

Octubre 2002

Documento de Trabajo
2002/2

GRANDES ALMACENES Y
ALMACENES POPULARES EN ESPAÑA.
UNA VISIÓN HISTÓRICA

Pilar Toboso Sánchez (*)

(*) Universidad Autónoma de Madrid

FUNDACIÓN SEPI
(antes Fundación Empresa Pública)
Programa de Historia Económica
C/ Quintana 2, 3ª planta, 2ª puerta – 28008 Madrid
Tfo.: 91.5488354 – Fax.: 91.5488359
programa.historia@funep.es
<http://www.funep.es/historia>

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1 LA TRANSFORMACION DEL SECTOR COMERCIAL	8
Origen de los grandes almacenes	8
Almacenes Populares.....	19
CAPITULO 2. EL COMERCIO EN ESPAÑA EN EL PRIMER TERCIO DEL SIGLO XX	24
El comercio tradicional.....	24
Aparición de los primeros comercios modernos	26
El modelo americano llega a España	32
Sederías Carretas y El Corte Inglés: un concepto nuevo de tienda	38
Almacenes Populares: SEPU	42
CAPITULO 3 EL COMERCIO DURANTE EL FRANQUISMO (1940-1957).....	46
El duopolio de los grandes almacenes	46
Galerías Preciados.....	47
El Corte Inglés se transforma en gran almacén	51
Los grandes almacenes superan la prueba de la autarquía.....	56
Características y aportaciones de los nuevos comercios.....	60
Competencia Galerías Preciados - El Corte Inglés	67
Fin de la autarquía: nueva coyuntura económica. Crecimiento de Galerías Preciados. ...	69
CAPITULO 4 EL COMERCIO EN LA ESPAÑA DEL DESARROLLO.....	74
España se moderniza.....	74
Galerías Preciados, líder del comercio	77
El Corte Inglés acorta las distancias.....	86
Algunos datos sobre las empresas del grupo.....	92
Llega la hora de los almacenes populares: Simago y Galeprix y de la competencia extranjera: Sears.....	98
Bajan las ventas en Galerías Preciados, suben en El Corte Inglés. Diferencias entre ambas cadenas.....	104
CAPÍTULO 5 DEL OLIGOPOLIO AL MONOPOLIO.....	113
Desaparecen cadenas comerciales.....	113
Galerías cambia de propietarios	114
El Corte Inglés consolida su posición entre los almacenes más prestigiosos del mundo	123
El Corte Inglés compra Galerías Preciados	126
CONCLUSIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	138

INTRODUCCIÓN

El comercio es una actividad que los hombres han practicado desde fechas tempranas, al menos desde que comprueban que la especialización es ventajosa. Una vez superado el trueque, y debido a la dificultad que plantea la equiparación entre unas mercancías y otras, se buscan medios de pago, en un principio con valor intrínseco como el ganado, el trigo, la madera, que presentan múltiples problemas, unos porque no se pueden fraccionar como los animales, otros porque son perecederos y pierden sus cualidades y otros porque son muy voluminosos y difíciles de transportar, hasta que finalmente se encuentra la solución en la moneda metálica. La difusión de su uso y el crecimiento de las ciudades hará que los intercambios se generalicen, que los mercados se expandan y que la distribución comercial se convierta en una actividad concreta, realizada por agentes especializados, los comerciantes, que operan a través de sus propias empresas. Un sector que ha crecido según la sociedad se ha desarrollado y que en la actualidad desempeña un papel económico esencial pues es el encargado de relacionar la producción con el consumo y una función social que se mide en términos de empleo, por el elevado número de trabajadores que ocupa.

Sin embargo es un sector mal definido desde el punto de vista teórico y poco conocido en la práctica, pues los estudios dedicados al comercio detallista son todavía escasos en la mayoría de los países. La falta de interés historiográfico se ha debido fundamentalmente a que hasta hace pocos años el comercio era considerado una actividad subsidiaria de la función de producción (Casares y Ripoll: 21) y por tanto carente de interés. En España los historiadores apenas se han ocupado él, existiendo tan sólo monografías de carácter local, realizadas en su mayoría por geógrafos y con un sesgo, por tanto, sectorial. Tradicionalmente sólo el gran comercio, el realizado entre países distintos, se ha considerado materia de análisis económico. Una carencia que se está subsanando en la actualidad, pues cada vez son más las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales que están potenciando sus departamentos de investigación comercial. Sería muy beneficioso que las facultades de Historia siguieran el ejemplo.

El comercio que en origen era una tarea sencilla, se ha convertido con el tiempo en una actividad cada vez más compleja. La compraventa requiere un espacio al que los consumidores acuden. La naturaleza de este espacio, al aire libre, cubierto, de pequeñas o grandes dimensiones; así como la cantidad de productos ofertados, ha variado a lo largo de la historia, configurando espacios distintos. Hasta el siglo XVIII

las ferias o mercados periódicos fueron los lugares de compra-venta más importantes, congregaban a los comerciantes en grandes explanadas de fácil acceso o en ciudades situadas en la confluencia de vías de comunicación frecuentadas. En ellas tenía cabida tanto el negocio como el ocio, pues para atraer a los clientes al lado de los tenderetes, en donde se ofrecían multitud de mercancías, se colocaban casetas de entretenimiento y diversión. Además alrededor del terreno de la feria se disponían áreas de estacionamiento para los carruajes, cuadras para los caballos y posadas para compradores y vendedores. Las ferias fueron los primeros centros en donde los compradores podían encontrar en un solo lugar todo aquello que necesitaban: paños de Flandes, maderas del Báltico, sedas de Oriente, especias de la India y los que no querían comprar, sino simplemente observar podían circular libremente, ver las mercancías, disfrutar con el colorido del ambiente, tocar los artículos o simplemente descubrir nuevos artículos. Por ello son consideradas el antecedente más directo de los centros comerciales actuales. Algunos autores mantienen que en realidad todas las novedades posteriores del comercio tienen su origen en las ferias.

Pero, aunque los lugares más importantes de venta durante mucho tiempo siguieron siendo las ferias, desde el siglo X surgieron en las principales ciudades europeas pequeñas tiendas especializadas en la venta de mercancías concretas, gestionadas por comerciantes sedentarios, que en el siglo XVI se asociaron, al igual que los artesanos, en corporaciones gremiales. Los gremios defendieron sus intereses, pero hicieron que el comercio perdiera el dinamismo, que había tenido hasta entonces. El gremio fijó unas normas que permanecieron con pocos cambios hasta finales del siglo XVIII en lo relativo a condiciones laborales, precios de venta, técnicas a utilizar y horario laboral, con el objetivo de mantener unos precios altos y eliminar la competencia. El resultado fue la consolidación de un tendero conservador, que guardaba las mercancías por miedo a que le fueran sustraídas y que esperaba sentado la llegada del cliente en vez de salir a buscarlo como hacía el feriante. Con ello el comerciante perdió una de sus funciones principales: la promoción de la venta.

Es cierto que a lo largo del Antiguo Régimen las corporaciones gremiales perdieron el poder y la situación de monopolio que habían disfrutado, pero habrá que esperar al ascenso de la burguesía al poder para asistir finalmente a su abolición, pues una de las razones principales por las que la burguesía se rebeló fue para imponer la libertad económica y acabar con los privilegios. En Francia las corporaciones fueron definitivamente abolidas en 1791 y en Inglaterra en 1835.

Durante el siglo XIX la desaparición de las corporaciones, pero sobre todo el

desarrollo de la industria provocaron que el comercio entrara en una senda de cambio y modernización. La fabricación masiva y a precios más asequibles impulsó la búsqueda de fórmulas para vender más y con más rapidez. En ese sentido la revolución comercial puede considerarse una consecuencia directa de la revolución industrial, a raíz de ésta surgió un nuevo tipo de comerciante, más cercano a aquel feriante dinámico que al tendero sedentario. Triunfarán aquellos que descubran métodos de venta más cómodos, eficaces y económicos, quienes en definitiva consigan atraer más clientes. El éxito será para los comerciantes que sean capaces de pensar en los clientes, de ponerse en la piel del consumidor, de interpretar sus necesidades y deseos y de presentarles de manera atractiva las mercancías. La primera consecuencia será la aparición y el desarrollo en Europa de unos locales comerciales nuevos, que trastocaran las estructuras y los métodos de venta transmitidos de generación en generación desde hacía siglos.

Desde la aparición de los nuevos establecimientos se precipita el fin del viejo sistema. Entre éstos destacaron: los grandes almacenes, que hicieron su aparición en Francia en 1852 y que enseguida se instalaron en las principales ciudades; los almacenes con sucursales que nacieron en 1860; los almacenes con precios únicos que aparecieron en 1879; el autoservicio, del que se tiene constancia desde 1916 y ya en fechas más tardía los supermercados, los hipermercados y los centros comerciales (Pasdermadjian: 86). Todos ellos, en distinta medida, contribuyeron a la aparición de un nuevo tipo de comercio, en el que la venta se va a realizar con técnicas y sobre parámetros completamente distintos a los vigentes hasta entonces. El resultado será la modernización de los establecimientos de venta al público. Todas y cada una de estas fórmulas fueron al principio no sólo criticadas, sino incluso ridiculizadas, por los comerciantes tradicionales, que les auguraron rotundos fracasos. Pero no sólo terminaron imponiéndose, sino siendo copiadas por los que deseaban permanecer en el mercado.

Existe un acuerdo generalizado en que tres comerciantes sentaron las bases del comercio actual. El francés Aristides Boucicaut fue el primero en abrir un almacén, en el que puso a la venta mercancías variadas. F. W. Woolworth en 1879 montó un negocio, con el objeto de vender los artículos de uso corriente a precios más bajos que sus competidores y obtener mayores beneficios, incrementando el número de ventas y finalmente M. Cullen que en 1930 abrió el primer supermercado, reuniendo para su venta, en un mismo establecimiento los principales artículos de alimentación. Las ideas de los tres fueron adoptadas y desarrolladas después por otros

comerciantes, dando lugar a un tipo de comercios completamente nuevos.

Hay autores que consideran que en realidad en el comercio poco ha sido lo que se ha inventado y que los métodos mercantiles modernos son tan antiguos como el mundo, pues ya los comerciantes del mercado indio, los de las grandes ferias de la Edad Media, los de los zocos árabes, los de las plazas españolas sabían por instinto que su tarea era atraer al cliente y que lo conseguían ofreciendo mercancías apetecibles, expuestas abiertamente y fácilmente accesibles (Thil: 13), que no es otra cosa que lo que van a hacer los comerciantes modernos. Pero si bien es cierto que algunos comerciantes comprendieron que éste era el camino, no todos fueron capaces de percatarse de ello.

Como en el resto del mundo en España los primeros centros que adoptaron fórmulas y técnicas comerciales innovadoras fueron los grandes almacenes y los almacenes populares, dos modalidades de venta, en las que se va a centrar este estudio y que presentan similitudes y diferencias, no fáciles siempre de apreciar. Llegaron con un retraso significativo si establecemos comparaciones con otros países. Hasta finales de los años cincuenta en el comercio detallista siguieron dominando las pequeñas tiendas de corte tradicional, con una configuración *cuasi gremialista*; especializadas en la venta de artículos concretos, en torno a planteamientos monovalentes, poco atractivas para el público, con escasas mercancías y en las que no habían arraigado las nuevas fórmulas del comercio minorista, que ya estaban desarrolladas en la mayoría de los países europeos, en Norteamérica y en ciertos países latinoamericanos, como Méjico o Cuba, influenciados por Estados Unidos. Fue fundamentalmente en estos países de habla hispana, donde algunos de los empresarios del comercio de este siglo realizaron su aprendizaje, trasladando su experiencia a España, cuando vieron la posibilidad de instalar unos establecimientos más modernos, coincidiendo con la aparición de una sociedad, con un mayor poder adquisitivo, que demandada más variedad y calidad en los artículos que compraba.

La causa principal del retraso se debió a que la sociedad española seguía siendo en gran parte rural y tenía un poder adquisitivo bajo, de manera que las presiones, tanto por parte de la demanda como de la oferta, fueron escasas para la introducción de innovaciones en organización comercial. Durante la guerra civil y la posguerra los problemas para el desarrollo comercial se acentuaron, por el desabastecimiento y el racionamiento, a los que se sometió al país, intensificándose entre la población el autoconsumo. A pesar de ello durante la década de los cuarenta se aprecian algunos cambios. Se instalan bazares populares: almacenes con precios únicos y dimensiones

relativamente reducidas, en las áreas comerciales de las principales ciudades (Briz y Casares: 129) y hacen su aparición los primeros grandes almacenes del país.

En la década de las cincuenta la situación empezó a cambiar. En 1952 se acabó con el racionamiento, el autoconsumo empezó a ceder y desde la propia Administración se tomaron medidas para estimular el desarrollo de los canales comerciales. En 1951 se creó el Ministerio de Comercio y en 1957 la Dirección General de Comercio Interior, que impulsaron proyectos, interesándose por las técnicas desarrolladas en otros países. No obstante, es importante señalar que estas iniciativas fueron tímidas, pues la decisión de abrir establecimientos modernos provino de un pequeño grupo de empresarios que, en un momento determinado, vieron la posibilidad de modernizar las estructuras comerciales.

