independiente¹¹⁴. La mayoría de las empresas en los setenta se iniciaron con el Sistema 3 modelo 10 de tarjetas perforadas de IBM. Este modelo pertenecía a la gama de lo que después se llamaría mini computadores, que se desarrollaron junto a los IBM 370 tipo *Mainframe*. Poco después se fueron produciendo sucesivas migraciones a otros modelos que integraban disquetes. Estos primeros ordenadores permitieron reducir los crecientes procesos manuales que generaban un desmesurado volumen de papel en los procedimientos de gestión interna. La introducción de economías de escala fue la parte sustancial de estos procesos. En 1988 IBM inició la comercialización del primer AS/400 que fue un paso importante en los procesos de informatización de la distribución alimentaria, ya que ofrecía prestaciones a medio camino entre los grandes *host* y los pequeños servidores. Estaba concebido como un sistema multitarea y multiusuario, un punto fuerte del sistema fue su integración de bases de datos como la DB2/400¹¹⁵.

Un último aspecto que tiene relevancia en los procesos de tratamiento de la información en la distribución alimentaria fue el desarrollo de la automatización en el punto de venta y también los Sistemas de Gestión de Almacén (SGA). Los DIS tuvieron especial relevancia en el desarrollo de aplicativos para los TPV y los SGA hasta que se

iniciaron los procesos de *outsourcing* ya comentados. A mediados de los ochenta se establecieron los primeros terminales en el punto de venta, iban equipados con escáneres horizontales y lectura de código de barras. Su evolución fue muy rápida y los desarrollos de hardware de las grandes empresas de informática incorporaron sucesivos avances: escáner balanza, control de inventario, escáneres biópticos, etc.

En definitiva, entre las transformaciones que han marcado la última década del comercio en todo el mundo, sin duda las que han tenido mayor impacto han sido las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Su aplicación define una nueva forma de relación entre el comerciante y el consumidor, configurando entornos de interacción virtuales en los que se desarrollan las relaciones de intercambio.

Conclusiones

La historia de la distribución alimentaria en la segunda mitad del siglo XX puede considerarse el paradigma de la modernización de la sociedad española. Los cambios que se han producido en prácticamente 60 años han afectado tanto a los aspectos de la demanda como de la oferta. Por consiguiente, si nos fijamos en los aspectos de demanda, estamos hablando de cambios en los hábitos de consumo del ciudadano español, íntimamente relacionados con el cambio económico social. Desde el punto de vista de la oferta se nos ofrece un panorama singular del cambio empresarial del país.

De nuevo los datos permiten constatar que los años de la autarquía y del primer franquismo fueron una regresión desde todos los puntos de vista. En el sector de la distribución alimentaria fueron nefastos: no se dejó espacio al mercado, ni a la racionalidad económica y la aplicación de unas políticas intervencionistas, no sólo fueron regresivas, sino que lastraron el impulso posterior.

El periodo que va desde el inicio de la ayuda americana hasta el plan de estabilización favoreció la recuperación de las expectativas empresariales. Especial interés reviste constatar que el sector de la distribución también participó, como el sector industrial, de las sinergias derivadas de las transferencias de conocimiento como consecuencia de la ayuda americana. Notable resulta también el papel que jugaron algunos empresarios pioneros que pusieron sus ojos en las nuevas técnicas y los nuevos formatos que ya se estaban explotando en Europa. En este sentido hay que subrayar el impulso generado por algunas cadenas voluntarias, que fueron capaces de galvanizar iniciativas tanto en el sector mayorista como en el minorista. El papel de la primera etapa de SPAR y otras cadenas del comercio asociado nunca será suficientemente

ponderado, teniendo en cuenta su contribución a la formación de toda una generación de detallistas y consumidores. En síntesis, esta primera aproximación al estudio de la distribución alimentaria en su fase temprana nos proporciona una visión de la ‘americanización’ de la economía española con un sesgo específico.

Los años sesenta capitalizaron los grandes cambios en el consumo y la producción de alimentos. En la primera mitad de la década el comportamiento del consumidor español y su adaptación a unos nuevos hábitos de consumo fueron muy acelerados. En términos de los productos que se lanzaban al mercado se produjo también su estandarización y la sustitución del granel por el envasado, un proceso paralelo al desarrollo del autoservicio. La distribución propiamente fue la que menos cambios experimentó en términos cuantitativos debido al peso del comercio tradicional. Sin embargo, en términos cualitativos el desarrollo del autoservicio y los primeros supermercados tuvieron un fuerte impacto. El liderazgo en el mayoreo correspondió al desarrollo de las centrales de distribución de las cadenas voluntarias. Las grandes cooperativas y algunas nacientes cadenas sucursalistas captaron la importancia de la centralización de compras y las ventajas comparativas de estructuras integradas verticalmente. No obstante el sucursalismo español no salió del ámbito local hasta la década de los setenta, salvo excepciones como la de SIMAGO.

También es muy ilustrativo el papel desempeñado por el sector público en la distribución alimentaria. No parece que la herencia del franquismo sea excesivamente halagüeña en este campo. Parece que primó la intervención, más que la creación de una infraestructura que facilitase el desarrollo de la competencia y la iniciativa empresarial. Una insuficiente red de frío, las ayudas oficiales sostenidas por las cajas (a precios políticos y financiadas por los impositores) y los supermercados de CABSA serían la magra herencia de aquellas políticas. El desarrollo del sector estuvo prácticamente en manos del sector privado, que desde los años cincuenta fue capaz de buscar sus referencias en Europa, ya que las infraestructuras públicas no empezaron a desarrollarse de manera racional hasta la llegada de la democracia. No obstante, en la segunda mitad de los sesenta, los primeros pasos de MERCASA fueron el antecedente de la actual Red de MERCAS. Hoy una red pública eficiente compite con el sector privado, siguiendo el modelo de algunas tradiciones europeas, en donde el papel del sector público en este campo fue más temprano y también más eficiente.

La llegada de los hipermercados franceses fue un revulsivo para el sector. A lo largo de los años setenta se fueron acomodando las multinacionales de la distribución,

salieron de sus localidades de origen las cadenas sucursalistas que empiezan a tener ámbito regional y el comercio asociado empieza a ser consciente de que debe adecuar sus modos de gestión a los del sucursalismo, mucho más eficiente. Con este movimiento empezó realmente la *retailing revolution* de la distribución alimentaria española. Los años ochenta fueron los de la eclosión del fenómeno: asentamiento de los hipermercados (tanto nacionales como extranjeros), nuevos centros comerciales, multiplicación de las centrales de compra y desarrollo del supermercado.

Durante los últimos treinta y cinco años se ha producido una revolución comercial en el país. Los consumidores disponen de una mayor renta, tienen mayor capacidad de discernir y una mayor movilidad, mientras que los minoristas han respondido a dichos cambios ofreciendo nuevos formatos, nuevas localizaciones, en definitiva como dice J. Fernie, con cambios en el terreno de la logística, ofreciendo nuevos formatos en los núcleos urbanos y fuera de ellos¹¹⁶. En el caso español los procesos de integración vertical que se han producido, tanto entre cadenas sucursalistas como entre centrales de compra, han favorecido las mejoras de eficiencia, reduciendo los tiempos de transporte entre las plantas de producción y los centros de venta, redundando en una mejora de la rentabilidad ligada a la buena logística. La fuerte concentración que se ha producido en la última etapa es el resultado de los cambios estructurales que se están dando en los mercados. En definitiva, están reequilibrando las posiciones de empresas españolas en el ranking de la distribución, como es el caso de Mercadona y Eroski respecto a las grandes multinacionales europeas. La globalización manifiesta que se ha producido en esta etapa no está provocando la expansión internacional de las grandes firmas españolas, sin embargo, sí está favoreciendo su participación estratégica en las grandes centrales de compra europeas. En este sentido la distribución alimentaria sigue unos derroteros diferentes del textil español.

Los desarrollos derivados de la ‘era de la información’ muestran la emergencia de un amplio abanico de formas organizativas que reemplazan las jerarquías de las firmas orientadas a la producción de la era industrial¹¹⁷. Como anunciábamos en la introducción, este argumento en términos chandlerianos refuerza la aparición de unas formas organizativas muy polivalentes, lejos de la expresa jerarquía empresarial de épocas pasadas. Algunas alianzas recientes y la diversidad de modelos organizativos en el sector merecen una profunda reflexión. A modo de ejemplo, las alianzas de un grupo cooperativo como Eroski con grupos líderes en determinadas áreas regionales (caso de la antigua Vegonsa en Galicia, hoy Vegalsa-Erosky, y Caprabo en Cataluña), todos con

tradiciones organizativas diferentes, es una buena muestra. Empresas familiares constituidas como sociedades anónimas con una dilatada tradición en el sector (en ambos casos anterior al nacimiento de Eroski) participan de las suficientes sinergias para desarrollar alianzas muy competitivas. Curiosamente parece haberse manifestado más efectiva esta alianza entre tradiciones formalmente diferentes, que la finiquitada alianza de Eroski con la cooperativa valenciana Consum. Por consiguiente, no son tan diferentes los procesos y las circunstancias españolas de las que se están dando en un *firts comer* como el Reino Unido. Las diferencias parecen concernir más a la intensidad y ritmo de los procesos, que a la calidad de los mismos¹¹⁸.