De manera que la venta al público en grandes centros de comercio, que encontramos consolidada desde mediados del XIX en muchas ciudades europeas y americanas, en España ha sido un fenómeno reciente. Los consumidores españoles no tuvieron la oportunidad de comprar en un gran almacén hasta 1943 y aunque la década de los cuarenta vio la apertura de varios almacenes con el carácter de popular, la mayoría terminaron cerrando, no consolidándose la fórmula hasta la apertura de Simago en los años sesenta. Comenzando a partir de entonces un proceso que ha hecho que en las últimas décadas las distancias no sólo se hayan acortado, sino incluso desaparecido.

CAPITULO 1 LA TRANSFORMACION DEL SECTOR COMERCIAL

Origen de los grandes almacenes

Los grandes almacenes son los primeros comercios que rompen con el concepto de tienda tradicional. Hasta su aparición el comercio detallista se practicaba en pequeños establecimientos familiares, actuaba en un ámbito local reducido y estaba especializado en la venta de mercancías concretas. Los cambios en los locales de venta al público habían sido mínimos durante siglos, generalmente los hijos heredaban las tiendas de los padres, reproduciendo, sin apenas innovaciones, sus prácticas. De manera que, a diferencia del sector industrial, que desde finales del siglo XVIII había entrado en una senda de modernización, en el comercio apenas se habían producido cambios. Esta situación cambia con la aparición de los grandes almacenes. Frente a la inmovilidad de la tienda tradicional, los nuevos centros van a suponer una forma más competitiva, más dinámica y sobre todo más atractiva de vender. Surgieron en un momento en el que la sociedad los demandaba, al abrigo de las transformaciones a las que asistió el mundo en el siglo XIX. Su nacimiento y posterior desarrollo estuvo estrechamente ligado a:

1. El desarrollo de la producción industrial, que hizo posible producir un volumen de mercancías no conocido hasta entonces. La producción en masa no tiene sentido si no va acompañada de una comercialización en masa. Se fabrica para vender. Los propios fabricantes presionaron para buscar mecanismos de venta más eficientes.

2. El desarrollo de grandes ciudades, que como consecuencia de la industrialización, tuvo lugar en los países occidentales, con una concentración de personas no conocida hasta entonces. Sólo una población numerosa compensa la inversión que requiere este tipo de tienda. Por ello los primeros grandes almacenes se construyeron en las capitales y en aquellas ciudades con una población numerosa.

3. El desarrollo de los medios de transporte fue un factor esencial para su consolidación, pues para que los grandes almacenes se desarrollaran era necesario que los vecinos pudieran acceder con facilidad a las zonas comerciales, generalmente situadas en el centro de la ciudad. En este sentido la construcción de una red adecuada de ferrocarriles y de tranvías constituyó un elemento de vital importancia. En el caso de París, por ejemplo, la inauguración en 1900 de la primera línea del Metropolitano facilitó la expansión de los nuevos establecimientos, al permitir que los ciudadanos que vivían en la periferia se trasladaran al centro con facilidad.

4. Finalmente para su desarrollo fue fundamental la elevación del nivel de vida

de la población. La aparición de una clase media, que disfrutaba de un nivel adquisitivo, que le permitía, una vez cubiertas sus necesidades, acceder a un nivel mayor de consumo, fue un elemento esencial. Los grandes almacenes no hubieran podido mantenerse únicamente con la demanda de las clases altas, entre otras razones porque al principio éstas, al menos en Europa, fueron reacias a acudir a los nuevos centros, al rechazar los artículos en serie que ofrecían y decantarse por una oferta más personalizada. Con el paso del tiempo terminaron por acudir también a realizar sus compras en ellos.

Una vez que habían hecho su aparición, a su consolidación y desarrollo contribuyeron un conjunto de factores ligados al desarrollo técnico y científico al que se asiste en el siglo XIX, como:

a. La invención del ascensor y de las escaleras mecánicas que posibilitó que las nuevas tiendas se instalaran en edificios de varias alturas.

b. El uso de la electricidad como fuente de energía, que permitió abrir los establecimientos durante jornadas amplias y que disfrutaran de una gran iluminación, tanto en el interior como en sus escaparates.

c. El empleo de estructuras de hierro y del hormigón armado en la construcción que posibilitó la edificación de espacios más amplios, entre columnas y mejor iluminados.

d. Finalmente la utilización del vidrio que permitió la apertura de grandes escaparates, que se convierten en la tarjeta de presentación del establecimiento.

No es casual, por tanto, que sea durante el siglo XIX cuando los establecimientos comerciales de nuevo cuño, hagan su aparición, como tampoco que surjan en aquellas ciudades con un mayor grado de desarrollo, pues el crecimiento de la población urbana, el desarrollo de la industria, el aumento de la capacidad adquisitiva, la aparición de transportes urbanos y la utilización de nuevos materiales y técnicas crearan un marco adecuado para que los nuevos centros de comercio prosperaran. Pero sólo un grupo de comerciantes fueron capaces de darse cuenta de las nuevas posibilidades, entre otras razones porque la inversión que requerían estaba en manos de unos pocos. De manera que en un panorama que siguió dominado por las tiendas tradicionales, a modo de islote fueron apareciendo almacenes más grandes, que ponían a la venta una cantidad de artículos no conocida hasta entonces.

Las fórmulas de vanguardia comercial hicieron su aparición en Francia hace más de un siglo. Aristides Boucicaut, un tendero de tejidos, abrió en 1852 en París el

primer gran almacén, del que se tiene noticia, con el nombre de Bon Marché. Una tienda totalmente distinta, a las que por entonces dominaban en la capital. Las novedades principales que incorporó a su establecimiento fueron: la práctica de precios fijos, marcados claramente sobre cada artículo, para evitar el regateo, usual hasta entonces en el comercio; unos precios inferiores a los del resto de las tiendas, mediante la reducción del margen de beneficios de un 15%, un 20% o incluso un 40%, que se compensaba con un volumen de ventas superior, gracias a una mayor rotación de los artículos; la utilización de mostradores anchos y bajos donde se exponía la mercancía, en contraste con las téticas tiendas de la época donde todo permanecía empaquetado y guardado; el uso de escaparates amplios, luminosos y atractivos y de la publicidad en la prensa; total libertad del cliente para entrar en la tienda, incitándole mediante carteles en las puertas para que lo hiciera; la garantía de calidad hasta el punto de que la mercancía que no gustará podía ser devuelta y finalmente un estímulo a los empleados a través del pago de una comisión sobre las ventas, con el propósito de que atendieran cuidadosamente al cliente. Al principio estas prácticas fueron criticadas por el resto de los comerciantes, pero pasado un tiempo comprendieron que con ellas se conseguía no sólo vender más, sino sobre todo obtener más beneficios, de manera que poco a poco fueron copiadas, incluso en las tiendas tradicionales.

El Bon Marché inicialmente se abrió como tienda de tejidos, ya que después de los alimentos era la mercancía más demandada. Pero el desarrollo de la industria de bienes de consumo hizo que muy pronto se incorporaran otras secciones, en las que se vendían mercancías diversas. De manera que ocho años después de su inauguración se había convertido en una gran tienda en la que se podían comprar más de un centenar de artículos. En 1869 Arístides Boucicaut adquirió los locales e inmuebles que rodeaban al Bon Marché y construyó un enorme edificio con cinco plantas en superficie y tres subterráneas. Por primera vez en este edificio se utilizó armadura metálica para dar la impresión de solidez y de calidad y se instaló una central eléctrica propia (Thil: 32). Bajo su cúpula de vidrio y acero el Bon Marche se convirtió en un gran almacén con secciones diferenciadas. A los tejidos, trajes y abrigos vendidos inicialmente se añadieron calzados, perfumes, paraguas, sombreros, etc. y al frente de cada sección se pusieron comerciantes expertos, muchos arruinados por la competencia del almacén.

La obsesión de Boucicaut fue dar constantemente con métodos nuevos para incitar a la clientela a la compra, lo que le llevó a implantar las primeras técnicas

modernas de la promoción de ventas: instaló en la tienda una sala de descanso, ofrecía a los niños globos en la entrada, regalaba a las mujeres flores, sacó a la puerta mostradores con precios sumamente bajos para dar la sensación de que el establecimiento estaba lleno de gente, utilizó la publicidad, los catálogos, la venta por correo, cuidó el decorado y periódicamente variaba el emplazamiento de las secciones. Todo ello con un único fin: incitar la curiosidad del cliente.

En el terreno laboral también introdujo cambios: redujo la jornada laboral, reguló el descanso dominical y las vacaciones pagadas y obligó a los dependientes a utilizar uniformes. El empresario consideraba que unos empleados bien tratados y bien pagados rendían más que unos subordinados mal tratados y peor retribuidos. En realidad lo que se impone es un paternalismo extremo (copiado después en el resto de los grandes almacenes), pero un paternalismo que será bien recibido por los trabajadores, pues la exigencia es recompensada con: indemnizaciones, descansos por maternidad, cajas de previsión, mucho antes de que la legislación obligue a ello. El fin último que se persigue es la obtención de mejores resultados empresariales, de manera que las comisiones, por ejemplo, no tienen un fin altruista o generoso, sino que sirven para inculcar entre los empleados el principio de productividad.

Las prácticas adoptadas hacen que el Bon Marche se presente como la primera fórmula de distribución moderna. En 1877 a la muerte de su fundador la pequeña tienda de la calle Sevres había pasado a ser un gran almacén de 40.000 metros cuadrados, con más de 3.500 empleados que servían a 16.000 clientes y con una cifra de negocio que alcanzó los 67 millones de francos-oro.

CUADRO 1		
Evolución del Bon Marché 1852-1877		
	1825	1877
	Pequeño Bon Marché	Gran Bon Marche
Superficie venta	100m ²	40.000m ²
Nº de secciones	4	47
Nº de empleados	12	3.500
Nº clientes/día	90	16.000

Fuente: Thil, E (1966): Los inventores del comercio moderno.

El éxito hizo que la fórmula enseguida fuera copiada. Tres años después, en 1855 Chauchard y Hériot abrieron El Louvre, unos grandes almacenes dirigidos a la clase alta de París, que muy pronto se convirtió en uno de los almacenes más

atrevidos de la ciudad, añadió a su oferta de textiles, secciones de muebles, de artículos del hogar y de una serie de mercancías que hasta entonces exclusivamente se vendían en tiendas especializadas. En 1856 Javier Ruel inauguró el Bazar de l'Hotel de Ville. En 1865 Jules Jaluzet, un antiguo jefe del Bon Marché abrió los almacenes Printemps en el bulevar Haussmann, que unos años después, concretamente en 1882, fueron reconstruidos con una estructura de hierro, muy audaz para la época, siendo el primer gran almacén europeo que dispuso de electricidad. En 1869 se abrió La Samaritaine y finalmente en 1889 las famosas Galerías Lafayette. Su origen está en una pequeña mercería, situada en el centro de París, que en 1895 habían montado Theophile Bader y Alphonse Kahn. Cuatro años después y debido al éxito alcanzado, los propietarios decidieron comprar toda la finca e instalaron un gran almacén con casi dos mil metros cuadrados destinados a la venta. En 1906 se trasladaron al bulevar Haussmann, inaugurándose en 1912 el centro de Galerías Lafayette, tal y como se conoce hoy día, con su gran vestíbulo, la famosa cúpula y la escalera de humos. Desde entonces comenzó una enorme expansión. Se instalaron talleres propios de confección y se abrieron sucursales por todo el país¹ convirtiéndose en una de las cadenas más prestigiosas de Francia. Pero no sólo se abrieron almacenes en París. En diferentes provincias francesas Aristides Conlorbe, Leon Demogé y Victor Viel pusieron en marcha dos grandes cadenas: Las Galerías Modernas y las Nouvelles Galeries.

Desde su aparición, los grandes almacenes revolucionaron las técnicas comerciales. El impacto que produjeron en Francia sirvió para ambientar una de las novelas costumbristas más famosas de Emile Zola *El paraíso de las damas*, publicada en 1883. El propósito era escribir una novela sobre la influencia que los nuevos comercios ejercieron en las mujeres francesas y el rechazo que causaron en el comercio tradicional. La pugna que surgió en el último cuarto del siglo XIX entre los grandes establecimientos y los pequeños comerciantes representó, para el escritor francés, según explicara en el prólogo, algo más que una simple competencia, suponía el enfrentamiento entre dos conceptos diferentes de vida, simbolizaba el triunfo del progreso sobre la tradición.

Desde Francia se exportó a otros países. A finales del XIX encontramos grandes almacenes en Inglaterra y en Norteamérica. En ambos países surgieron generalmente por la transformación o ampliación de comercios o tiendas tradicionales, fundamentalmente de tejidos. En el caso de Inglaterra así ocurrió con almacenes

¹ Noticias GP Febrero de 1979, n°2

como Lewis, Marks & Spencer o Harrod's. Este último fue fundado por Henry Charles Harrod, un comerciante de té que adquirió una pequeña tienda de ultramarinos². En 1874 estaba instalado en un gran edificio y había editado su primer catálogo. Diez años después la tienda empleaba más de cien personas. Su oferta, de artículos muy variados, estaba dirigida a las clases acomodadas. Sus secciones estaban decoradas con esmero y el centro contaba con salas de descanso para los clientes (Charlot y Marx: 82-91). Desde muy pronto se convirtió en el almacén más lujoso de Inglaterra.

Algunos años después se abrió en Londres Selfridges. Su propietario, el estadounidense Harry Gordon Selfridge, había tenido su primer contacto con el mundo del comercio en Marshall Field, una gran tienda de Chicago, donde había sido contratado como dependiente. Unos años después decidió despedirse y establecerse por su cuenta. Se trasladó a Inglaterra y en 1905 abrió su primer negocio, comenzando su expansión a partir de 1928³. La trayectoria profesional de Harry Gordon Selfridge, prototipo del dependiente que va ascendiendo en una empresa comercial, que ahorra un pequeño capital, hasta que finalmente con éste y con la experiencia adquirida decide establecerse por su cuenta, es común en estos años en el mundo del comercio. También se reproduce en España (Pepín Fernández y Ramón Areces son dos buenos ejemplos de ello).

En Alemania también a finales del XIX aparecieron los primeros grandes almacenes. En 1881 se inaugura Karstadt, un almacén de tejidos y confección, en la ciudad de Weimar. Inicialmente era un pequeño comercio, que sólo contaba con un empleado, pero desde el principio basó su negocio en el precio fijo y en el pago al contado, una novedad en la ciudad. Su éxito fue inmediato y en 1915 abrió su primer gran almacén, comenzando la expansión de la firma hacia 1920. En 1929 contaba con ochenta y nueve sucursales repartidas por las principales ciudades del país⁴.

En Austria destacaron los almacenes Kastner & Ohler. Su origen se remonta a 1873, año en el que los hermanos Ohler y su cuñado Kastner inscribieron en el Registro Comercial de Troppau-Moravia la compañía Kastner & Ohler Haberdashery. Poco después se establecieron en Viena y en otras ciudades importantes del país, donde abrieron sus primeros establecimientos. En 1883 editaron su primer catálogo. Desde 1894 comenzaron a mostrar la mercancía en grandes mostradores e instalaron en sus tiendas el primer ascensor para clientes que se conoció en una tienda

² Noticias GP. Marzo 1979, nº 3

³ Noticias GP Febrero 1980 nº 13

⁴ Noticias GP. Junio 1979, nº 6

austríaca⁵.

En los Estados Unidos, almacenes como Lord Taylor, Jordan March Macy's (Nueva York o Marchal Field (Chicago) también nacieron de la ampliación de pequeños tiendas textiles. En el continente americano tuvieron una enorme expansión en la década de los veinte. El más famoso de los almacenes americanos y el que más desarrollo alcanzó fue Sears Roebuck que abrió sus puertas en 1886 y que durante décadas vendió únicamente sus mercancías a través de catálogo hasta que en 1925 estrenó su primer gran almacén en Chicago, en un momento en el que la venta por correspondencia empezaba a declinar, pues el desarrollo del automóvil facilitó que los vecinos de los pueblos, clientela habitual de Sears, se trasladara a las ciudades a realizar sus compras. A mediados del siglo XX se había convertido en el mayor comerciante del mundo. El factor más importante del éxito de Sears fue la política de descentralización que desde los años 20 adoptó Rober Wood. Cuando la mayoría de los comerciantes consideraban que el centro de la ciudad era el mejor sitio para establecerse, en Sears se optó por llevar los almacenes a zonas apartadas del centro de la ciudad, en las que los alquileres eran más baratos y los espacios abiertos posibilitaban aparcamientos gratuitos.

De todas las grandes sociedades de distribución norteamericana, Sears es la que progresó más rápidamente en la prestación de servicios, una práctica que los grandes almacenes incorporaron según pasaban los años. Hasta 1950 la cadena era conocida sobre todo como proveedora de utillaje, ropa de trabajo, artículos deportivos y electrodomésticos. Cinco años después se había convertido en una de las grandes empresas de servicios. En 1960 en la 32 Conferencia sobre Distribución celebrada en Boston uno de los representantes de la empresa explicó que el objetivo de Sears era perseguir al consumidor allí donde lo deseara. Desde entonces se potenciaron los servicios de todo tipo: decoración y reforma de viviendas, agencia de viajes, estaciones de servicio, garajes, salones de belleza, oficinas de crédito, seguros, etc. El Corte Inglés, almacén más próximo al modelo americano que al europeo, también por las mismas fechas, como veremos, creó una serie de compañías dentro del grupo especializadas en la venta de servicios, con las que obtuvo una rentabilidad muy alta.

También en Australia tenemos noticias de la existencia de grandes almacenes a finales del siglo XIX. En 1866 Otto Peters (hijo de un inmigrante alemán) y John Martin (inmigrante de Inglaterra) constituyeron una sociedad para abrir una tienda de

⁵ Noticias GP. Mayo 1980. nº 16

tejidos. Al principio la tienda se llamó Peter & Martin. Al término de la Segunda Guerra Mundial⁶, comenzó una enorme expansión, convirtiéndose en el almacén más grande del sur del país.

El gran almacén es un establecimiento organizado por secciones, con un surtido muy diverso, orientado fundamentalmente a la compra periódica de bienes de equipamiento de la persona –uso y vestido- y del hogar. Unos años después y una vez afianzado incorporó también la prestación de servicios (Saénz y Rebollo: 14). Desde su aparición, supuso una competencia peligrosa para la tienda tradicional. Por primera vez aparecía un tipo de comercio minorista, de grandes dimensiones, en el que se exponía a la venta una gran variedad de artículos. La posibilidad de comprar artículos diversos en una misma tienda resultó muy atractiva para el público. Antes de su aparición en algunas ciudades, como París o Londres había tiendas grandes, pero siempre ocupaban locales en planta baja, con salida directa a la calle, lo que condicionaba su crecimiento. Los grandes almacenes, sin embargo, desde su origen utilizaron además de ésta, las plantas superiores, que tenían la ventaja de tener un alquiler más barato. La posibilidad de crecer en altura estuvo en estrecha relación con la aparición de los primeros ascensores y de las escaleras mecánicas.

Pero lo más importante de los nuevos comercios es que introdujeron prácticas y principios comerciales que con el tiempo fueron copiados por el resto de los comerciantes, sentando las bases del comercio moderno. Las más importantes fueron:

1. La entrada libre al establecimiento sin ningún compromiso, acabando con la práctica de que fuese el comerciante el que saliese a la calle a mostrar los artículos. Una costumbre impuesta, entre otras razones, por la escasa iluminación que tenían las tiendas, que no permitía apreciar el color de los tejidos. A los clientes en los grandes almacenes se les invitaba a pasear por el establecimiento sin agobios. Esta práctica fomentó que, desde los primeros momentos, acudiesen un gran número de clientes que, aunque en ocasiones no tenían más propósito que mirar, terminaban comprando. Desde entonces los comerciantes saben que el local comercial debe invitar a entrar y debe intentar que desde fuera se traduzca con facilidad la actividad que se realiza.

2. En el interior se buscaba que la mercancía luciera y cobrara relieve, pues era la protagonista, por ello, los artículos se exponen en vitrinas, de manera atractiva,

⁶ Noticias GP Octubre 1980. nº 20.

frente a la costumbre de ocultar la mercancía en cajas. Esta práctica supuso un cambio en el concepto comercial. Hasta entonces la demanda era la principal promotora de la venta y su motivación era la necesidad de un determinado artículo. Cuando ésta surgía el público acudía a las tiendas. En caso de que el comerciante dispusiera de la mercancía, la mostraba al potencial comprador. En los grandes almacenes el proceso se invirtió. La mercancía era mostrada de una manera atractiva, con el objeto de estimular el deseo de compra, pues cuando los ciudadanos alcanzaron un poder adquisitivo más elevado, el consumo se diversificó y ya no sólo se compraban cosas necesarias, sino también artículos deseables. De manera que en los grandes almacenes la oferta creaba su propia demanda.

3. La supresión del mostrador para establecer una mayor cercanía entre el vendedor y el comprador. En las tiendas los vendedores se parapetaban detrás de él y los clientes permanecían de pie mientras les atendía. En los grandes almacenes los vendedores circulaban por las secciones. El cliente sólo se dirigía al dependiente en caso de necesitarlo, por lo que no se sentía obligado como en la tienda a realizar una compra o a dar explicaciones. Podía entrar, mirar y salir sin más.

4. La distribución de los artículos en secciones, fácilmente localizables, de manera que el público podía dirigirse a una sección concreta o pasearse por el resto de los departamentos, lo que favoreció que los grandes almacenes terminaran convirtiéndose en centros de reunión o de encuentro, de las damas de clase media-alta de la ciudad, principales clientelas de los nuevos centros (Zola).

5. El precio fijo frente al regateo característico de épocas anteriores fue, sin duda, la innovación con repercusiones más importantes. De todas las características señaladas fue la que más impacto causó entre los comerciantes y el público. El protagonista de la novela de Zola dirá con respecto a esta cuestión:

«Alabo... las ventajas de marcar los artículos con precios que todos pudieran ver. La gran revolución del comercio de novedades se basaba en aquel descubrimiento. Las tiendas de antes, el pequeño comercio, agonizaban porque no podían soportar la guerra de precios que traían consigo los géneros. En la actualidad la competencia se zanjaba cara el público; bastaba con darse una vuelta por los escaparates para fijar los precios... Se habían acabado las trampas, no más golpes de fortuna, meticulosamente basados en vender una tela por el doble de lo que había costado, sino operaciones corrientes, con un tanto por ciento regular de ganancia en todos los artículos, limitando el papel de suerte a la buena organización de las ventas» (Zola: 120).

La implantación del precio fijo permitió que se desarrollasen empresas de corte capitalista en el sector comercial. En la industria se estaba asistiendo a una separación entre la propiedad y la dirección de las empresas, de manera que los propietarios invertían en su negocio y delegaban la gestión en profesionales

contratados. Una práctica imposible de implantar en los comercios, pues el regateo implicaba que fuese finalmente el propietario el encargado de rematar cada operación, lo que le obligaba a permanecer en la tienda todo el día. Desde la implantación de unos precios fijos, la tienda podía ser atendida directamente por los empleados, mientras que el propietario se ocupaba de otras cuestiones: buscar mercancía, clientes, diseñar estrategias de venta, etc.

Frente a lo esperado los clientes también aceptaron de buen grado los precios claramente marcados mediante etiquetas, pues facilitaba la comparación entre los de unas tiendas y otras. Además implícitamente el regateo suponía un engaño inicial y hacía que los comerciantes fueran vistos como tratantes siempre dispuestos a embaucar. Desde su implantación el regateo quedó relegado a la venta ambulante, como una reminiscencia del pasado hasta el punto de que en la actualidad es una práctica habitual en cualquier tipo de mercadillo, mientras que a nadie se le ocurre cuestionar el precio en una tienda.

6. Otra de las prácticas de los nuevos comercios fue el uso, incluso el abuso, de la propaganda y la publicidad para llamar la atención del cliente, mediante la presentación de artículos sugerentes y atractivos, que despertaban el interés por su consumo. La agresividad comercial y la iniciativa para promover nuevas ventas fue constante, se utilizaba cualquier ocasión o pretexto para aumentarlas.

Desde luego el éxito que obtuvieron los nuevos comercios fue posible porque surgieron en un momento en que la industria estaba en condiciones de producir nuevas mercancías y sobre todo a unos precios sensiblemente más bajos que los antiguos talleres artesanales. Pero no es menos cierto que sus propietarios no se quedaron sentados esperando los artículos que les ofrecían los fabricantes, como hacían los antiguos tenderos, sino que salieron a la búsqueda de novedades que ofrecer. Para ello desde su origen formaron equipos especializados de compradores que viajaban con regularidad en busca de los artículos más atractivos y demandados por el público (Cuartas: 126).

Inicialmente los grandes almacenes buscaron su clientela en la clase media de las ciudades, pues al principio la clase alta fue reacia a acudir a ellos, al considerar que los artículos en serie que vendían no suponían una garantía de distinción, sin embargo la cuidada atención al cliente, la posibilidad de disponer de servicios complementarios como salas de descanso, de té, de reunión, de exposiciones, terminaron atrayéndolas también. Su principal cliente fue y sigue siendo la mujer, por ello Zola tituló su novela *El Paraíso de las Damas* . Pero una vez consolidados la

mayoría introdujo también uno o dos departamentos que vendían a precios económicos y que servirán de reclamo para las clases populares. De manera que la variedad en secciones distintas y diferenciadas, posible porque gozaban de una superficie sensiblemente mayor que la de cualquier tienda al detalle, hizo que terminaran abasteciendo a una población amplia y con distinto poder adquisitivo.

Desde su nacimiento los grandes almacenes fueron objeto de las más enconadas controversias. Los moralistas arremetieron contra ellos al considerar que la entrada libre incitaba al robo, la abundancia de mercancías a un consumo desmedido y los saldos ser un cepo para la mujer. Pero detrás de estas críticas en realidad se escondía la competencia y el peligro que suponían para el comercio tradicional. En 1887 se creó en Francia una liga contra los grandes almacenes y aparecieron las primeras publicaciones corporativas: la Reivindicación, la Crisis Comercial que intentaron que el Parlamento aprobara una ley contra los nuevos establecimientos (Thil: 44). Pero finalmente al comercio no le quedó más remedio que aceptar la evidencia e incorporar muchas de sus innovaciones. El comercio se renovaba o moría, los que no fueron capaces de darse cuenta de ello perecieron en el camino.