En este sentido en España no se es ajeno al peso de las culturas organizativas como señalan E. Ogbonna y E. C. Harris para el caso británico, con determinadas 'macroculturas' que en nuestro universo podrían estar marcadas por la fuerte tradición corporativa de empresas como el Corte Inglés, que van más allá del sector alimentario. El tema se torna más complejo si integramos otros segmentos de la distribución como serían las grandes empresas integradas verticalmente que imponen una fuerte impronta en sectores como el textil (Inditex, Cortefiel, Mango, etc.).

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL, F. (2003), *Distribución y franquicia. Oportunidades de negocio ante el impacto de la mundialización/globalización*, ESIC, Madrid.

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.

ALEXANDER, A.; SHAW, G. y CURTH, L. (2005), "Promoting retail Innovation: Knowledge flows during the emergence at self-service and supermarket retailing in Britain", *Environment and Planning*, 37 (5), pp. 805-821

ALIMARKET, *Revista Alimarket*, 1985-2008.

ANDRÉS, V., SARDÁ, J. et al. (1960): "El comportamiento de los precios y el bienestar de los consumidores", *Información Comercial Española*, 317 (enero), pp. 17-21.

BARCELÓ, L. V. (1981): "El principio constitucional de la economía de mercado y la política de mercados agrarios en España", *Agricultura y Sociedad*, 21.

BARCIELA, C. y GARCÍA GONZÁLEZ, A. (1986), "Un análisis crítico de las series estadísticas de los precios del trigo entre 1937 y 1980", en R. Garrabou, C. Barciela y J.I. Jiménez Blanco (eds.), *Historia agraria de la España contemporánea. 3. El fin de la agricultura tradicional (1900-1960)*, Crítica, Barcelona.

BARCIELA, C. y LÓPEZ ORTIZ, M.I. (2003), "El fracaso de la política agraria del primer franquismo, 1939-1959. Veinte años perdidos para la agricultura española", en C. Barciela (ed.),

Autarquía y mercado negro. El fracaso económico del primer franquismo, 1939-1959, Critica, Barcelona, pp. 55-94.

BÁTIZ-LAZO, B. y MAIXÉ-ALTÉS, J. C. (2009), “Self-Service in the Digital Age: Convergence of technology and business models in the retail markets”, *European Business History Association-Bussines History Conference Joint Annual Meeting*, Fashions: Bussines Practices in Historical Perspective, Milan, 11-13 June.

BÁTIZ-LAZO, B.; WOOD, D. (2002), “A Historical Appraisal of Information Technology in Commercial Banking”, *Electronic Markets*, 12 (3), pp. 1-12.

BENSON, J. (1994), *The Rise of Consumer Society in Britain, 1880-1980*, Logman, Londres.

BENSON, J. y UGOLINI, L. (2003), “Historians and the Nation Shopkeepers”, in J. Benson y L. Ugolini (eds.), *A Nation of Shopkeeper. Five Centuries of British Retailing*, I.B. Tauris, Londres, Nueva York.

BJARNAR, O. Y KIPPING, M. (1998), “The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models to Europe: An Introductory Framework”, in O. Bjarnar and M. Kipping (eds), *The Americanisation of European Business: The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, Routledge, Londres-Nueva York, pp. 1-17

BOWLBY, R. (1997), “Supermarket futures”, in P. Falk and C. Campbell (eds.), *The Shopping Experience*, London, Sage, pp. 92-111.

CALVO, O. (2001), “¡Bienvenido, mister Marshall! La ayuda económica americana y la economía española en la década de 1950”, *Revista de Historia Económica*, número extraordinario (XIX), pp. 253-275.

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.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (2002), “La innovación en la distribución comercial. El papel de MERCASA y la Red de MERCAS”, *Distribución y Consumo*, 66 (noviembre-diciembre), pp. 5-23.

CASTRO BALAGUER, R. (2008), “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 (acceso 9-1-2009).

CELMA QUEROL, J. (1987). *El comercio de alimentación ayer y hoy*. Colección ‘Comercio de Alimentación’, Distribución Anual, Madrid, 2 vols.

COX, H; MOWATT, S. Y PREVEZER, M. (2002), “The Firm in the Information Age: Organizational Responses to Technological Change in the Processed Foods Sector”, *Industrial and Corporate Change*, 11 (1), pp.135-158.

CRUZ ROCHE, I. (coord.) (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*, Madrid, Pirámide.

CRUZ ROCHE, I.; REBOLLO, A. y YAGÜE, M. J. (2003): “Concentración y competencia en los canales de distribución de productos alimenticios”, *Papeles de Economía Española*, 96, pp. 112-133.

CRUZ ROCHE, I.; YAGÜE, M. J. y REBOLLO, A. (1999): “Concentración y competencia en la distribución minorista en España”, *Información Comercial Española*, 779, pp. 9-36.

CUESTA VALIÑO, P. (2001), *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España*, tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

DGCI, *Guía nacional de autoservicios minoristas de alimentación*, Dirección General de Comercio Interior, Madrid, 1981.

DYM-PANEL, *Panel de Consumidores*, Barcelona, Secodip.

ERICE, F. (2001), "Comercio, comerciantes y dependientes en Asturias, 1885-1914. Notas sobre las actividades mercantiles en un ámbito regional de la España de entresiglos", en C. Fernández Casanova (coord.), *Comerciantes y artesanos*, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago.

ESCALONA, E. (1997), *El comercio de Jaén en los años cincuenta*, Ayuntamiento de Jaén, Jaén.

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>

FARRÉ, S. y RUCKSTUHL, J. (2008), "Las inversiones suizas en España durante el franquismo. De la Guerra Civil a la convención de doble imposición (1936-1966)", en J. Tascón (ed.), *La inversión extranjera en España*, Minerva Ediciones, Madrid.

FERNANDEZ CUENCA, V. (1991), *El comercio minorista en la ciudad de Alicante*, Caja de Ahorros Provincial de Alicante, Alicante.

FERNIE, J. (1997), "Retail Change and Retail Logistics in the United Kingdom: Past Trends and Future Prospects", *The Service Industries Journal*, 17 (3), pp. 383-396.

FERNIE, J. y STAINES, H. (2001), "Towards an understanding of European grocery supply chains", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, pp. 29-36.

FONTANTA TARRATS, J.M. (1965), *Defensa y crítica del comercio*, Aguilar, Madrid.

FRASER, W.H. (1981), *The Coming of the Mass Market 1850-1914*, McMillan, Londres.

FUNDACIÓN GREGORIO SÁNCHEZ, disponible en <http://www.geocities.com/fundacions/Fundacion1.htm> (acceso 2-12-2008).

GAGO GONZÁLEZ, J.M. (2007), *El pequeño comercio en la posguerra castellana: de la cartilla de racionamiento a los supermercados*, Junta de Castilla y León, Valladolid.

GARDINER, C. y SHEPPARD, J. (1989), *Consuming Passion: The rise of Retail Culture*, Unwin Hyman, Londres.

GODLEY, A. (2003), "Foreign Multinational and Innovation in British Retailing, 1850-1962", *Business History*, 45 (1), pp. 80-100.

GÓMEZ MENDOZA, A. (2000), "El plan del frío industrial (1947-1951)", en A. Gómez Mendoza (ed.), *De mitos y milagros. El Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*, Ed. Universidad de Barcelona, Barcelona, pp. 99-115.

GÓMEZ MENDOZA, J. (1984), "Estructuras y estrategias comerciales urbanas", *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 1, pp. 36-47.

GONZÁLEZ, M.J. (1977), "La historia económica de España en el período 1939-1959. Una interpretación", *Moneda y Crédito*, 143 (diciembre), pp. 3-106.

GRANDÍO, A. y MAIXE-ALTÉS, J. C. (coords.) (2008): *Vegalsa-Eroski. Homenaje a un Emprendedor Gallego, Ventura Gonzalez Prieto y la distribución alimentaria en Galicia, 1945-2007*, A Coruña, Gesbiblo.

GREEN, R. (2003), "Mercados mayoristas ¿El inicio de una nueva era?", *Distribución y Consumo*, 72 (noviembre-diciembre), pp. 23-37.

GUILLÉN, M. (1994), *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago University Press, Chicago.