El atractivo inicial de los grandes almacenes fueron los precios más bajos que los de las tiendas. Así el Bon Marché consiguió atraer clientes al ofrecer unos precios un 25-30% más bajos que la competencia y el resto de los almacenes siguieron su ejemplo. Pero una vez consolidados se sintieron fuertes para abandonar una práctica que nunca es grata al empresario. Pasado un tiempo y cuando sus gastos generales comenzaron a crecer, aumentaron los precios, en un momento en que los pequeños comercios empezaban a bajarlos. Sin embargo las múltiples ventajas que ofrecían: amplio surtido de mercancías, artículos extranjeros, facilidades de entrega, crédito, publicidad hicieron que terminaran imponiéndose, bien es verdad que con una cuota de mercado por debajo del comercio tradicional, pero con una enorme incidencia económica, al contar con más medios que los pequeños comerciantes para convertirse en intermediarios activos entre la oferta y la demanda y trasladar necesidades o deseos del público, no advertidos en ocasiones por el industrial.

Almacenes Populares

La segunda modalidad de centro que contribuyó a la transformación del comercio fueron los almacenes populares. Sobre el origen y evolución fuera de España tenemos menos información que sobre los grandes almacenes, porque la historiografía prácticamente no se ha ocupado de ellos y nuestra investigación se basa en el caso español. Los primeros surgieron en Estados Unidos y llegaron a Europa con bastante retraso.

Igual que el gran almacén es un tipo de tienda organizada por secciones, pero difiere de aquel, en una menor oferta de mercancía y de servicios y en unos precios más bajos. El primer almacén popular del que se tiene noticia se abrió 27 años después que el Bon Marché, pues las clases populares, principal clientela a las que iban dirigidos, seguía fiel a la venta ambulante y sólo ocasionalmente realizaba algunas compras en las pequeñas tiendas del barrio, por ello los comerciantes tuvieron más reticencias en invertir en comercios dirigidos a este grupo.

Sin embargo frente a esta creencia el americano F. W. Woolworth consideró que había llegado el momento de crear una cadena de pequeños almacenes, dirigidos a las clases más bajas, en los que se vendieran artículos de uso corriente a precios económicos. Su idea era vender millones de artículos iguales a los clientes más pobres. En 1879 abrió un almacén en Utica (estado de Nueva York) en el que todo se vendía a cinco centavos, al que siguieron una serie de tiendas en diferentes ciudades y pueblos, pues la ventaja de los almacenes populares, al buscar su clientela en una población con un poder adquisitivo menor, era que podían abrirse en ciudades pequeñas e incluso en pueblos de dimensiones medianas.

Los cinco primeros años estuvieron plagados de éxitos y fracasos, mientras que en unas ciudades funcionaban en otras encontraban escasa aceptación. Pero Woolworth estaba convencido de que el éxito de sus almacenes radicaba en los precios bajos. Por ello su estrategia empresarial se basó en la creación de una cadena distribuida por todo el país y en la compra de grandes cantidades de mercancías, que permitieran negociar buenos precios con los comerciantes, para abastecer las sucursales. Para ello se requería una rápida expansión y una enorme inversión. Ello llevó a Woolworth a introducir una nueva práctica empresarial, que consistía en asociarse a otros comerciantes, vendiéndoles su idea, en una especie de *franquicia*. De manera que en cada pueblo o ciudad donde decidía abrir un establecimiento de su marca buscaba un socio, cada uno invertía la mitad del capital necesario para poner

en marcha la sucursal, con una participación al 50% en los beneficios y una distribución de tareas. Mientras que él se ocupaba del diseño, de las compras y de la contabilidad, el asociado se hacía cargo de las ventas y de la dirección de la sucursal. Con el paso de los años y una vez perfeccionado el sistema dio lugar a las tiendas franquiciadas, tan extendidas hoy en el comercio, siendo la cadena Woolworth su más claro antecedente.

En 1912 todos los asociados se fusionaron en una Sociedad Anónima creada al efecto y comenzaron su cotización en bolsa, con lo que acabaron los problemas de financiación. En ese momento la F.W. Woolworth agrupaba 596 almacenes y daba empleo a 20.000 personas.

Como en los grandes almacenes, en la cadena Woolworth se vendían una variedad importante de artículos, pero mientras en aquellos predominaban los textiles de todo tipo, en los almacenes populares junto a éstos destacaba el menaje del hogar, pequeños utensilios de todo tipo, sobre todo de ferretería y alimentos no perecederos. En general tenían una calidad menor que los artículos de los grandes almacenes y la atención al cliente no era tan cuidada, lo que provocaba una reducción de costes, que permitía la reducción de precios. Pero como en aquellos la mercancía se encontraba a la vista del público, tenía un precio fijo y el cliente podía circular por la tienda, incluso con mayor libertad, pues estaba muy extendido el autoservicio. De manera que el cliente se servía el mismo y finalmente mostraba las mercancías a un empleado que se encargaba de cobrarlas.

Igual que ocurrió con los grandes almacenes al principio la fórmula fue muy criticada. Muchos comerciantes consideraron que en muy breve plazo fracasaría, porque no había una clientela adecuada para ellos, ya que la clase media prefería los grandes almacenes, más cuidados y selectos y las clases populares tenían poca capacidad económica y seguían siendo fieles a la venta ambulante. Sin embargo el atractivo de los precios reducidos terminó atrayendo a un segmento importante de la población, sobre todo cuando los grandes almacenes empezaron a elevar los suyos.

Ello hizo que finalmente un grupo de comerciantes decidieran imitarle: Jhon Mc Crory abrió su primer almacén popular en Pennsylvania a finales de siglo y en 1965 tenía 569 centros; Murphy inauguró su primer almacén en 1897, en 1911 tenía 10 almacenes y 514 en 1965 y S. Kresge que abrió su primera tienda en Detroit en 1899 y en 1965 contaba con 895 almacenes (Thill: E: 57). Todos comenzaron modestamente con un almacén y terminaron montando una gran cadena, porque la esencia del negocio estaba en la rotación de los artículos y en la compra masiva. Pronto se

comprobó que un almacén popular sólo puede funcionar si cuenta con muchas sucursales, pues su esencia son los precios económicos y éstos sólo los consigue el comerciante comprando grandes cantidades, en muchas ocasiones incluso por encargo previo, lo que permite negociar mejores precios.

Como la de los grandes almacenes, la modalidad de los populares también se exportó, aunque con bastante retraso. En la primera década del siglo XX llegó a Europa. En 1909 la cadena Woolworth abrió su primer establecimiento en Liverpool, tres años después contaba ya con 28 sucursales en Inglaterra y en 1933 con 500 almacenes. En el resto de los países hubo que esperar hasta la década de 1925-1935 para verlos instalados, pues los comerciantes europeos fueron más exceptivos acerca de las posibilidades de que este tipo de establecimientos triunfara en Europa. Consideraban que los americanos tenían menos reparos en comprar artículos en serie, completamente iguales, mientras que los europeos eran más individualistas, por lo que preferían artículos diferenciados. Ello hizo que en todos los países los grandes almacenes precedieron en varias décadas a los almacenes populares.

Siguiendo el ejemplo de Woolworth algunos se decantaron por la modalidad de almacenes con precios únicos, que suponía poner a la venta un número considerable de artículos al mismo precio. Una modalidad que paulatinamente se fue abriendo paso en Europa. Primero lo hizo en Alemania donde en 1925 Leonard Tietz abrió Hape, que 6 años más tarde ya contaba con 74 sucursales y en 1927 Woolworth abrió su primera sucursal (Thill : 60). Otros simplemente optaron por la modalidad de almacén popular, con artículos de baja calidad y a precios económicos, pero diferenciados.

Razones de orden social contribuyeron al éxito de esta fórmula, pues surgieron en un momento en que estaba aumentando la clase media y la clase obrera en la mayoría de las ciudades. La difusión de los almacenes populares puso de manifiesto que frente al cliente selecto, con mayor poder adquisitivo de los grandes almacenes, existía una clientela deseosa de artículos más baratos. Clientela que se encontraba tanto entre las clases populares como entre la pequeña burguesía, pues existía un vacío entre los grandes almacenes, que una vez consolidados abandonaron la venta de artículos de bajo precio, prefiriendo artículos de más calidad y las tiendas tradicionales. Este hueco fue cubierto por los almacenes populares, que ofrecían la variedad de los grandes almacenes, pero a precios más asequibles. En el caso de Francia, cuna de los grandes almacenes, algunos de sus propietarios decidieron cubrir este vacío. En 1928 los dueños de las Nouvelles Galeries abrieron Uniprix; en 1931 los de Printemps pusieron en marcha Prisunic y en 1932 los de Galeries Lafayette abrieron

Monoprix y los del Bon Marche, Priminime. En 1933 había en Francia 156 almacenes a precio único. Almacenes copiados de los americanos, pues mientras que los grandes almacenes habían tenido su origen en Europa los almacenes populares la habían tenido en EEUU.

La superficie de los almacenes populares oscilaba entre 400 y 3.000 m²; ofrecían alrededor de 2.500 artículos y estaban especializados en la venta de productos de perfumería, mercería, lencería, punto, papelería, electricidad, artículos del hogar y de uso doméstico, calzado, tejido, confección, productos de limpieza, juguetes y alimentación. Como en los grandes almacenes también todos los artículos estaban expuestos a la venta de forma visible y al alcance de la mano. Los clientes se servían ellos mismos y la misión de los vendedores era únicamente la de vigilar, asesorar en caso de ser demandados y cobrar.

De todas las modalidades comerciales, durante los años treinta fueron los de mayor rentabilidad debido a:

- a. El alto índice de rotación de sus stocks, que hacía que aunque el precio fuera bajo se compasara con un volumen mayor de ventas.
- b. La reducción de gastos generales al tener menos empleados, menos servicios y menos gastos en publicidad y
- c. Unas centrales de compras organizadas que les permiten obtener mejores precios de los proveedores (Thill: 62) .

En 1933 había en Europa 1.300 almacenes populares, la mayoría de ellos tenían menos de tres años de existencia, pero tenían la ventaja de contar con el respaldo del capital de los grandes almacenes, lo que les permitió una expansión más rápida que en los EEUU.

Al igual que había ocurrido con los grandes almacenes, los pequeños comerciantes desataron campañas contra ellos, pero en este caso tuvieron más éxito, pues terminaron arrancando a los poderes públicos medidas que les perjudicaban. En Alemania, Francia, Austria, Bélgica, Luxemburgo, Holanda se dictaron leyes que directa o indirectamente obstaculizaban su creación.

A partir de los años sesenta empezaron a ser menos rentables, pues además de las trabas tuvieron que competir con otras modalidades de venta más agresivas, sobre todo los hipermercados.

CUADRO 2		
Principales diferencias entre grandes almacenes y almacenes populares(1950-1969)		
	Grandes Almacenes	Almacenes Populares
Superficie de venta	+ de 3.000 m2	Entre 400-3.000 m2
Número de empleados	+ de 500	100
Númeromedio de referencias	+ de 35.000	- de 35.000
Precio de venta	Medio	Económico
Calidad	Alta	Baja
Localización	Zonas céntricas	Barrios populares
Rotación de existencias	Menor	Mayor
Servicios Complementarios	Servicio de crédito Entrega a domicilio Salas de descanso Entrega a domicilio	Ninguno
Atención	Cuidada	Normal
Alimentación	A veces	Siempre
Clientes Clase	media-alta	media-baja

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2. EL COMERCIO EN ESPAÑA EN EL PRIMER TERCIO DEL SIGLO XX

El comercio tradicional

Por comercio tradicional se entiende el que se practica en establecimientos de pequeñas dimensiones, con carácter monovalente y que utiliza la forma de venta con mostrador y la atención al cliente mediante vendedores. Este tipo de comercio era el dominante en las ciudades españolas a principios del siglo XX, pues la venta al público se seguía realizando básicamente en pequeños comercios, incluso muchos artículos se vendían directamente, pues todavía existía un gran número de talleres artesanales que reunían la producción y la distribución o dicho de otro modo que vendían directamente al público lo que fabricaban.

Los comercios, con excepción de los alimenticios, se concentraban en áreas concretas, generalmente en la zona centro. Las tiendas eran pequeñas y estaban especializadas en la venta de artículos concretos. Eran poco atractivas, por la escasa iluminación y la estrechez de sus dependencias. Las prácticas comerciales eran arcaicas y las relaciones laborales tenían un marcado carácter patriarcal. Al igual que en los talleres en las tiendas los dependientes solían vivir en régimen de internado. (Nielfa: 233). El salario bajo se compensaba con la manutención y el alojamiento, lo que les convertía en una especie de sirvientes versátiles, que atendían a la vez el negocio y ciertas tareas domésticas. Las condiciones de alojamiento habitualmente eran deficientes. Era común que los dependientes durmieran en la propia tienda, sobre los mostradores o en habitáculos, sin las mínimas condiciones higiénicas y las jornadas de trabajo se alargaban por encima de las legales, ya que era imposible controlarlas al permanecer el empleado en la casa del dueño, una vez concluida. Rodríguez Morueo, a quien la Comisión de Reformas Sociales encargó un informe sobre la situación de los dependientes, la resume de la siguiente manera:

«casi todos duermen en sótanos, sin ventilación o en habitaciones inverosímiles; se levantan con la aurora, dura su faena todo el día, comen deprisa y corriendo, cierran a hora correspondiente y después arreglan dentro, colocan los objetos en los escaparates, y muchos ajustan las cuentas del día»⁷.

Una relación de dependencia que se perpetuó más tiempo que la de los trabajadores de otros sectores, pues los dependientes, al sentirse integrantes del núcleo familiar del patrón, tuvieron menos fuerza para solicitar que se aplicaran en el

⁷ Comisión de Reformas Sociales: Información escrita. Tomo II. P. 144

comercio las leyes sociales, que empezaban a promulgarse, para mejorar la vida del proletariado, así por ejemplo la regulación de salarios y de la jornada laboral fue más tardía y más difícil de normativizar en este sector.

El régimen de internado resultaba ventajoso para el empleador, pues el alojamiento y comida, apenas suponía un coste, mientras que posibilitaba que la jornada de trabajo fuese más prolongada. En 1912 el Instituto de Reformas Sociales distribuyó entre los dependientes un cuestionario con el fin de averiguar las verdaderas condiciones de trabajo. De su análisis se deduce que la jornada se situaba entre las doce y las dieciséis horas diarias en invierno y las dieciséis en verano y que las condiciones de alojamiento dejaban mucho que desear. Los comerciantes mantuvieron el régimen de internado hasta que los poderes públicos exigieron unas condiciones mínimas. De hecho el número de dependientes internos no empezó a disminuir hasta que la ley de 4 de julio de 1918 obligó a los comerciantes a solicitar una autorización para tener dependencia interna y a someterse a una inspección periódica de los locales destinados a dormitorios (Nielfa: 236). Ese mismo año se aprobó también una Ley de Regulación de la Jornada de la Dependencia Mercantil, que fijó la jornada máxima en diez horas y en abril de 1919, tras unos años de intensa conflictividad laboral, se redujo a ocho horas diarias.

En la mayoría de los establecimientos, a excepción de los de alimentación, el precio se cerraba todavía mediante el regateo y la mercancía se guardaba en baúles debajo de los mostradores, pues por ejemplo entre los comerciantes de tejidos estaba extendida la idea de que «el buen paño en el arca se vende». Se consideraba que un artículo, expuesto al público, terminaba por deteriorarse o ser sustraído, por lo que preferían guardarlo bajo llave. Ello hacía que las tiendas fueran lugares poco atractivos, a las que el cliente sólo acudía cuando necesitaba un artículo concreto o para pasar el rato regateando con el comerciante o comentando las habladurías del barrio. Una situación muy distinta a la de los países europeos más próximos, donde estas prácticas se habían desterrado incluso en las pequeñas tiendas, que ya habían introducido muchas de las innovaciones de los grandes comercios.

El estatismo de las tiendas en España no quiere decir que algunos comerciantes no fueran conscientes de los cambios que se habían producido en el comercio, sobre todo en Francia, pues desde finales del siglo XIX el impacto de los grandes almacenes de París se percibe en el nombre de ciertos establecimientos como El Louvre en la calle Fuencarral o El Bon Marche en Montera, sin embargo habrá que esperar a la segunda década del siglo XX para que la influencia vaya más allá de la simple

denominación. La falta de iniciativa de los comerciantes para introducir innovaciones hay que buscarla en la escasa demanda, pues la sociedad española, dado su bajo poder adquisitivo, seguía practicando en gran parte una economía de autoconsumo, fabricando en su propio hogar, muchos de los artículos que necesitaba. De manera que las presiones para que el comercio se modernizara fueron sensiblemente menores que en otros países.

A pesar de ello durante la primera década del siglo se aprecia un incremento del número de comercios y la aparición de los primeros establecimientos con cierta entidad socioeconómica. Aumentan las empresas de carácter capitalista, sobre todo en los comercios de Madrid y Barcelona, como demuestra el número de tiendas que pasan a contar con una dependencia numerosa. En la capital entre 1910 y 1930 se observa un aumento del número de personas dedicadas a esta actividad, tanto en términos absolutos como del porcentaje sobre el total de la población activa censal.

Pero los primeros comercios de mediana dimensión que aparecieron en España no respondieron como en Europa a la modalidad de grandes almacenes y debido a la limitación de la demanda, encontraron muchos inconvenientes para sobrevivir, siendo común que tras unos años de dificultades terminaran por cerrar, pues las fórmulas tradicionales siguieron dominando y no fueron barridas con la rapidez que en otros países. La pequeña tienda y la venta ambulante, en la vía pública, siguió representando, incluso para los comerciantes madrileños, una competencia mayor, que por ejemplo las cooperativas de consumo o los almacenes; una situación muy distinta a la que encontramos en otros países, donde son estas fórmulas las que pondrán en peligro al comercio tradicional, y no la venta en la calle, que quedara relegada a un ámbito rural y reducido.

Aparición de los primeros comercios modernos

La reactivación capitalista y la estabilidad laboral que se vivió durante la Dictadura de Primo de Rivera impulsaron la creación sociedades mercantiles, sobre todo de responsabilidad limitada, fórmula que había quedado regulada en 1919, permitiendo el paso de las formas personalistas (sociedades colectivas y comanditarias), principales instrumentos jurídicos de las empresas españolas durante las primeras décadas del siglo XX, a fórmulas más desarrolladas, como la sociedad anónima, que facilitarán la acumulación de capital y la constitución de empresas más sólidas y solventes. Al amparo de la nueva legislación, se constituyeron sociedades, de capital nacional y extranjero, con el objeto de instalar negocios comerciales. El

resultado fue la aparición de los primeros comercios modernos, que en general adoptaron una modalidad más cercana al almacén popular que al gran almacén y en ocasiones un modelo intermedio, siendo estos negocios los primeros en adoptar algunas de las técnicas comerciales, que ya estaban consolidadas en Europa.

Los almacenes pioneros de la historia comercial española se abrieron en Madrid y en Barcelona, únicas ciudades, cuya densidad de población podía garantizar su éxito. En la capital se ubicaron en la zona centro, en un área comprendida entre la Puerta del Sol y la Gran Vía o en barrios populares y densamente poblados como Tirso de Molina o el eje de la calle Fuencarral. La mayoría de ellos nacieron como tiendas de tejidos y paulatinamente fueron incorporando artículos confeccionados, pero lo cierto es que no pasaron de ser grandes tiendas de barrio, aunque ciertos autores consideran que algunos de estos centros nacieron con la pretensión de convertirse en grandes almacenes, pero las dificultades que tuvieron que vencer y el escaso poder adquisitivo de la población los condenó a la desaparición o a una existencia lánguida. Entre ellos destacan:

Almacenes Capitol. Con este nombre hemos encontrado dos almacenes. El primero inaugurado en 1916 y el segundo el 28 de mayo de 1945. No hemos podido aclarar si corresponde a la misma sociedad o a distinta, pues ninguna aparece en el registro mercantil, pero ambos tuvieron un carácter de almacén popular, como pone de manifiesto su principal reclamo publicitario durante los años cuarenta: «Almacenes Capitol, la casa que vende más barato de Madrid».

Almacenes Simeón. Abrió su primer almacén en Madrid en 1923 en la Plaza de Santa Ana, como el anterior con un carácter más próximo al almacén popular. No obstante durante las primeras décadas fue uno de los comercios madrileños que atraía más público debido en gran parte a la vistosidad de sus escaparates.

Su crecimiento fue muy lento. En 1965 tenía dos tiendas en la capital, en los diez años siguientes abrió 4 más, con lo que en 1975 tenía 6 casas en Madrid, todas en barrios populares y 22 repartidas por otras ciudades, pero todas de pequeñas dimensiones, en una sola planta. Su principal sección fue la textil, pero a partir de la década de los cincuenta incorporó también confección de señora, caballero y niños, hogar, bazar y en la central de Madrid muebles.

Almacenes El Aguila, inaugurados en 1919 en la calle Preciados. Una tienda grande dedicada fundamentalmente al textil y a la confección, que nunca llegó a alcanzar un desarrollado importante, a pesar de estar instalada en la calle más comercial de Madrid. El edificio entero donde estaban los almacenes El Aguila fue

comprado en 1940 por Ramón Areces para abrir el primer almacén de El Corte Inglés.

Casa Eleuterio que abrió sus puertas el 30 de diciembre de 1922 en Madrid en la calle Fuencarral nº 14, inicialmente se dedicó a la venta de tejidos y confección. Después incorporó otros productos. Su propietario era un burgalés que emigró a Madrid y tras trabajar varios años como aprendiz decidió establecerse por su cuenta. La tienda siempre tuvo un carácter familiar, pasando de padres a hijos.

A pesar de las dimensiones de la tienda, 3.000 m² en un edificio de varias plantas, y de las pretensiones de convertirse en un gran almacén en el que se llegaron a vender: tejidos, muebles, alfombras y tapicería, confecciones, complementos y ropa del hogar lo cierto es que no pasó de ser una gran tienda de Madrid, que en su época de mayor apogeo llegó a tener 50 empleados, no abriendo sucursales ni en la capital ni en provincias.

Almacenes Rodríguez, sociedad fundada en 1922 con un carácter familiar⁸. El objeto era la venta al por mayor y al por menor y la fabricación de todo tipo de objetos, en concreto en la escritura se señalaba la venta de "toda clase de artículos de los adecuados a los de la categoría de novedades de París de tipo Galerías Lafayette". El capital social inicial fue de 10 millones y para la puesta en marcha del negocio se adquirió un local en la calle Conde de Peñalver (primer tramo de la actual Gran Vía), que se abrió al público en 1933. En la escritura de constitución se decidió que el capital social quedara al menos en sus tres cuartas partes en manos de españoles, de manera que esta proporción nunca podría transferirse a extranjeros. En 1961 inauguró una sucursal en Valencia y en 1964 abrió un segundo establecimiento en Madrid, años después abriría un tercero. A partir de 1971 se especializó en artículos del hogar: tapicerías, alfombras, ropa de cama y mesa y muebles. A finales de la década comenzó a tener problemas, no obstante la sociedad no se disolvió hasta 1983, manteniendo hasta esta fecha su carácter de empresa familiar.

Almacenes San Mateo. Existen dos almacenes con este nombre en Madrid. La primera sociedad abrió su único centro en la calle Fuencarral esquina a San Mateo en octubre de 1925⁹. La Sociedad, con carácter de limitada, fue constituida por tres comerciantes, dos madrileños y uno logroñés, con el objeto de comprar y vender principalmente tejidos, pero también confecciones, sastrería, zapatería y artículos de bazar, es decir artículos diversos, propios de un almacén. Para estimular a los dependientes los propietarios decidieron desde sus inicios repartir entre ellos un 5%

⁸ Registro Mercantil de Madrid. Tomo 111. Hoja 4098. Folio 33

⁹ Registro Mercantil de Madrid. Tomo 167. Hoja 5513. Folio 109

de los beneficios. Sin embargo el negocio no salió adelante, disolviéndose la sociedad tres años después, en 1928. Este negocio es un ejemplo de los muchos intentos que durante esta década se hicieron de abrir tiendas diversificadas en la capital que terminaron fracasando.

En 1935 se abrieron otros almacenes con el mismo nombre en la misma calle Fuencarral esquina a San Mateo pues siguiendo el ejemplo de Sederías Carretas y de Galerías Preciados era común ponerles el nombre de la calle donde se ubicaban. La sociedad se transformó en anónima en 1954. Igual que los anteriores tuvieron un carácter familiar, pasando el negocio de padres a hijos. El almacén tenía tres plantas dedicadas a la venta y contaba con talleres propios de confección en el mismo edificio. Realizaba ventas al por menor y al por mayor a las tiendas de los pueblos. En los años setenta estos almacenes tenían una plantilla de 150 empleados en su única tienda, que estaba distribuida en diez secciones: señora, lencería, ropa de hogar, sastrería, jóvenes y niños, camisería, tejidos, tapicería y muebles, juguetería y venta al por mayor.

Almacenes Progreso se inscribió en el Registro en 1926 como sociedad limitada, con un capital de 700.000 pesetas y abrió su primera tienda en Tirso de Molina. Durante la posguerra comenzó su expansión abriendo centros en barrios populares del casco urbano de Madrid: en 1940 inauguró un segundo centro en la glorieta de Cuatro Caminos, en 1943 un tercero en Quevedo, en 1943 otro en la calle Alcalá, en 1953 un cuarto en el barrio de Tetuán y en 1969 el último en Vallecas, una barriada popular densamente poblada, en la que se asentaron muchos de los emigrantes que llegaron a la capital en esta etapa. Salvo este último centro (3.000 m²), sus tiendas fueron de dimensiones medianas, oscilaban entre los 700-1.300 m² y eran atendidas por un grupo reducido de vendedores: 18-20. Fundamentalmente vendía textiles y artículos de bazar.

Por ubicación, dimensiones y tipo de artículos vendidos se adapta al modelo de almacén popular, que no llegar a constituir una cadena pues no sale de la capital. En 1952 se transformó en Sociedad Anónima, desapareciendo a finales de la década de los setenta, al no conseguir superar la crisis como otras casas comerciales.

Almacenes Madrid-París. El primer y el único de los establecimientos madrileños de esta época que consiguió aproximarse a las características de un gran almacén. Su origen se encuentra en una sociedad anónima francesa, vinculada a los

almacenes Lafayette, que se constituyó en Madrid en 1920, con un capital social de un millón de pesetas, que a los pocos meses se aumentó a doce «para la construcción y explotación de grandes almacenes»¹⁰. El mismo año la Sociedad encargó a Teodoro de Anasagasti que adaptara unos planos realizados en París al solar que habían comprado (el inicial más cuatro fincas colindantes). La pretensión era construir un edificio de varias plantas y gran diafanidad, siguiendo el modelo de los almacenes franceses. Una vez construido se abrió el centro en 1923 en el número seis de la calle Pi y Margall (segundo y mejor tramo de la Gran Vía), en su edificio propio y en un enclave privilegiado, pues desde la segunda década del siglo XX las autoridades pretendieron convertir la Gran Vía en la versión madrileña de las denominadas *calle escaparate* que se habían desarrollado en otros países en la segunda mitad del XIX, al calor de unos comercios, que deban cada vez mayor importancia a la conquista del cliente a través de un escaparate grande y atractivo. Una calle que en el primer cuarto del siglo va a atraer los comercios más selectos: joyerías, camiserías de lujo, que en muchos casos trasladaran sus locales a ella¹¹.