- GUIRAO, F. (1998), *Spain and the Reconstruction of Western Europe, 1945-57*, St. Antony's College, Oxford.
- HARRIS, L. C. y OGBONNA, E. (2001): "Competitive advantage in the UK food retailing sector: past, presente and future", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, pp. 157-173.
- HERNÁNDEZ ROLDÁN, J. y LOZANO HUERTAS, V. (1967), "La industria frigorífica española: antecedentes, evolución, estructura actual y perspectivas", en J. Velarde y R. Campos, *Lecciones de Estructura e Instituciones Económicas de España*, vol. II, pp. 171-196.
- ICE (1959), "Problemas de la política de estabilización en España", *Información Comercial Española*, 308 (abril), pp. 89-105.
- INDISA, *Anuario de la Distribución*, Madrid, Indisa, 1989-2008.
- IP MARK (2001), "Un siglo de publicidad y marketing en España", *IPMark: Información de Publicidad y Marketing*, 566 (número extra-julio).
- MAIXÉ-ALTÉS, J. C. (2009), "Early Stages of the Self-service Revolution in Europe: the Americanisation of Food Retailing in Spain, c.1947-1972", in *'Retailing and Distribution History' A Conference to Mark 10 Years of CHORD*, University of Wolverhampton, UK, 9-10 September 2009.
- MAPA, *Anuario de Estadística Agroalimentaria*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1995-2006.
- MARRERO, J.L. (2000), "Comercio y administración pública. Veinticinco años de cambio", *Distribución y Consumo*, 50 (febrero-marzo), pp. 163-169.
- 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.
- MIQUEL PERIS, S. et al. (2006), *Distribución comercial*, ESIC, Madrid.
- MIRANDA, J.A. (2004), "La Comisión Nacional de Productividad Industrial y la 'americanización' de la industria del calzado en España", *Revista de Historia Económica*, 3 (XXII), pp. 637-667.
- NIELFA, G. (1985), *Los sectores mercantiles en Madrid en el primer tercio del siglo XX. Tiendas, comerciantes y dependientes de comercio*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- NIELFA, G. (1989), "Las estructuras comerciales en Madrid, 1900-1931: el minifundismo comercial", en A. Bahamonde y L.E. Otero (comps.), *La sociedad madrileña durante la Restauración, 1876-1931*, Comunidad de Madrid, Madrid, pp. 429-458.
- NIELSEN, *Anuario Nielsen. La guía de los mercados de gran consumo*, Madrid, A. C. Nielsen, 1986-2008.
- NIELSEN, *El mercado ACV*, Madrid, A. C. Nielsen, 1990-2008.
- OGBONNA, E. y HARRIS, L. C. (2002): "Organizational culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector", *Journal of Management Studies*, 39 (5), pp. 673-706.
- ORTIZ DE ZÁRATE, A. (1960-1961), "Los problemas actuales del comercio distributivo alimenticio español", *SPARCO. Boletín de Enlace de los Sparistas Españoles*, 10 y 11 (diciembre-enero), pp. 1-3 y 1-2.
- PÉREZ BARÓ, A. (1964), "Problemática de la cooperación de consumo en España", *Estudios cooperativos*, 6, pp. 23-42.

PÉREZ GONZÁLEZ, A.B. (2002), *Economía política durante la posguerra española (decenio 40-50). El problema de la economía no oficial y el mercado clandestino*, Tesis doctoral, Universidad de Cádiz, Cádiz, disponible en <http://www.eumed.net/tesis/bpg/index.htm>.

PRADOS, L. (2003), *El progreso económico de España 1850-2000*, FBBVA, Bilbao.

PUIG, N. (2003), "Educating Spanish Managers: the United States, Modernizing Networks, and Business Schools in Spain, 1950-1975", en R.P. Amdam, R. Kvalshaugen y E. Larsen (eds.), *Inside the Business Schools: The Content of European Management Education*, Abstrakt Press, Oslo, pp. 58-86.

PUIG, N. y ÁLVARO, A. (2004), "La guerra fría y los empresarios españoles: la articulación de los intereses económicos de Estados Unidos en España, 1950-1975", *Revista de Historia Económica*, 2 (XXII), pp. 387-424.

ROMÁN, M. V. (1996), "Establecimientos de descuento en Europa. Nuevos retos para la distribución comercial", *Distribución y Consumo*, 28, junio-julio, pp. 7-21.

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. (2006), "Interlocking Directorates and the Knowledge Transfer of Supermarket Retail Techniques from North America to Britain", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (3), pp. 375-394.

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.

SHAW, G.; CURTH, L. and ALEXANDER, A. (2004), "Selling Self-service and the Supermarket: the Americanisation of Food Retailing in Britain 1945-1960", *Business History*, 46 (4), pp. 568-580

SPARCO, *Mensuario Técnico-Informativo de Ventas*, Madrid, Spar Española, 1960-1986.

TOBOSO, P. (2001), *Pepín Fernández: 1891-1982: Galerías Preciados, el pionero de los grandes almacenes*, Madrid, LID Editorial Empresarial.

TOBOSO, P. (2002), *Grandes almacenes y almacenes populares en España. Una visión histórica*, Fundación Empresa Pública, Madrid.

TOBOSO, P. (2007), *Galerías Preciados, El Corte Inglés: Pepín Fernández, César Rodríguez, Ramón Areces*, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Centro de Estudios Históricos, México.

URIEL, E.; MOLTÓ, M.L. y CUCARELLA, V. (2000), *Contabilidad Nacional de España. Series enlazadas 1954-1997(CNEe-86)*, Fundación BBV, Bilbao.

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.

VIÑAS, A. (1981), "La primera ayuda económica norteamericana a España", *Lecturas de economía española internacional. 50 Aniversario del Cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado*, Ministerio de Economía y Comercio, Madrid, pp. 49-90.

ZEITLIN, J. (2000), "Introduction: Americanisation and Its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan", in J. Zeitlin and G. Herrigel (eds.), *Americanisation and its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-war Europe and Japan*, Oxford University Press, Oxford.

¹ El interés reciente por la historia del consumo en el Reino Unido ha generado un nuevo interés por la historia del comercio al por menor, véase: Fraser (1981), Gardiner y Sheppard (1989), Benson (1994) y Benson y Ugolini (2003).

² Entre los trabajos recientes cabe señalar en primer lugar el amplio tratamiento de la distribución minorista en términos históricos de Benson y Ugolini (ed.) (2003) y Godley (2003), este último centrado en el papel de la inversión exterior directa en la innovación sectorial desde 1850 hasta 1962. El papel de la americanización y las transferencias de conocimiento en Shaw, Curth, Alexander (2004), Alexander, Shaw y Curth (2005) y Shaw y Alexander (2006), también Harris y Ogbonna (2001). Centrándose en el papel de las cooperativas de detallistas en el Reino Unido: Shaw y Alexander (2008) y Alexander (2008). Algo menos de atención se está dedicando a la vertiente mayorista del sector, sin ánimo de exhaustividad citamos los trabajos de Fernie (1997) y Fernie y Staines (2001).

³ Nielfa (1985 y 1989), Gago González (2007), Celma Querol (1987), Erice (2001), Fernández Cuenca (1991), Escalona (1997) y Fontana Tarrats (1965).

⁴ Toboso (2001, 2002 y 2007),

⁵ Gómez Mendoza (1984) y Faciabén (2003).

⁶ Entre otros: Casares y Rebollo (2002), Casares Ripol (2004), Cruz Roche (1999), Cruz Roche, I.; Rebollo, A. y Yagüe, M. J. (2003), Cuesta Valiño (2001), Green (2003), Méndez y Ouviaña (2002). Para más detalle véase el número monográfico de ICE, 644 (1987) sobre distribución comercial en España y la reseña sobre la producción científica referida al mismo tema de Vallet, Frasquet et al. (2002).

⁷ Bowlby (1997).

⁸ Shaw, Curth, Alexander (2004) y Shaw, Alexander (2008).

⁹ Sobre el papel de la ayuda norteamericana a España y los contactos empresariales véase Guillén (1994), Puig y Alvaro (2004), Miranda (2004), Puig (2003). Véase la discusión sobre el sesgo hacia la industria en Shaw, Curth, Alexandre (2004) y Zeitlin (2000).

¹⁰ Véase Cox, Mowatt y Prevezer (2002). Su análisis se refiere a la industria alimentaria propiamente dicha, especialmente a los productos congelados.

¹¹ Véase Fernie y Staines (2001).

¹² Pérez González (2002), p. 82; Barciela y López Ortiz (2003), Calvo (2001), González (1977).

¹³ La CAT sustituyó al Servicio Nacional de Abastecimiento que había actuado durante la guerra civil. Se constituyó como un organismo intervencionista en el sector del comercio interior, pretendía la defensa de las producciones de interés para el abasto de la población, la mejora de los ingresos de los agricultores y la regulación del mercado a través de la comercialización de excedentes. En su primera etapa estuvo muy ligada a los problemas de la autarquía. La creación de la CAT fue acompañada por el establecimiento de la Fiscalía General de Tasas (Ley 30 septiembre 1940). Ambas instituciones disponían de delegaciones provinciales. Sobre el marco legal y administrativo del comercio de posguerra véase Gago González (2007), pp. 27-50.

¹⁴ Guirao (1998), pp. 99-100, 112.

¹⁵ Barciela y López Ortiz (2003).

¹⁶ Viñas (1981, p. 55) incide en la opinión del senador demócrata Pat McCarran y de un variopinto grupo de congresistas sobre el papel de la ayuda a España.

¹⁷ Entre 1960 y 1995 dicho porcentaje se redujo a la tercera parte, véase Prados (2003), Anexos, 6, 12 y 13 y *CNEe-86* en Uriel et al. (2000).

¹⁸ Resulta muy ilustrativo el comentario de Eugène Broye, jefe de la legación suiza en Madrid, en el verano de 1950 cuando alude a la “intransigencia” de Suances y a las críticas que suscita en los medios del régimen más conscientes del fracaso autárquico y de la necesidad de llevar a cabo medidas liberalizadoras en la industria y el comercio, Farré y Ruckstuhl (2008), p. 152.

¹⁹ González (1977).

²⁰ Barciela y López Ortiz (2003).

²¹ Barciela y García González (1986).

²² Calvo (2001).

²³ Gago González (2007), p. 71.

²⁴ Calvo (2001).

²⁵ En España la CNPI actuó siguiendo el modelo de las restantes comisiones creadas en Europa bajo la protección del Plan Marsall a través de la US Technical Assistance and Productivity Program (USTAPP), cuya actividad arrancó en 1947, Bjarner y Kipping (1998), Puig y Alvaro (2004). La CNPI fomentó el aprendizaje de técnicas comerciales nuevas, ya que el programa también iba dirigido a distribuidores de productos de alimentación, Gago González (2007), p. 89.

²⁶ En septiembre de 1958 fue inaugurado por el general Franco en A Coruña el cuarto supermercado de CABSAs, tras los de San Sebastián, Bilbao, Gijón; a estos seguirían los de Barcelona, Madrid, Zaragoza y

Valencia. Se consideraba el más avanzado de España y contaba con una superficie de 700 m² al público y 400 m² de trastienda. Contaba con 24 frigoríficos a -20 °C, aire acondicionado, hilo musical y seis cajas registradoras (La Vanguardia, 7 septiembre 1958). Estos supermercados estaban muy por encima de la media, mas bien constituían la excepción, ya que las cadenas de supermercados no habían empezado todavía a desarrollarse en España y hay que precisar que en Estados Unidos el típico supermercado tenía alrededor de 1200 metros cuadrados, mientras que en Gran Bretaña un supermercado medio en 1967 tenía unos 500 metros cuadrados (Alexander, 2008).

²⁷ Marrero (2000).

²⁸ En 1960 solamente el diez por ciento de la capacidad frigorífica instalada correspondía a empresas del INI, véase Hernández Roldán y Lozano Huertas (1967) y Gómez Mendoza (2000). Hasta el Segundo Plan de Desarrollo (1968-1971), no empezó a prestarse atención sistemática a la política comercial y de comercio interior.

²⁹ Tras la guerra civil se procedió a la construcción y reconstrucción de un gran número de mercados, Gago González (2007), pp. 77, 79.

³⁰ Documentación patrimonial de la familia González-Prieto y de la Agrupación Alimentaria Vegonsa, (véase Grandío y Maixé-Altés, coords. 2008).

³¹ La tradición cooperativa, especialmente las cooperativas de consumo, tuvieron su importancia en España, aunque su número se situó a gran distancia del auge que tuvieron en Europa desde el siglo XIX. En el Madrid de entreguerras se produjeron algunas disputas entre los comerciantes de ultramarinos y las cooperativas, Nielfa (1985), pp. 73, 144-146.

³² Pérez Baró (1964).

³³ Apenas el caso de las Pescaderías Coruñesas en Madrid (1911) y los establecimientos de Mantequerías Leonesas (1914), Nielfa (1985), p. 73. Mantequerías, tras varios intentos de adaptación a los nuevos tiempos en los años setenta, en 1982 fue adquirida por Galerías Preciados que ya formaba parte de RUMASA. En aquel momento 'Mantequerías' tenía 13 supermercados y 15 tiendas en diferentes puntos de España (notas de prensa, El País y Expansión).

³⁴ El sucursalismo suele ser el resultado natural de un comerciante con éxito que va abriendo sucesivamente nuevas tiendas hasta constituir una cadena de supermercados. Las redes de sucursales múltiples es un ejemplo de comercio integrado horizontalmente (Miquel Peris et al., 2006).

³⁵ Forman parte del denominado comercio asociado, este tipo de cadena se ha desarrollado especialmente en el sector de la alimentación. Agrupan a varios mayoristas que incluyen también a determinados minoristas. Los comerciantes adheridos a la cadena conservan su independencia jurídica y financiera (Miquel Peris et al., 2006).

³⁶ Pérez Baró (1964).

³⁷ En líneas generales las estructuras cooperativas, tanto en España como en el resto de Europa, han tenido y tienen enorme fuerza en el sector de la distribución alimentaria, véase Alexander (2008) y Shaw y Alexander (2008), Shaw (2005).

³⁸ La nueva cooperativa GRUMA arracó con 1800 socios, todos ellos detallistas de Madrid, Fundación G. Sánchez, <http://www.geocities.com/fundaciongs/Fundacion1.htm>

³⁹ Anuario de la Distribución y Alimarket, varios números.

⁴⁰ Los economatos generaron rechazo por parte de aquellos trabajadores que no pertenecían a las grandes empresas que administrativamente estaban obligadas a crearlos y que debían ofrecer obligatoriamente a precio de coste veinte artículos alimenticios, Pérez Baró (1964).

⁴¹ Los primeros estudios del consumo privado en la literatura se produjeron a raíz de los análisis derivados del Plan de Estabilización, también la revista Información Comercial Española dedicó numerosos artículos al sector. Véase entre otros: Sampedro (1959), ICE (1959), Alcaide (1959), Andrés, Sardà et al. (1960) y González (1977).

⁴² Sampedro (1959).

⁴³ Andrés, Sardà et al. (1960), p.18.

⁴⁴ El almacenista holandés Adrian Van Well creó la primera cadena voluntaria de Europa con el nombre de DE SPAR, (el abeto). SPAR es una organización de minoristas y mayoristas independientes que trabajan de manera conjunta como socios, web corporativa de SPAR: www.spar.es

⁴⁵ El consejo fundador de SPAR Española estaba formado por J. Marsal (Alianza S.A, Valencia), J. M. Ruigómez (C. Ruigómez y Cía., S.A., Bilbao), J. F. Fernández de Cossío (Vda. De V. Fernández de Cossío, Madrid), J. I. Pérez Iñigo (Coloniales Madrid, S. A., Madrid), V. Fernández de Cossío y J. L. Pérez Iñigo (E. Pérez Iñigo, Hijos, S.A., Logroño). El uno de mayo de 1960 formaban parte de la organización 24 centrales distribuidoras en toda España (Sparco, 2 (1960), p. 2). Poco tiempo después se incorporaron al consejo de administración M. Elosúa (Aceites Elosúa, S.A., Leon), L. M. Sastre (Sagú,

S.A., Barcelona), J. M. Solanilla (Solanilla Hermanos, S.R.C., Zaragoza) y A. Sainz (Abeto, S.A., Sevilla), Sparco, 17 (1961), p. 7.

⁴⁶ En total asistieron 30 consejeros pertenecientes a 11 países europeos (Sparco, 3, 1960)

⁴⁷ Los desarrollos en nuevas técnicas de inventario y control de existencias en almacén, disminución de los ciclos de rotación de mercancías, tratamiento de los productos perecederos, cadena de frío, etc. fueron temas en los cuales los empresarios españoles tenían mucho que aprender, especialmente de los alemanes (entrevista a Ventura González Prieto, presidente honorario Vegalsa-Eroski, 3 de marzo de 2008).

⁴⁸ La historiografía sobre la americanización y la importación del 'modelo americano' ha estado ampliamente focalizada hacia el sector manufacturero, mientras que sorprendentemente se han ignorado los sistemas de distribución, véase Shaw, Curth, Alexandre (2004), Zeitlin (2000) y Maixé-Altés (2009). Sobre el papel de la ayuda norteamericana a España y los contactos empresariales véase Guillén (1994), Puig y Alvaro (2004), Miranda (2004), Puig (2002).

⁴⁹ SPARCO, 19 (1961), p. 9.

⁵⁰ SPARCO, 11 (1960).

⁵¹ Shaw y Alexander (2006).

⁵² SPARCO, 143 (1972).

⁵³ En esas fechas en el Reino Unido se consideraba propiamente supermercado al establecimiento con una superficie superior a los 185 metros cuadrados, las diferencias con los pequeños autoservicios procedían del tamaño y la variedad de su catálogo de productos. No obstante, muchas veces los límites eran confusos para los propios minoristas, Shaw y Alexander (2006).

⁵⁴ SPARCO, 16 (1961).

⁵⁵ Autoservicios con superficie de venta inferior a 120 metros cuadrados, superservicios entre 120 y 400, y supermercados por encima de los 400 metros cuadrados.

⁵⁶ SPAR Española en 1960 invirtió sólo en publicidad 4.200.000 pesetas, a través de una serie de campañas que revertían en beneficio de todos los asociados (SPARCO, 7 (1960)). La industria de la publicidad española, tras el paréntesis de posguerra, estaba iniciando un acusado desarrollo en el contexto de la influencia americana (IPMark, 2001). También en esas tempranas fechas se introdujeron las denominadas marcas blancas o marcas del distribuidor que se fueron incrementando conforme avanzaba la década, SPAR fue pionera en este aspecto (véase Grandío y Maixé-Altés, 2008).

⁵⁷ En 1960 se consideraba una buena productividad laboral aquella que alcanzaba entre las 21.000 y 28.000 pesetas de ventas por persona y semana; excelente era la que oscilaba entre las 28.000 y 35.000 pesetas (SPARCO, varios números). Respecto a las ventajas del autoservicio, se insistía en la necesaria reconversión de las pequeñas tiendas en torno a los 40 metros cuadrados. Se efectuaban cálculos de los efectos multiplicativos del nuevo sistema que duplicaba el promedio de ventas del viejo sistema.

⁵⁸ *Superette*, establecimiento de venta al detalle, en régimen de autoservicio con una superficie de 120-400 metros cuadrados, con predominio de artículos alimenticios y que como mínimo incluía: especies, pescados, frutas y legumbres, carnicería, lácteos, droguería y útiles domésticos.

⁵⁹ Anuario de la Distribución, varios números; Abascal (2003), p. 96.

⁶⁰ Las fórmulas comerciales de gran almacén y almacén popular fueron las que iniciaron en España las innovaciones en la distribución. Ambos son establecimientos polivalentes por secciones de venta al detall, siendo de menores dimensiones el almacén popular. Los grandes almacenes llegaron a España con mucho retraso, se expandieron básicamente en los sesenta, aunque se desarrollaron interesantes experiencias a finales del siglo XIX y en entreguerras. Véase Gómez Mendoza (1984), Faciabén (2003) y Toboso (2007).

⁶¹ Los accionistas eran J. M. Mayorga, su cuñado Valeriano López y las esposas de ambos, las hermanas Gómez-Waddington, pertenecientes a una adinerada familia de la burguesía isleña.