La estructura y decoración de los almacenes Madrid-París se inspiró en los almacenes parisinos del mismo nombre. La intención era convertirlo en el primer gran almacén de la capital, no sólo por la variedad de secciones sino por los servicios prestados al cliente¹². De hecho la expectación y la curiosidad que despertaron entre la población ha dejado su reflejo en la literatura, apareciendo su nombre en algunas novelas de la época¹³. Sin embargo y por causas que desconocemos, la primera experiencia de grandes almacenes en la Gran Vía madrileña se hundió. Cerraron al final de la década de los veinte, aunque la sociedad no se disolvió hasta 1947, cuando la Junta General de Accionistas ratificó el acuerdo tomado por el Consejo de Administración en 1930.

En estos primeros almacenes madrileños se abastecían no sólo los que vivían en la capital, sino también los vecinos de otras provincias y de los pueblos más próximos que periódicamente acudían a realizar sus compras. No obstante ninguno de los almacenes citados consiguió convertirse en un gran almacén al estilo europeo, unos

¹⁰ Registro Mercantil de Madrid. Sección 0. Tomo 111. Hoja 4102. Folio 58

¹¹ Establecimientos tradicionales madrileños. Cuaderno IV. A ambos lados de la Gran Vía. Cámara de Comercio e Industria de Madrid (1984)

¹² Archivo de La Villa. Secretaría (A.V.S.). 25 307-174. En la licencia de apertura solicitada al Ayuntamiento se dice que «En el edificio propiedad de dicha compañía sito en la avenida de Pi y Margall 6... ha establecido unos grandes almacenes dedicados a la venta de toda clase de artículos de comercio, tejidos, mercería, zapatería, confecciones, juguetes, bisutería, comestibles, salón de servir té, pastas, fiambres, etc.»

¹³ Aub, Max (1970): La calle Valverde. Pág 17 «¿Qué os parece la Telefónica y eso del Madrid-París?. Como en Nueva York. Ese almacén de novedades recién inaugurado era el paraíso de Feliciano...»

porque desaparecieron pronto (Madrid-París, El Aguila), otros porque decayeron después de una época de esplendor (San Mateo, Casa Eleuterio) y otros porque se especializaron, generalmente en la venta de tejidos (Almacenes Progreso y Almacenes Rodríguez).

En Barcelona destacaron:

Almacenes Alemanes de Barcelona inaugurados en 1917.

Almacenes Jorba que abrieron sus puertas en 1926 y fueron comprados en 1963 por Pepín Fernández, para la expansión de Galerías Preciados en esa ciudad y

Almacenes El Siglo el que más se acercó al modelo de gran almacén europeo. Su fundador Eduardo Conde y Jiménez era un madrileño, que había emigrado a Cuba, donde trabajó como dependiente en los almacenes que Ramón Herrera, otro emigrante español, tenía en La Habana (más adelante explicaremos como el comercio de La Habana desde mediados del siglo XIX estaba en manos de españoles y muy influenciado por el comercio americano). Durante su estancia realizó viajes a Nueva York, donde observó de cerca sus comercios. En los almacenes habaneros conoció al que sería su socio en España, Pablo del Puerto. En 1869 ambos decidieron volver, en concreto a Barcelona, cuna de la industria textil, y establecerse por su cuenta. Constituyeron la Sociedad Comanditaria Conde, Puerto i Cía con el objeto de instalar una tienda con el nombre de El Siglo, que vendía lo que se fabricaba en sus propios talleres: camisas, guantes, corbatas y géneros de punto. El éxito obtenido hizo que en 1881 decidieran abrir un almacén de las características de los que habían conocido en América y en Cuba, con el nombre de Grandes Almacenes El Siglo. Según un diario Catalán «el primer establecimiento de España de su genero»¹⁴. Entre 1882 y 1889 publicaron su propia revista en la que se combinaban artículos de información, con ofertas y publicidad de los almacenes, y en 1890 la sustituyeron por un catalogo que recogía las novedades. Incorporaron muchas de las técnicas de los almacenes americanos, entre ellas una cuidada contabilidad, pues en la mayoría de los comercios españoles ésta no existía. En el Siglo se llevaban libros de inventarios, se registraban las ventas y compras de cada día y se realizan balances periódicos para conocer la marcha del negocio (Cabana:3).

El diario El Liberal dirá que El Siglo fue el primero de los bazares de España «a la altura de lo mejor que en comercios análogos existe en el extranjero»¹⁵. El Siglo

¹⁴ Diario catalán 1 de Febrero de 1881

¹⁵ El Liberal. Abril de 1901

fue una empresa de tipo familiar, a la que paulatinamente se incorporaron los hijos del fundador: Dionisio, Eduardo, Ricardo y Alfredo Conde y su yerno Leocadio de Olavarria. En 1921 se transformó la Sociedad en Anónima, al abrigo de la nueva legislación más favorable. Al finalizar la década se había convertido en un almacén que ofrecía una variedad considerable de artículos y servicios de cafetería y peluquería. Pero en 1932 los almacenes sufrieron un terrible incendio a causa de un cortocircuito en la instalación eléctrica. No quedó más remedio que abandonar el edificio inicial de la Rambla de los Estudios y comprar un edificio en la calle Pelai, comenzando la compañía su cotización en la Bolsa de Barcelona. Una vez acabada la guerra se abrieron diez sucursales. En Sevilla, Cádiz, Córdoba, Málaga, Huelva, Jerez de la Frontera, Santa Cruz de Tenerife, Las Palmas, Alicante y Cartagena, lo que convertía a El Siglo en la primera cadena de almacenes del país. Sin embargo, por razones que desconocemos, aunque no ajenas a la situación política y económica que atravesó España en la década de los cuarenta, la empresa entró en una lenta decadencia, aunque se mantuvo hasta la década de los ochenta. Para algunos autores este almacén catalán debe considerarse el primer gran almacén español.

El modelo americano llega a España

Durante la República se abrieron en Madrid dos comercios que serían el germen de los dos primeros grandes almacenes del país. La etapa parecía propicia, pero que no resultó la más adecuada, pues al poco tiempo estalló la guerra civil. Una vez acabada, cada uno por su lado emprendió su propia expansión. Sus propietarios Pepín Fernández y Ramón Areces tenían un origen y un aprendizaje del negocio común.

En Sederías Carretas, la tienda abierta por Fernández y en la sastrería El Corte Inglés que tomó en traspaso Areces, está el origen de los dos grandes almacenes españoles. Eran dos establecimientos de grandes dimensiones. El primero especializado en la venta de tejidos (aunque paulatinamente se incorporaron para la venta otros artículos) y el segundo en la confección de prendas de caballero. Sus propietarios que habían emigrado muy jóvenes a Cuba y habían trabajado en unos prestigiosos almacenes de La Habana incorporaron desde el principio las técnicas de venta que habían conocido en América. Unos años después el propietario de Sederías Carretas abrirá Galerías Preciados y el de la sastrería El Corte Inglés de la calle Rompelanzas instalará un gran almacén en la calle Preciados. De manera que ambos siguen el ejemplo de los más importantes almacenes americanos (Lord Taylor, Jordan March, Macy's o Marchal Field). Primero abren una tienda de tejidos, en la que

introducen innovaciones, se hacen con una clientela importante, y finalmente la transforman en un gran almacén.

Pepín Fernández y Ramón Areces, igual que Eduardo Conde (propietario de los Almacenes El Siglo) emigraron a Cuba, donde tomaron contacto con el modelo de almacén americano. Ambos eran asturianos y por tanto estaban muy familiarizados con una emigración que desde el último tercio del XIX fue constante, sobre todo a los países de habla hispana, en especial a Cuba. En primer lugar porque la similitud del idioma facilitaba la adaptación, pero sobre todo porque las posibilidades profesionales y económicas que ofrecía la isla eran enormes. Como mantienen los profesores Bahamonde y Cayuela, desde el punto de vista económico, Cuba se había convertido en una colonia más poderosa que la metrópoli, en una república próspera, siendo su capital, La Habana, una gran ciudad, con un enorme potencial económico, con una renta per capita superior a la española y con una población que copió y adoptó los patrones de la sociedad capitalista mucho antes que la española. La modernización se aprecia en el desarrollo de una economía de mercado, en una progresiva industrialización de los sectores básicos y en la aparición de una sociedad más abierta y dinámica que la española, todavía decimonónica y con escasas perspectivas de cambio. Según contaban a su vuelta los viajeros que visitaban La Habana era habitual ver automóviles por sus calles, cuando en España eran casi desconocidos y sus tiendas y comercios estaban más próximos a los de cualquier ciudad de Norteamérica, que a los del país que hasta entonces había sido su metrópoli política.

Las causas del desarrollo son complejas. Pero tienen su base en los recursos naturales de la isla, para la explotación de productos, como el azúcar o el tabaco, demandados en el mercado internacional, pero sobre todo En la proximidad y las relaciones comerciales establecidas con el gigante del Norte, que habían provocado que desde mediados del siglo XIX se estableciera un estrecho triángulo mercantil entre Cuba, España y Estados Unidos (Zanetti: 10).

De los cerca de dos millones de habitante que componían su población en el último tercio del siglo XIX, un elevado porcentaje eran emigrantes españoles, sobre todo de la zona noroeste, que habían consolidado su posición, siendo algunos de ellos propietarios de los más importantes comercios de La Habana, pues el pequeño comercio estaba fundamentalmente en manos de españoles. Por ello no es casual que muchos de los recién llegados se iniciaran profesionalmente en este sector, donde sus paisanos les daban empleo. Este hecho y las relaciones establecidas a través del triángulo comercial Norteamérica-Cuba-España hicieron que Cuba se convirtiera en la

principal correa de transmisión de las modernas técnicas comerciales entre Estados Unidos y España.

Esto explica que los principales empresarios del comercio español hicieran su aprendizaje en Cuba y que una vez aprendido el oficio, volvieran a España, donde reprodujeron el modelo americano. Los fundadores de Sederías Carretas (Galerías Preciados) y de El Corte Inglés trabajaron y se formaron en La Habana en un establecimiento fundado a su vez por asturianos y en el que el modelo de gran almacén norteamericano se había copiado miméticamente. Los comercios de La Habana a finales del XIX eran en general más atractivos y modernos que los españoles. Por dimensiones, número de empleados y variedad de mercancías destacaban tres, que se encuadraban dentro del modelo de gran almacén que había surgido en Europa y Norteamérica: los almacenes Fin de Siglo, La Casa Grande y El Encanto.

En El Encanto fueron contratados César Rodríguez, Ramón Areces y Pepín Fernández cuando llegaron a la ciudad. En este establecimiento adquirieron su experiencia comercial, aprendieron técnicas innovadoras y una nueva forma de practicar el comercio y de vender. Para los tres futuros empresarios españoles estos almacenes fueron una escuela de aprendizaje. En ellos adquirieron un bagaje profesional que les permitió convertirse en unos empresarios emprendedores cuando regresaron a España. Como la mayoría de los almacenes americanos El Encanto en su origen fue un pequeño comercio, que fundaron en 1888 en Guanabocoa, un municipio de La Habana, los hermanos José y Bernardo Solís, emigrantes asturianos. Unos años después y tras asociarse con su paisano, Aquilino Entrialgo, se trasladaron a un edificio de mayores dimensiones, en el centro de La Habana, donde abrieron un gran almacén. Una de las personas que mejor definió lo que para los cubanos supuso El Encanto fue el periodista Manuel Aznar que comentó que nunca había visto un nombre tan apropiado para un establecimiento comercial, pues a todos cautivaba por su tono y sus gustos, verdaderamente *encantadores*¹⁶. A finales de siglo se había convertido en uno de los almacenes más prestigiosos del mundo.

Los almacenes El Encanto recogieron y pusieron en práctica gran parte de las técnicas comerciales desarrolladas en los Estados Unidos, basadas en la diversificación y la agresividad, aprovechando el aumento de la demanda que se produjo en Cuba en las últimas dos décadas del XIX. Las proporciones y las dimensiones que adquirió se reflejan en el número de empleados que llegó a tener.

¹⁶ La Vanguardia. Artículo reproducido en el Boletín de Galerías Preciados nº. 112, Mayo de 1961

Algunas fuentes mantienen que en la primera década del siglo superaba los mil trabajadores, aunque otras consideran que estas cifras no se alcanzaron hasta la década de los cuarenta (Cuartas. 94) pero todas las informaciones coinciden en que a principios de siglo era uno de los comercios más elegantes de la isla, que poco tenía que envidiar a los almacenes más importantes de Norteamérica, ni por dimensiones, ni por artículos vendidos. Un viajero contaba como los españoles se extasiaban ante sus escaparates, que exhibían mercancías inexistentes en esos años en España¹⁷.