⁶² Véase Toboso (2001, 2002 y 2007).

⁶³ Había 50 establecimientos en 1976, Castro Balaguer (2008).

⁶⁴ En 1986 los March asumieron la totalidad del capital y en 1990 lo traspasaron al grupo asiático Dairy Farm International Holding. En 1997 la cadena fue adquirida por Continente y se convirtió en los supermercados Champion (Anuario de la Distribución, varios números y El País, 9-4-2003).

⁶⁵ Castro Balaguer (2008) está tratando específicamente la entrada de la distribución francesa en el mercado español.

⁶⁶ En los años sesenta se dio un fuerte crecimiento de este tipo de establecimientos. Se pasó de 50 establecimientos en 1960 a 220 en 1980, Gómez Mendoza (1984). Galerías Preciados entró en los supermercados a partir de su participación en la cadena de almacenes populares MIDCO, que gestionaba los supermercados Aurrea. Por su parte el Corte Inglés realizó su apuesta por los hipermercados en 1980 creando una nueva empresa del grupo, Hipercor.

⁶⁷ Se entiende por mercado mayorista aquellas estructuras físicas donde se realizan intercambios comerciales entre profesionales, reunidos con el objetivo de comprar y vender productos alimentarios frescos y flores, estando en general las mercaderías que dan lugar al intercambio físicamente presentes (Green, 2003, p. 23).

⁶⁸ Así surgieron los mercados centrales (MERCAS) que forman en la actualidad la Red de Unidades Alimentarias de MERCASA (23 unidades alimentarias). El primero fue Mercabarna en 1967, en 1972 ya se habían creado los de Salamanca, Santander, Sevilla y Zaragoza. A mediados de los setenta ya estaban en funcionamiento los de Alicante, Badajoz, Bilbao, Granada, Jerez, Murcia, Palma de Mallorca y Valladolid (Web corporativa de MERCASA: <http://www.mercasa.es/>).

⁶⁹ Marrero (2000).

⁷⁰ Green (2003).

⁷¹ Casares y Rebollo (2002) y Green (2003).

⁷² Casares y Rebollo (2002).

⁷³ CECA, *Memoria correspondiente al año 1968*, p. 62. SPARCO (1966), varios números. En estas fechas nacieron algunas empresas importantes del sector, caso de Jacinto García Salvador, fundador de la firma Ibérica del Frío-KOXKA de Navarra (hoy Hussmann Koxka), fabricante y comercializador de equipos de frío industrial y comercial. En diez años la empresa pasó de 14 trabajadores a más de 700 y de unas instalaciones de 1300 a 16.000 m², SPARCO, 199 (1976).

⁷⁴ Este sistema de distribución de carácter vertical estaba caracterizado por empresas muy capitalizadas que abrían sucursales modernas y de gran tamaño, todas centralizadas y dirigidas a la venta masiva.

⁷⁵ Véase Bátiz-Lazo y Maixé-Altes (2009).

⁷⁶ Los primeros se situaron en la costa mediterránea, Nielsen y Anuario de la Distribución.

⁷⁷ Esta hipótesis la está desarrollando Castro Balaguer (2008). En buena medida esto explicaría el temprano posicionamiento de la distribución francesa en un mercado como el Español, diferente del francés pero con aspectos atractivos para las empresas: la corriente turística francesa hacia el mediterráneo español y la vecindad transpirenaica.

⁷⁸ SPARCO, 175 (1974).

⁷⁹ *Ibidem*.

⁸⁰ Alimarket, varios años.

⁸¹ Barceló, 1981.

⁸² Hasta 1996 no se estableció una ley de ámbito nacional que regulase el comercio minorista (ley 7/1996, de 15 enero, de Ordenación del Comercio Minorista). Junto a esta ley entró en vigor la Ley Orgánica 2/1996, que mantuvo en gran medida la tradición previa a 1996, que había dejado en manos de las Comunidades Autónomas la regulación del comercio minorista en sus zonas de influencia.

⁸³ Dirección General de Comercio Interior, 1982.

⁸⁴ Anuario de la Distribución, Alimarket, varios números. Entrevista a Joaquin González (Director General de Vegalsa-Eroski, 3 de marzo de 2008).

⁸⁵ Anuario Nielsen.

⁸⁶ La distinción entre uno y otro tipo de descuento se realiza en base a la utilización de la variable precio y del porcentaje que ocupan en el surtido las marcas del distribuidor.

⁸⁷ Román (1996).

⁸⁸ Anuario Nielsen, 2005 y Anuario de la Distribución, 1997.

⁸⁹ Por delante de Lidl, Tengelmann y la firma catalana Miquel Alimentació (en 1999 el sector tenía ya una cuota por facturación del 2.5%), Anuario de la Distribución, 1997 y 2000-2001.

⁹⁰ Anuario Nielsen.

⁹¹ Estos establecimientos estaban gestionados por cuatro grandes operadores: DIA, S.A. (grupo francés Carrefour), Lidl Autoservicios Descuento, S.A. (compañía de origen alemán), Plus Supermercados, S.A. (forma parte del grupo alemán Tengelmann) y Aldi Supermercados, S.L. (también de origen alemán).

⁹² Anuario de la Distribución, 2006-2007.

⁹³ *Ibidem*, 1997, p. 651.

⁹⁴ Anuario Nielsen, 2006-2008.

⁹⁵ *Ibidem*, 1997-2000

⁹⁶ Anuario de la Distribución (1997).

⁹⁷ SPARCO, 241 (1980).

⁹⁸ En febrero de 1990 el gobernador del Banco de España anunciaba a los presidentes de AEB, CECA y CEOE la posición oficial de la autoridad monetaria sobre la restricción crediticia ya que España estaba a las puertas del mercado único y la “contención crediticia es necesaria para reducir los desequilibrios que padece la economía” (noticias en la prensa económica).

⁹⁹ Las primeras alarmas no tardaron en sonar. En 1993, suspendían pagos cerca de 30 empresas de distribución con pasivos superiores a los 50.000 millones de pesetas (300,5 millones de euros) (noticias en la prensa económica).

¹⁰⁰ Se avecinaba el desembarco de Leader Price (empresa que se instaló en España en 1997) y había que contar con las empresas holandesas Unigro (desde 1988) y Royal Ahold (desde 1996), así como con la asiática Dairy Farm (desde 1991). Entre 1973 y 1997 se establecieron en España 18 multinacionales procedentes del exterior (Anuario de la Distribución, 1997, p. 20).

¹⁰¹ Cruz Roche (coord.), 1999, p. 44.

¹⁰² La evolución de la demanda en los últimos años de la década de los noventa ha significado para la distribución comercial un reposicionamiento de una parte de sus surtidos, básicamente productos con mayor valor añadido y un crecimiento del gasto extradoméstico en alimentación (hostelería, restauración e instituciones).

¹⁰³ Méndez y Ouviaña, 2002.

¹⁰⁴ En este análisis están excluidos los productos de alimentación en fresco, aunque en líneas generales la participación de los distintos formatos en dicho subsector experimentó una evolución relativamente parecida a la de los productos embasados (Cruz Roche et al., 2003).

¹⁰⁵ Anuario Nielsen.

¹⁰⁶ Un aspecto específico de esta cadena es la relación privilegiada que establece con los proveedores.

¹⁰⁷ La alianza está formada por Colruyt, Bélgica; CONAD, Italia; Coop, Suiza; E. Leclerc, Francia y REWE Group, Alemania.

¹⁰⁸ Como ejemplo, en Enero de 1961 se inauguró la nueva Central Distribuidora de SPAR perteneciente a la familia Rubiras, almacenistas establecidos en Barcelona desde principios de siglo. Tenía una planta de 1200 metros cuadrados y las mercancías estaban dispuestas sobre plataformas móviles, depositadas en estructuras metálicas que se mecanizaban mediante carretillas eléctricas transelevadoras (translación y elevación), combinadas con varias carretillas mecánicas auxiliares. La central disponía de equipo de frío industrial, oficina organizada mediante departamentos, una sala de juntas con capacidad para ochenta personas, siendo en su momento el almacén más moderno de España, SPARCO, 23 (1961), p. 9.

¹⁰⁹ En el caso de los mayoristas ya en los años cincuenta circulaban diferentes máquinas electrocontables, como la alemana Ascota o la italiana Lagomarsino y las calculadoras Totalia. Las Ascota permitían más de ochenta funciones automáticas, de 2 a 55 acumuladores, incorporaban máquina de escribir eléctrica y eran sincronizables con otras calculadoras. Pronto se incorporaron también las facturadoras Akkord (mod. 3220 y 4013) y otras más. En los autoservicios las nuevas cajas registradoras, como National y Burroughs, permitían registrar las compras, totalizaba ventas y suministraba recibos. Estas firmas desarrollaron una línea de producto especialmente dirigido al pequeño negocio de autoservicio (Documentación patrimonial de la familia González-Prieto y de la Agrupación Alimentaria Vegonsa).

¹¹⁰ Omitimos referencias a la mecanización y automatización de los movimientos en almacén y más tarde en las plataformas logísticas.

¹¹¹ DIS Agrupación Alimentaria Vegonsa.

¹¹² La gestión de la masa de liquidez que generaba el negocio ordinario debía hacerse mediante un programa de gestión de tesorería. Obviamente este programa debía proporcionar el control y el rendimiento exigible a unas operaciones de esa envergadura. Una aplicación muy usada fue 'Cerg Finance', líder en aquellos momentos a nivel europeo en software de gestión de tesorería (DIS Agrupación Alimentaria Vegonsa).

¹¹³ Los traspasos diarios en fecha valor de las cuentas corrientes de las empresas a una cuenta centralizada por el banco se convirtió en condición previa para que algunas empresas de distribución aceptasen trabajar con un determinado banco.

¹¹⁴ El sistema hizo también popular la computación remota, con terminales conectados a un servidor por medio de una línea telefónica (servicios que ya ofrecía la CTNE). Véase Batiz-Lazo y Maixé-Altés, 2008 y Batiz-Lazo y Wood, 2002.

¹¹⁵ Estas máquinas, primero iSeries y ahora i5 soportan otros sistemas operativos y también de forma nativa múltiples aplicaciones (como el servidor Web Apache). Se han producido varias migraciones, aunque la gran adaptación de esta familia de ordenadores al entorno empresarial es la clave de su éxito (DIS, Vegalsa-Eroski).

¹¹⁶ Fernie (1997).

¹¹⁷ Véase Cox, Mowatt y Prevezer (2002).

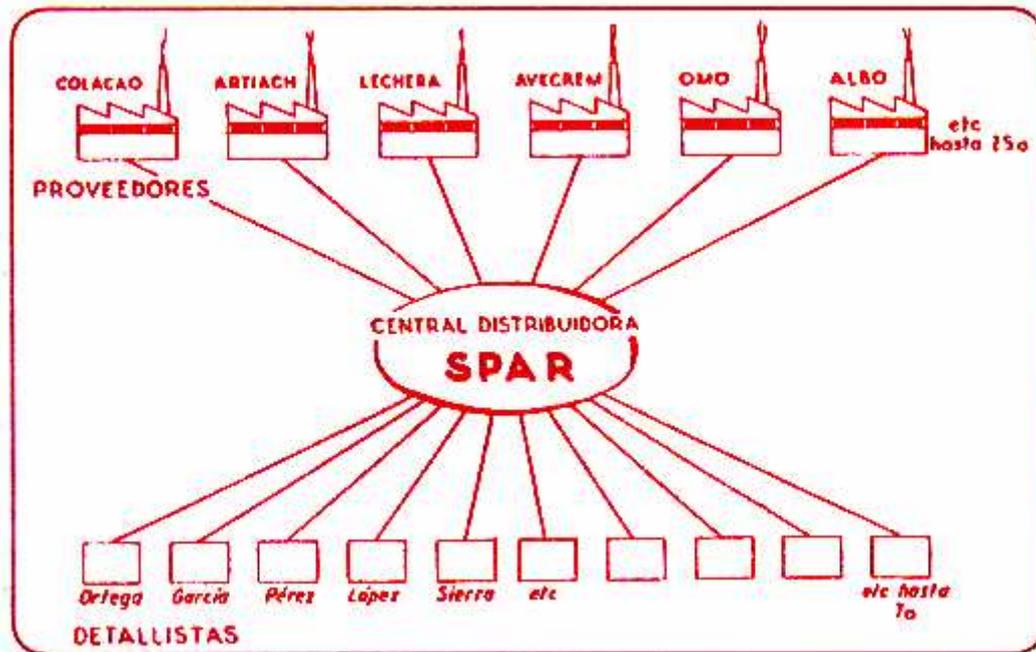
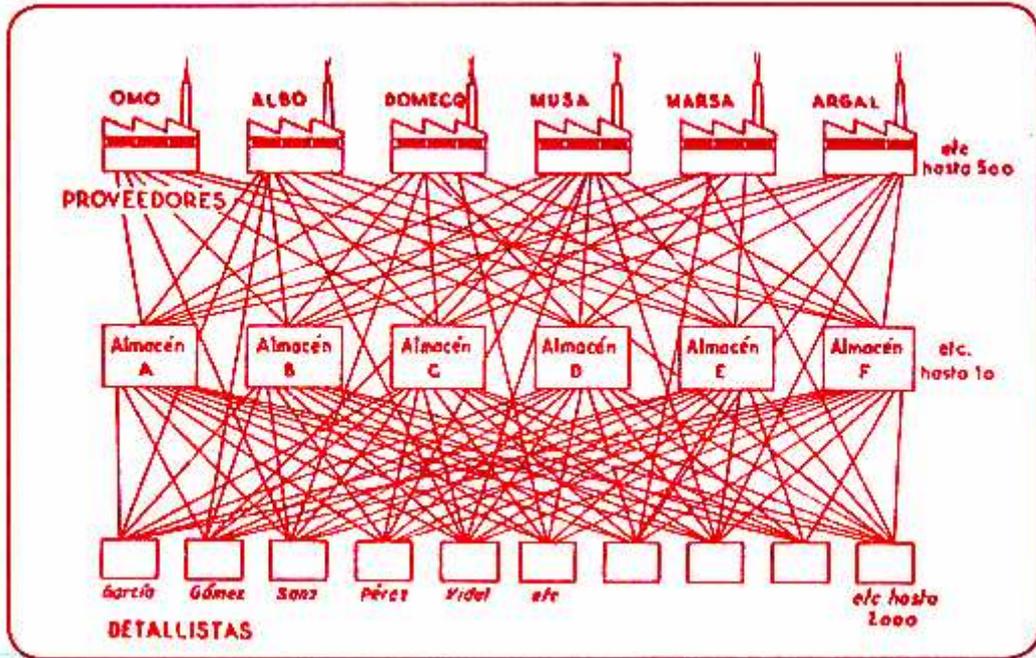
¹¹⁸ Véase Harris y Ogbonna, 2001.

CUADRO 1
SPAR ESPAÑOLA S.A. EN 1960

Áreas regionales	Central distribuidora	Localidad	Número de detallistas	Detallistas por área
Galicia	Antonio Tabarés e Hijos, S.L.	Ourense	15	110
	Ventura González Prieto	Vigo	70	
	Rodríguez Marquez, S.A.	Lugo	25	
Asturias y León	Germán Castejón y Cia. S.R.C.	Oviedo	98	149
	Aceites Elosua, S.A.	León	51	
	Aceites Elosua, S.A.	Poferrada		
Cantabria, País Vasco y La Rioja	José Llano	Santander	98	603
	C. Ruigomez y Cia., S.A	Bilbao	180	
	Coloniales Goñi, S.R.C.	San Sebastián	140	
	Coloniales Leza	Vitoria	160	
	Ev. Pérez Iñigo Hijos, S.A.	Logroño	25	
Aragón	Ricardo Sánchez	Calatayud	13	215
	Solanillas Hermanos, S.R.C.	Zaragoza	180	
	Pedro Sarto	Teruel	22	
Cataluña	Juan Bautista Anguela	Lérida	63	429
	Sagú S.A.	Barcelona-3	160	
	Casa Rexach, S.L.	Gerona	28	
	Ricardo Rubiras	Barcelona-3	117	
	Agrupación Comercial, S.A.	Tortosa	61	
Valencia	Alianza Salazonera, S.A.	Castellón	38	171
	Alianza, S.L.	Benetúser (Valencia)	102	
	Diego Peral	Alicante	31	
Andalucía	González de Peredo, S.A.	Cádiz	35	140
	Abeto, S.A.	Sevilla	84	
	Asensio Masegosa	Mérida	21	
Extremadura	Sobrinos de Gavino Díez, S.L.	Cáceres	11	11
Castilla	Vda. de V. Fernández de Cossío	Madrid-4	119	399
	Coloniales Madrid, S.A.	Madrid-4	124	
	Esdemar, S.A.	Cuenca	35	
	Pascual Hnos. S.L.	Segovia	85	
	Pascual Hnos. S.L.	Burgos	36	
Total				2 227

Fuente: Sparco, 10 (1960).

FIGURA 1
 MODERNIZACIÓN DE LA RELACIÓN MAYORISTA-MINORISTA EN EL COMERCIO ASOCIADO DE SPAR ESPAÑOLA S.A. A PRINCIPIOS DE LOS AÑOS SESENTA



Fuente: Sparco 6 (1960).

CUADRO 2
ESTABLECIMIENTO EN RÉGIMEN DE
AUTOSERVICIO EN ESPAÑA, 1970-1982

	1970	1974	1978	1982
Autoservicios	3 752	6 377	7 404	8 625
Superservicios	767	1 503	2 079	2 849
Supermercados	115	247	535	757
Total	4 634	8 127	10 018	12 231

Fuente: Dirección General de Comercio Interior (1982).

CUADRO 3
PARTICIPACIÓN DE LOS DISTINTOS FORMATOS COMERCIALES EN EL CONSUMO DE
ALIMENTOS EN EL HOGAR, 1963-1983
(en porcentaje)

	1963	1973	1983
Tienda clásica de alimentación	61	36	15
Hiper, Super y Autoservicios	8	19	50
Cooperativas y Economatos	6	9	7
Lecherías, Panaderías y otros	12	18	13
Bares, Bodegas, Cafeterías y otros	13	18	15

Fuente: Panel de Consumidores DYM-PANEL y Sparco, 191 (1976), p. 9.

CUADRO 4
PUNTOS DE VENTA DE LAS GRANDES CADENAS VOLUNTARIAS EN EUROPA, 1966
(cinco países líderes)

	SPAR	VÉGÉ	CENTRA	VIVO	A & O	Total
Alemania occidental	11 429	5 302	5 800	9 800	8 800	41 131
Francia	7 053	5 505	1 000	1 000	960	15 518
España	5 492	4 620	-	-	-	10 112
Gran Bretaña	3 496	2 875	1 900	1 600	240	10 111
Italia	2 034	5 578	-	1 000	1 500	10 112
Total Europa (16 países)	36 898	28 668	14 403	18 109	18 153	116 231

Fuente: Sparco, 83 (1967), p. 16.