Los comercios cubanos en esta época practicaban una política de corte paternalista. Los trabajadores, salvo excepciones, eran contratados en el escalafón más bajo, como cañoneros (chicos para todo que debían *salir como un cañón* cuando se les pedía algo). Sin embargo si demostraban valía, fidelidad y ganas de trabajar el ascenso a empleos intermedios estaba garantizado, pudiendo llegar a ocupar puestos superiores y de responsabilidad (Gómez Santos:10) En El Encanto, como en muchos establecimientos del continente americano en esta época, se pagaba anualmente; de manera que una vez terminado el año, el sueldo era fijado por el dueño, con cantidades distintas para cada trabajador. La demora en el pago tenía dos consecuencias para los trabajadores. Por un lado hacía que los empleados vivieran en una situación precaria. Pero por otro tenía la ventaja de fomentar el ahorro, lo que posibilitaba que algunos dependientes, después de unos años de trabajo, o bien volvieron a España con un cierto capital o se establecieran por su cuenta en la isla (lo que explica el elevado número de establecimientos en manos de asturianos). Para los comerciantes la ventaja era evidente: permitía la autofinanciación, al contar la empresa con los sueldos.

En estos almacenes, como en muchas empresas comerciales americanas, a los dependientes se les estimulaba con la posibilidad de *interesarse* en el negocio. Ser *interesado* implicaba un puesto de responsabilidad y la posibilidad de una participación en los beneficios. El objetivo era incentivar a los trabajadores más eficientes y hacerles sentir la empresa como propia. Igual que ocurría con el sueldo, las cantidades, acumuladas por este concepto, quedaban en depósito. Se entregaban al trabajador, cuando éste las solicitaba para hacer frente a un gasto o cuando abandonaba definitivamente la empresa, con los intereses correspondientes. Era una figura muy extendida en los comercios americanos, pues la venta es una actividad que depende en gran medida del tesón de los dependientes, por ello cuanto más estímulos tengan más esfuerzos harán por vender.

¹⁷ ABC. Carta al director de Mariano Baselga . 24 de Agosto de 1992

Los tres grandes empresarios del comercio en España: César Rodríguez, Pepín Fernández y Ramón Areces fueron contratados en El Encanto. El primero en llegar y el que más tiempo permaneció en los almacenes fue César Rodríguez, tío de Ramón Areces. Desembarcó en Cuba en 1896, en 1900 fue contado en El Encanto y tres años después, con veintiún años, fue nombrado socio industrial e interesado en el negocio y a finales de 1906 le nombraron gerente. De manera que a los seis años de haber llegado, con veinticuatro años de edad, pasó a ocupar el puesto de máxima responsabilidad. En 1960 decidió volver a España.

Pepín Fernández fue el segundo en ser contratado. En 1908 había emigrado a Méjico y dos años después se trasladó a Cuba. Al llegar a La Habana contactó con su pariente César Rodríguez, que ya era gerente. Fue acogido primero como *parado* (suponía ser alojado y mantenido a cambio de ayudar en algunas tareas, pero sin que ello supusiera una relación contractual), después fue contratado como cañonero y unos meses después fue nombrado dependiente. En 1912 fue trasladado a las oficinas, al principio, se encargó de la contabilidad y después del departamento de publicidad, en el que realizó su labor más importante. Con veintidós años le nombraron apoderado y le interesaron en el negocio y cinco después, con tan solo veintisiete, ocupó el puesto de gerente. En 1931 decidió volver a España.

Finalmente en 1920 Ramón Areces desembarcó en el puerto de La Habana con quince años. Al día siguiente de su llegada fue contratado también en El Encanto como *cañonero*. Trabajó en los almacenes diez años, pero no tuvo tanta suerte como sus parientes, pues llegó a Cuba en una etapa de recesión, que afectó a los comercios. Sin embargo con la financiación de su tío César se trasladó a Estados Unidos, donde permaneció cuatro años. La experiencia que adquirió durante este tiempo, fue fundamental para su vida profesional posterior. En estos años aprendió cómo funcionaban y como se trabajaba en los almacenes más desarrollados del mundo¹⁸.

En 1929 César Rodríguez abandonó El Encanto, pero no se fue con los bolsillos vacíos. Se calcula que había acumulado entre sueldos y beneficios en torno a un millón y medio de pesos de la época, que le fueron entregados, no sin problemas, por parte de la Sociedad. Con el capital reunido emprendió sus propios negocios. Abrió en La Habana los Almacenes Ultra que funcionaron hasta el estallido de la revolución de Castro y en España financió la instalación y expansión de El Corte Inglés, de cuya

¹⁸ Revista Garbo. *Entrevista a Ramón Areces* Barcelona 10 de Agosto de 1982. Pág 37

gestión se encargó su sobrino Ramón Areces que también decidió regresar a España en 1934, pues tío y sobrino, consideraron que, con la llegada de la República el país entraría en la senda de la modernización, por lo que se abría una etapa propicia para instalar un negocio y qué mejor que una tienda, actividad en la que ambos tenían experiencia. En 1931 Pepín Fernández también tomó la decisión de dejar El Encanto y regresar a España, donde en 1934 abrió con el capital que había acumulado su primera tienda, Sederías Carretas.

Aunque los comercios de Ramón Areces y de Pepín Fernández no tenían el carácter de almacén, poco tenían que ver con las tiendas tradicionales de la capital. Ambos empresarios pusieron en práctica las técnicas y fórmulas que habían aprendido en el Encanto, hasta el extremo que el modelo de los almacenes cubanos fue reproducido tanto en Sederías Carretas como en El Corte Inglés. Ya en su primera etapa en España ambos desarrollaron la cultura empresarial que traían de Cuba, trasladando el modelo de grandes almacenes americanos. Su actividad revolucionó el mercado, las técnicas de venta, la relación con los proveedores, la filosofía del negocio, los modos de gestión y la política de personal, buscando la implicación de los directivos en los beneficios de la empresa y sobre todo la identificación de los trabajadores con la casa.

Sederías Carretas y El Corte Inglés: un concepto nuevo de tienda

En 1934 Pepín Fernández, César Rodríguez y un grupo de dependientes madrileños constituyeron la Sociedad Limitada Sederías Carretas con un capital social de cuatrocientas mil pesetas. Los dos primeros quedaron como socios mayoritarios y gerentes del negocio. Aportaron cada uno ciento ochenta y seis mil setecientas cincuenta pesetas, mientras que los restantes socios contribuyeron con cantidades inferiores a quince mil. En estas condiciones el negocio quedó bajo la dirección y gestión directa de Pepín Fernández, ya que el otro socio mayoritario se encontraba en Cuba. El objetivo era poner en marcha un negocio comercial. Para ello se adquirió en traspaso un local en la planta baja del número 6 de la calle Carretas, propiedad de Antonio Alesanco. Se decidió poner al establecimiento el nombre de Sederías Carretas, con el propósito de que pudiera identificarse fácilmente con el nombre de la calle donde estaba ubicado. Una práctica que luego se repitió con Galerías Preciados, que también tomó su nombre de la calle donde se construyó el primer edificio. Sederías Carretas abrió al público el 2 de octubre de 1934. Era una tienda de tejidos, aunque enseguida incorporó otros artículos de confección. No cumplía los requisitos de un gran almacén, ni por dimensiones ni por variedad de mercancía, pero rompía con el carácter de tienda tradicional. Poco después de su inauguración su gerente fue entrevistado en uno de los diarios de mayor tirada en la capital, en un artículo que se titulaba: "una nueva doctrina y un nuevo estilo en el comercio de Madrid"¹⁹.

En la tienda, siguiendo el ejemplo de los almacenes americanos, los mostradores fueron sustituidos por mesas de exposición, donde se colocaban los artículos de forma que todo el mundo pudiera contemplarlos. La retirada de los mostradores provocó reticencias al principio, incluso entre algunos socios. Amigos y conocidos advirtieron que mostrar libremente la mercancía era una práctica inadecuada, porque incitaba al hurto. Además estaba extendida la creencia de que «el buen paño en el arca se vende», que provocaba que sólo se vendiera lo que los clientes demandaban, sin incitar al cliente a comprar, al no tener la posibilidad de encapricharse con un artículo. De manera que era la demanda la que condicionaba la oferta. Según Juan Antonio García de Castro, secretario de la Agrupación Nacional de Grandes Almacenes, este sistema de exposición constituyó una pequeña revolución en el comercio, pues los clientes descubrieron el atractivo de ir a las tiendas.

Para dar a conocer el establecimiento la publicidad fue utilizada en una medida

¹⁹ ABC, 21 de octubre de 1934.

que hasta entonces no se había practicado en España, pero que era habitual en los grandes comercios del mundo que solían dedicar una partida de su presupuesto a los anuncios en prensa y a financiar programas de radio. La apertura fue anunciada en los principales diarios madrileños con el siguiente texto: «Sederías Carretas la tienda que Madrid esperaba»²⁰, con el propósito de despertar expectación, a partir de entonces los anuncios se repitieron a diario.

A los empleados se les exigió una atención escrupulosa con los clientes. Sólo en las tiendas de élite de la capital, caso de Zorrilla, frecuentada por las damas de clase media-alta se seguía esta práctica, en el resto los clientes más que atendidos eran despachados por unos tenderos, que no siempre eran ni corteses ni amables, sin darse cuenta de que sin clientes no hay negocio y que si éstos son atendidos con amabilidad, aunque no compren nada, sentirían la tentación de volver a la tienda en otras ocasiones. Esto lo había aprendido el empresario en su experiencia americana y mientras el negocio estuvo bajo su control fue una de las premisas fundamentales de sus establecimientos.

Vinculada a esta cuestión estaba la exigencia a los vendedores de cuidar su aspecto físico y su aseo personal, pues se consideraba una señal de respeto hacia el cliente. En América Fernández había observado como en las tiendas de calidad los hombres iban trajeados y aseados y las mujeres uniformadas y con un aspecto impecable y quiso trasladar esta práctica a su tienda de Madrid, lo que no fue sencillo y creó problemas, pues en la España de los años cuarenta la higiene y el aseo personal dejaban mucho que desear, entre otras razones porque las condiciones que reunían la mayor parte de las viviendas, no lo propiciaban. Por ello en Sederías Carretas se dictaron normas concretas, que fueron difundidas entre el personal y que se consideraban de obligado cumplimiento para los empleados. Más tarde se aplicarían también en Galerías. Eran muy detalladas y comprendían aspectos como los siguientes:

1. Pulcritud en el vestir, con el propósito de que los dependientes tuvieran una buena apariencia.
2. Exigencia a los hombres de acudir a la tienda perfectamente afeitados.
3. Se aconsejaba a los vendedores que extremasen su higiene bucal, por la proximidad que tenían con los clientes.
4. Exigencia de unas manos y uñas siempre limpias.
5. Finalmente se establecía prohibiciones como: hablar en el establecimiento en

²⁰ ABC 2 de octubre de 1934

voz alta, tutear a los clientes, así como saludarles de manera desenfadada, por considerar que estas actitudes eran signos de vulgaridad. Además del cuidado físico, al dependiente se le exigía: cortesía, eficacia y buen trato con el público

A los dos años de inaugurarse estalló en el país la guerra civil, pero Sederías permaneció abierta al público durante el conflicto, a pesar de las carencias y el asedio a que fue sometida la capital. Una vez finalizado el conflicto se procedió a una ampliación de su superficie y a un aumento significativo de personal. En menos de un año se pasó de los ocho empleados iniciales a veintidós. La mayoría fueron contratados como dependientes. El incremento de la superficie de venta y de empleados permitió aumentar las secciones y diversificar la oferta.

Pero los límites que para el crecimiento de la tienda puso el Ayuntamiento de Madrid (Daudet: 71-79) hicieron que al año siguiente de su inauguración su propietario pensara en construir un gran almacén en una de las calles más comerciales de Madrid. Para ello a finales de 1935, compró dos casas colindantes, próximas a la Puerta del Sol, situadas entre las calles Rompelanzas, Preciados y Carmen, con el fin de construir un edificio dedicado a gran almacén²¹. Las fincas estaban situadas en un enclave privilegiado, localizado en una vía céntrica y de fácil comunicación, próximo a la Puerta del Sol, pero sobre todo a la Plaza de Callao, puerta de acceso a la Gran Vía madrileña, que se estaba convirtiendo en la arteria principal de la ciudad, al conectar los dos barrios más elegantes de Madrid: el de Salamanca y el de Argüelles, y en la que se estaba efectuando un ambicioso desarrollo urbanístico, con el propósito de convertir esta avenida en el escaparate económico y social de la capital. Como no se podía empezar la construcción inmediatamente, pues el inmueble estaba ocupado y era necesario negociar el desalojo de los arrendatarios que, según noticias de la época, exigieron fuertes sumas para abandonar sus viviendas y locales comerciales²²²³, al tiempo que se registraba la compra, el 25 de enero de 1935, Pepín Fernández también tomó en traspaso, en nombre de Cesar Rodríguez, entonces socio suyo en Sederías, una sastrería, que explotaba el propietario de la finca, Julián Gordo Centenera, llamada El Corte Inglés, que estaba instalada en la planta baja.

En 1934 Ramón Areces también había regresado a España con una experiencia comercial, adquirida en El Encanto y en Estados Unidos. Había acordado con su tío César antes de salir de Cuba, que buscaría un local en Madrid para poner en marcha

²¹ ABC 8 de julio de 1947

²² Escritura Pública. Registro de la Propiedad Inmobiliaria. Tomo 873 del archivo, 227 de la sección 1ª, folio 96, finca 2978. 23 de diciembre de 1935

²³ El Alcázar 23 de febrero de 1962

un comercio. Fernández le ofreció temporalmente la sastrería. Tenía el mejor local de la zona, pues hacía esquina con las calles Rompelanzas, Carmen y Preciados. Era un comercio, de cerca de ciento cincuenta metros cuadrados, que gozaba de prestigio. Uno de sus clientes era el presidente de la República Niceto Alcalá-Zamora. El dinero para el pago del traspaso y la adaptación de la tienda fue aportado en su totalidad por César Rodríguez, pero de la puesta en marcha del negocio y de la gestión se ocupó, desde los primeros momentos, Ramón Areces que, dado el prestigio de la sastrería, decidió mantener el nombre original, El Corte Inglés, es decir no sólo se hizo cargo del local sino también de la marca²⁴. Ya en esta primera adquisición se siguió una de las máximas de la cadena: adquirir locales o edificios para la instalación de los centros en los lugares más cotizados y céntricos de las ciudades.