CUADRO 5
LA ENTRADA DE MULTINACIONALES DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA

Multinacional	Año entrada	Multinacional	año entrada
Centros Comerciales Pryca	1973	Dairy Farm	1991
Centros Comerciales Continente	1976	Booker Cemasce C&C	1992
Makro	1976	Punto Cash	1993
Alcampo	1979	Musgrave	1993
Grupo Dia	1983	Lidl Autoservicios Descuento	1994
Grupo Unigro	1988	Penny Market	1995
ITM Ibérica	1988	Tengelmann	1995
Comptoirs Modernes	1989	Royal Ahold	1996
Leclerc	1990	Leader Pride	1997

Fuente: Anuario Distribución, 1997.

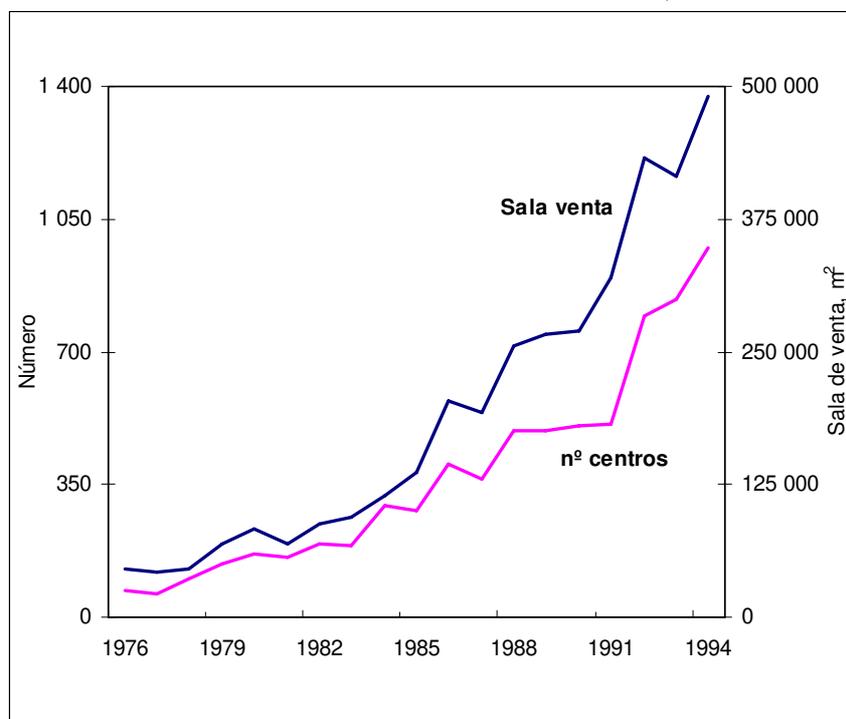
CUADRO 6
EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE VENTAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE
ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA

(universo Nielsen)

	1977	1983	1987	1991	1995	1998	2001	2004	2007
Hipermercados	6	14	16	26	33	31.6	28.2	23.9	21.5
Supermercado grande – 1000-2500 m ²	11	22	28	12	11	12.9	17.6	26.2	33.2
Supermercado pequeño – 100-1000 m ²				30	35	37.6	40.9	39.1	36.6
Autoservicios – <100 m ²	20	24	25	14	10	8.8	6.8	5.6	4.3
Tradicionales	63	40	31	18	12	9.0	6.5	5.1	4.3

Fuentes: Anuario Nielsen

GRÁFICO 1
APERTURAS DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA, 1976-1994



Fuente: Anuario de la Distribución, varios años.

GRÁFICO 2
INDICE NIELSEN DEL NÚMERO DE AUTOSERVICIOS MAYORISTAS (CASH & CARRY)
1982-2007



Fuentes: Anuario Nielsen.

CUADRO 7
LAS CENTRALES DE COMPRAS EN 1998 (miles de €)

Central	Asociados	Facturación	Tiendas	Sala de venta	Cash
Ifa	49	7 704 975	2 517	1 738 120	210
Unagrás	116	875 711	402	179 790	60
CMD	39	204 891	131	51 148	10
Dimareva	27	70 667	114	20 080	2
Total Ifa	231	8 856 244	3 164	1 989 138	282
Euromadi	217	7 839 289	3 154	1 415 557	357
Total	448	16 702 349	6 318	3 404 695	639

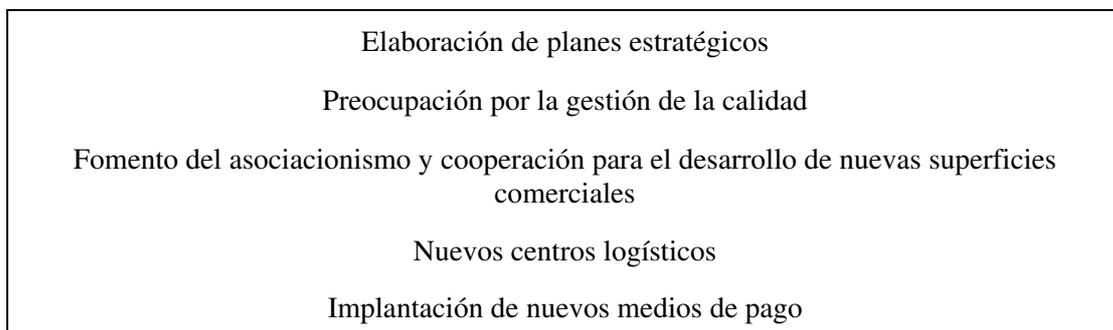
EL PROCESO DE CONCENTRACIÓN DE LAS CENTRALES DE COMPRA, 1990-1999

Central	Características de su desaparición
1990 Sogeco	Desaparecida
1991 Penta	Absorción por IFA
Cadesa	Desaparecida (parte miembros fundan CMD)
1992 Perdofo	Absorción por EUROMADI
Vivó	Absorción por Maesa
Spar	Absorción por EUROMADI
1993 Centra	Absorción por EUROMADI
Ucasa	Desaparecida
1995 Vima (Maesa y Vivó)	Absorción por EUROMADI
1996 Uda-Acosa	Desaparecida
1997 Daper	Absorción por EUROMADI
1998 CMD	Absorción por IFA
Unagrás	Absorción por IFA
1999 Dymareva	Absorción por IFA

Fuente: AD, 1999-2000

FIGURA 2
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS PYME EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN
 (mediados de la década de 1990)

Gestión	Empresas de origen y gestión familiar estaban alcanzando una dimensión media, sin que en todos los casos se estuvieran produciendo los ajustes necesarios en su gestión
Expansión	Expansión sin digerir. Los pagos aplazados estaban dando lugar a crecimientos alegres, programados en función de unas previsiones de ventas que luego no se producían. La caída de ingresos y las menores disponibilidades financieras acabaron haciendo insostenible la situación con los proveedores
Competencia	Algunas cadenas de tamaño medio, ubicadas en determinadas áreas metropolitanas tuvieron problemas cuando se produjo la implantación de una gran superficie en sus inmediaciones. Sus ventas se redujeron, no solamente por competencia en calidad y precios, sino por los horarios comerciales y otras ventajas de las grandes superficies



Fuente: elaboración propia

CUADRO 8
LAS 25 GRANDES EMPRESAS DE DISTRIBUCION ALIMENTARIA EN 1987, 1996 Y 2005
(millones de €)

1987			1996			2005		
Empresa	Ventas	%	Empresa	Ventas	%	Empresa	Ventas	%
1 PRYCA	1 023	17.1	PRYCA	3 573.0	15.4	MERCADONA SA	9 601.6	18.5
2 HIPERCOR	689	11.5	CONTINENTE	2 647.2	11.4	CENTROS COMERCIALES CARREFOUR	9 071.0	17.5
3 CONTINENTE	686	11.4	GRUPO AUCHAN (ALCAMPO-SABECO-PAN DE AZUCAR)	2 669.5	11.5	GRUPO EROSKI	6 006.0	11.6
4 ALCAMPO	619	10.3	EROSKI	2 001.4	8.7	DIA SA	3 660.5	7.0
5 MERCADONA	325	5.4	DIA	1 532.6	6.6	ALCAMPO SA	3 616.0	7.0
6 MAKRO	281	4.7	HIPERCOR	1 477.2	6.4	HIPERCOR SA	3 231.7	6.2
7 SIMAGO	267	4.5	MERCADONA	1 532.6	6.6	GRUPO CAPRABO	2 300.0	4.4
8 EROSKI	251	4.2	SUPDOS EL CORTE INGÉS	751.3	3.2	DINOSOL SUPERMERCADOS SL	1 971.0	3.8
9 DIA	192	3.2	MAKRO	664.1	2.9	LIDL SUPERMERCADOS SA	1 550.0	3.0
10 DIGSA	173	2.9	GRUPO UNIDE	583.0	2.5	MAKRO AUTOSERVICIO MAYORISA SA	1 281.0	2.5
11 COOP. GRUPA	170	2.8	ENAMÁS	544.2	2.4	SUPERMERCADOS SABECO, SA	990.0	1.9
12 DISTRIBUCIONES REUS	153	2.6	GRUPO UNIGRO	542.6	2.3	AHORRAMAS SA	982.0	1.9
13 KANGURO	135	2.3	SUPERDIPLO	540.9	2.3	CONSUM S COOP. VALENCIANA	862.6	1.7
14 COALIMENT	132	2.2	CAPRABO/STORE 2000	534.9	2.3	GADISA	849.5	1.6
15 SABECO	100	1.7	SIMAGO	419.9	1.8	MIQUEL ALIMENTACIO GRUP, SA	836.1	1.6
16 JOBAC	94	1.6	GRUPO SYP	408.7	1.8	GRUPO EL ARBOL DISTRIBUCION Y SUPER, SAU	683.8	1.3
17 DISTOP	90	1.5	HOLDING H.OSORO-UVESCO	384.6	1.7	CONDIS SUPERMERCATS, SA (GRUPO)	652.4	1.3
18 GRUPO DAGESA	84	1.4	COVALCO	325.7	1.4	EL CORTE INGLES SA	643.5	1.2
19 PEÑAGRANDE	81	1.3	GADISA	316.0	1.4	PLUS SUPERMERCADOS SA	594.0	1.1
20 SEBASTIAN DE LA FUENTE	79	1.3	G. COMTOIRS MODERNES (MAXOR-SUPECO)	294.5	1.3	VEGALSA-EROSKI	562.1	1.1
21 ENACO	78	1.3	CONDAL ALIMENT	270.5	1.2	UNIDE, SDAD.COOP.	522.0	1.0
22 PAN DE AZÚCAR	78	1.3	LIDL (GRUPO)	246.4	1.1	ALIMERKA, SA (GRUPO)	416.0	0.8
23 SAGARA	73	1.2	VEGONSA	240.4	1.0	DISTRIBUCIONES FROIZ SA (GRUPO)	385.0	0.7
24 DISMO	69	1.1	SUPERMERCADOS ALCOSTO	228.4	1.0	COVIRAN, SDAD. COOPERATIVA ANDALUZA	350.0	0.7
25 CAPRABO	68	1.1	DIALCO	213.3	0.9	H.D. COVALCO, SA	350.0	0.7
	5 997	100		23 131.2	100		51 967.8	100

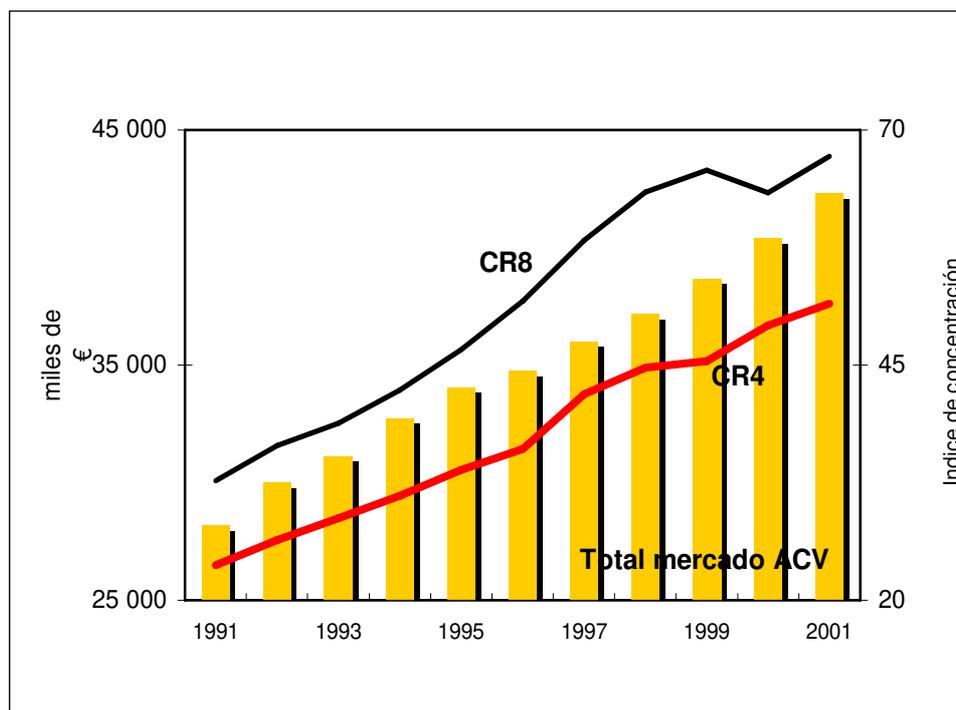
Fuente: Anuario de la Distribución (1997, 2006-2007).

CUADRO 9
EVOLUCION DEL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA, 1995-2006

	1995	1997	1999	2001	2003	2006
Cantidades consumidas (kg, litros, uds)	32 972.70	33 313.50	34 209.40	35 127.40	36 519.50	38 323.24
Indice	100.0	101.0	103.8	106.5	110.8	116.2
Cantidad consumida por persona	839.10	838.30	855.80	871.40	891.10	879.70
Indice	100.0	99.9	102.0	103.8	106.2	104.8

Fuente: MAPA, AEA (1995-2006)

GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN DE LA CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL EN EL MERCADO ACV DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO EN ESPAÑA, 1991-2001



Nota: ACV, *all commodity value*. CR4 y CR8 índices de concentración, cuatro y ocho mayores empresas en el sector respectivamente.

Fuente: Nielsen.

CUADRO 10
PRINCIPALES ADQUISICIONES-FUSIONES-ALIANZAS DE LAS OCHO GRANDES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN, 1996-2002

Empresa principal	Facturación (millones €)*	Número de centros afectados	Empresas afectadas
CARREFOUR	7 821.0	656	Simago, Almacenes Paquer, Ecovol, Pryca, Continente
MERCADONA	139.5	110	Almacenes Gómez Serrano, Covalco
EROSKI	829.6	476	Syp, Vegonsa, S. de la Fuente, Unide, Cenco, Aundía, Disbor, Bide Onera, SA Supera (Unide), Carrefour (Terrassa, S. Cugat, Ageciras, Cartagena, Murcia, Badajoz, Palencia, Guipuzcoa, Vizcaya)
AUCHAN	535.1	95	Sabeco, Pan de Azúcar, Carrefour

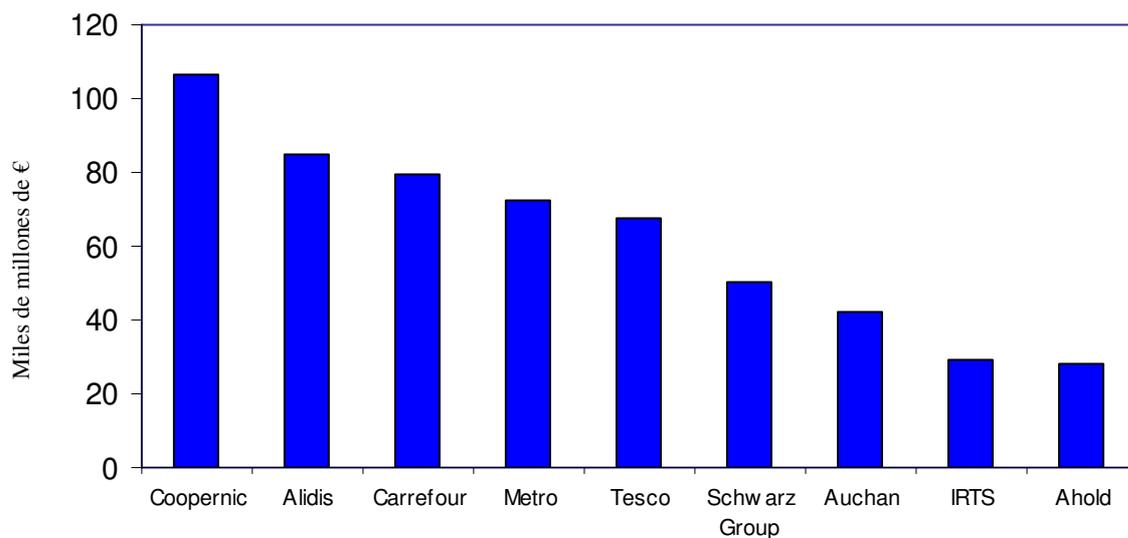
AHOLD	531.2	633	Dialco, Dumaya, Longinos Velasco, Supermercados Guerrero, Kampio Market, Punta de la Plata, Las Postas de Calahonda, Nieves y Trassiera, J.Hidalgo, Superdiplo (Grupo), Seyca SA, Manterqueras Varela, Kampio, Cemento Sl, Saunisa-Uniford, Cemetro, Majusa, Saunisa-Unifor
EL CORTE INGLÉS - HIPERCOR	--	** 21 hiper	Supercor, Carrefour (Aviles, Burgos, Valladolid, Sevilla, Málaga, Cordoba, Oviedo), Mark and Spencer,
CAPRABO	197.8	217	Supermercados Gigante, J. Verdés, Alfaro, Pedro Ramon, Cooperativa 70, Enaco, Hnos. Jorro, Tengelman, Miquel-Superavui, Miquel-Zero, Santarem, Super Volcan, Alonso Alarcon, Unidiez, Zaralbir
ALCAMPO	51.1	3	Soc. Hispánica de Desarrollo, Carrefour (Madrid, Barcelona)

Fuentes: Elaboración propia a partir de Anuario de la Distribución, 1996-2001

* Facturación estimada para los casos de absorción completa de la firma

** Incluye supermercados de estaciones de servicio (REPSOL)

GRAFICO 4
LAS GRANDES CENTRALES DE COMPRA EUROPEAS EN 2007



Fuentes: Nielsen y Alimarket.