Aunque los directivos de El Corte Inglés han intentado que no trascendiera la participación directa que Pepín Fernández tuvo en el traspaso, por la competencia que después se establecerá entre los dos almacenes, lo cierto es que entre los documentos privados de la familia Fernández se encuentra el recibo que Julián Gordo Centenera extendió a nombre de Fernández y no de Ramón Areces por el traspaso:

«D. José Fernández, gerente y apoderado de Sederías Carretas, paga a Julián Gordo Centenera 250.000 pesetas, mediante un cheque contra el Banco Hispano Americano, como pago a cuenta del traspaso y existencias del establecimiento de su propiedad El Corte Inglés (Preciados 28), corriendo desde hoy los ingresos y gastos de dicho establecimiento a cuenta del señor Rodríguez».

A partir de entonces, César Rodríguez, un hombre adinerado, financió la expansión de El Corte Inglés, siendo sobre todo muy cuantiosa su aportación a partir de la década de los sesenta cuando, tras la revolución castrista, regresó a España con un capital que invirtió fundamentalmente en la cadena de grandes almacenes, gestionada por su sobrino²⁵. Cuando Ramón Areces tomó posesión de la tienda, se dirigió a los siete empleados que tenía en ese momento y les aseguró que iba a convertir aquella pequeña sastrería en la tienda más importante de la ciudad. Se quedó corto, con los años El Corte Inglés se convirtió en la primera empresa privada, no financiera, del país. Igual que Sederías Carretas, la sastrería permaneció abierta al público durante los tres años de guerra. Según explicó Areces en más de una ocasión, parte de la clientela inicial, la encontró entre el personal del propio ejército, lo que contribuyó a la buena marcha del negocio. En algunas entrevistas posteriores confesó que durante la guerra hizo mucho dinero:

«el gobierno pagaba diez pesetas diarias a los componentes de las brigadas internacionales y comenzó la *economía de guerra*; yo compraba la tela en Alcoy, a la CNT, y comencé a hacer chubasqueros para los milicianos... En el hotel Florida paraban también muchos rusos, que tenían

²⁴ ABC 3 de julio de 1949

²⁵ EL PAÍS, 12 de julio de 1981

unos fajos increíbles de dinero y yo comencé a hacerles los trajes a todos ellos. Jamás habían visto unos trajes tan bien cortados como aquellos..., había mucha escasez de telas pero yo la compraba a la CNT y me las traían camufladas en camiones del Socorro Rojo...» (Daudet: 84).

Las mismas prácticas que un año antes se habían implantado en Sederías fueron copiadas en El Corte Inglés, pues ambos propietarios habían hecho un aprendizaje común. Pepín Fernández tenía la ventaja de la mayor experiencia, que le proporcionaba la edad y el haber ocupado puestos de dirección en El Encanto y Areces contaba con el dinamismo de la juventud y con el dinero de su tío César que llegaba desde Cuba. Con este bagaje ambos empresarios comenzaron su aventura empresarial. En la mente de los dos estaba desde entonces que no se iban a contentar con una pequeña tienda, sino que su objetivo era montar un almacén como los que habían conocido en América. Pero había que esperar, porque la situación de España en plena guerra civil no lo aconsejaba.

Una vez acabada la guerra se abrió una etapa, no más favorable ni fácil que la anterior. Con la paz llegó la estabilidad, pero la política autárquica, diseñada por Franco y el comienzo de la guerra en Europa crearon un clima poco propicio para los negocios. Resultaba sumamente difícil, en ocasiones imposible, encontrar mercancías para vender. La producción nacional, de por sí escasa, había quedado dañada durante el conflicto y la compra de mercancías en el extranjero no resultaba sencilla, por las trabas que la administración ponía a la importación. De manera que los gerentes de las nuevas tiendas se vieron obligados a desplegar sus relaciones para conseguir artículos que vender. Los textiles se buscaron fundamentalmente en Cataluña, pero también se trajeron de fuera de España. Los años, en los que el país atravesó un desabastecimiento mayor, fueron 1941 y 1942. La falta de mercancía era una de las cuestiones más preocupantes, pues lo realmente difícil en la España autárquica para un comercio, no era encontrar clientes, sino tener artículos que ofrecer. A pesar las dificultades no se desanimaron y en la etapa económica más difícil de la historia de la España del último siglo decidieron convertir estas dos pequeñas tiendas en dos grandes almacenes.

Almacenes Populares: SEPU

Durante la República y coincidiendo con la apertura de Sederías Carretas y la adquisición de la sastrería El Corte Inglés por Areces también se abrió el primer almacén popular en España: SEPU (Sociedad Española de Precios Únicos), que ponía habitualmente a la venta una multitud de artículos con el mismo precio. Una técnica de venta que había nacido en los Estados Unidos en los almacenes Woolworth, y que

fue la precursora de las *tiendas todo a cien*.

La sociedad se inscribió en el Registro el 9 de enero de 1934²⁶, es decir el mismo año que abrió sus puertas Sederías Carretas y un año antes que Areces tomará en traspaso la sastrería y abrió su primer almacén en agosto. La sociedad, de capital mayoritariamente extranjero, la componían cuatro socios: el barcelonés José Garcí y Gimeno, el francés Eduardo Worms, el alemán Hernán Schondorff y el suizo Alexander Goestschet, socio principal y primer Presidente de la Sociedad. Su objetivo era «la explotación de almacenes para la venta al por menor de toda clase de operaciones financieras, comerciales o industriales por cuenta propia o de otras entidades», es decir cubría un campo amplio. Su capital inicial de tres millones de pesetas, también era sensiblemente superior al de Sederías o al inicial de El Corte Inglés. Ello permitió alquilar para instalar su primer almacén la planta baja del edificio que habían construido los almacenes Madrid-París en la Gran Vía madrileña. Una ubicación selecta, pues la Gran Vía, sobre todo este tramo (Pi y Margall), era en esos momentos la avenida más elegante y con mayor proyección de la capital.

Aunque algunas fuentes de la empresa mantienen que la pretensión de SEPU era la de configurarse como un gran almacén, lo cierto es, como su nombre indica, que desde el principio adoptó la fórmula del almacén popular, que estaba alcanzando en esos momentos en Europa un gran desarrollo y una enorme rentabilidad y que parecía más apropiado a las características de la sociedad española. Por ello, siguiendo el ejemplo de Woolworth su primera concepción fue la venta de muchos artículos a un mismo precio, lo que hizo que muy pronto fuera conocida como la *tienda del duro o del medio duro*. La técnica comercial de los almacenes de precios únicos se basaba en la venta de un surtido de artículos reducido pero bien estudiado, de fácil manejo, susceptible de venderse en grandes cantidades, con un precio unitario económico. Al practicar una gama reducida de precios se simplificaba y se ganaba en rapidez, al tiempo que se conseguía captar la atención del público hacia multitud de mercancías. En el caso de SEPU en sus primeras etapas los precios se fijaron entre una y cinco pesetas.

Durante la guerra civil constituyeron los almacenes más importantes de la capital. Al año siguiente de su apertura en Madrid, en 1935 abrieron un segundo centro en Barcelona y en 1936 otro en Zaragoza. Pero a partir de esta fecha la expansión se detuvo hasta que muchos años después, en 1968, inauguraron un segundo establecimiento en Madrid en el popular barrio de Quintana. Como los dos

²⁶ Registro Mercantil de Madrid. Tomo 247. Hoja 5814., folio 104

grandes almacenes del país, también SEPU ha sido una empresa familiar, con la diferencia que mientras El Corte Inglés ha sido siempre de capital nacional y Galerías Preciados lo fue al menos hasta los años sesenta, en que se dio entrada a sociedades extranjeras, SEPU ha sido una sociedad en manos fundamentalmente de la familia Goetschef y por tanto de capital extranjero. Este hecho ha tenido una consecuencia importante, pues al residir los propietarios en otro país, SEPU ha sido una empresa en la que la propiedad ha estado siempre separada de la gestión, de manera que los primeros nombraban a un director general y éste a su vez a los directores de cada centro, pero no intervenían directamente en la gestión del negocio, como ocurrirá en Galerías o en El Corte Inglés, que al menos durante sus primeras décadas estuvieron bajo la estrecha dirección de sus propietarios que, como cuentan muchos de sus colaboradores, eran los primeros en llegar al establecimiento y los últimos en abandonarlos.

En el terreno de los almacenes populares SEPU fue un precursor, pues en España los almacenes de precios únicos fueron prácticamente desconocidos hasta que SEPU abrió sus 1.250 m² en dos plantas dedicados a la venta al detalle con una mercancía barata expuesta totalmente a la vista del público. Nació con grandes proyectos de expansión, que fueron frenados por la guerra civil. Su estrategia comercial ha ido variando con el tiempo. Durante los años treinta mantuvieron una política comercial en la que el sector de la alimentación representó un alto porcentaje sobre el total de mercancías ofrecidas. En los años cuarenta, sin embargo, cambió su filosofía comercial y sus centros se aproximaron más al modelo de los *Junior department Stores* (Pasdermadjian: 25) al disminuir el porcentaje de comestibles a favor de los artículos de confección, complementos, artículos de menaje, droguería, ferretería, juguetes, etc. pero manteniendo el sistema de la *venta del duro*.

Sus campañas publicitarias en las que se introdujo el famoso eslogan «quien calcula compra en SEPU» se hicieron muy famosa en Madrid y consiguieron atraer hacia el centro de la Gran Vía no sólo a los madrileños sino a todos aquellos que venían de compras a Madrid. Era casi algo obligatorio para los que visitaban la capital pasar por SEPU y adquirir algo. Además por su excelente ubicación, hasta que la tienda empezó a decaer, atraía al personal de paso.

Hasta 1960 su clientela la constituyó la clase media-alta de la ciudad, sin embargo desde finales de la década sus centros se convirtieron en almacenes populares de barrio, al dirigirse a un cliente con poder adquisitivo bajo. Sus directivos no se percataron de los cambios que se estaban operando en la sociedad española y

siguieron manteniendo una imagen de almacén barato, en el caso de Madrid, en la calle más importante de la capital, un tipo de establecimiento que había tenido aceptación en las décadas de los cuarenta y cincuenta, pero que la empezó a perder en los sesenta. En realidad y a pesar de sus pretensiones iniciales SEPU no dejó de ser nunca una tienda popular de zona con una rentabilidad baja. La competencia que hizo a El Corte Inglés o a Galerías fue escasa. No obstante, SEPU fue el almacén popular más importante del país hasta la década de los sesenta, cuando este puesto le fue arrebatado por Simago, el más característico y duradero de los almacenes populares españoles y el único que consiguió instalar una cadena de sucursales por todo el país (en un epígrafe posterior trataremos sobre esta empresa).

La crisis de los años setenta afectó a SEPU que arrastraba problemas y que no pudo evitar que en su cuenta de resultados aparecieran los temidos números rojos, lo que llevó a sus gestores a poner en marcha una reducción progresiva de plantilla. Los cerca de mil trabajadores que tenía en 1973, quedaron en algo más de quinientos en 1982 y alrededor de cuatrocientos en 1983. En menos de diez años la plantilla se redujo a menos de la mitad. Por ejemplo el centro de la Gran Vía madrileña que había llegado a contar con 600 empleados se quedó con poco más de 40. El ajuste tuvo como primera consecuencia un deterioro del servicio a los clientes. Los almacenes SEPU que poseían uno de los locales comerciales mejor ubicados de la capital, quedaron convertidos en un centro con muy poco atractivo para el público. Las ventas bajaron progresivamente y en 1984 la empresa presentó una solicitud de suspensión de pagos con una deuda que sobrepasaba los mil doscientos millones de pesetas. En septiembre de 2002 cerró sus puertas, tras varios años de penalidades.

CAPITULO 3 EL COMERCIO DURANTE EL FRANQUISMO (1940-1957)

El duopolio de los grandes almacenes

En los primeros años del nuevo régimen se inauguraron los que serán los dos grandes almacenes del panorama comercial español durante el franquismo: Galerías Preciados y El Corte Inglés (la sastrería dejó pasar a un gran almacén), cadenas con una historia compleja. Después de un nacimiento común, ya que sus propietarios eran familiares y como hemos visto colaboraron estrechamente al principio, protagonizaron la competencia más agresiva que se había conocido hasta entonces entre dos negocios comerciales. Ambos tuvieron su origen en una etapa económica poco propicia, marcada por la autarquía, a la que obligó a vivir el general Franco y tuvieron una evolución lenta hasta 1950, en que comenzaron su expansión abriendo sucursales en las principales ciudades. Primero lo hizo Galerías Preciados y después El Corte Inglés. Hasta finales de la década de los sesenta la cadena de Pepín Fernández fue líder por centros abiertos, y producción. Pero a partir de entonces el liderazgo le fue arrebatado progresivamente por El Corte Inglés, que finalmente en 1995 terminó por absorber Galerías, después de dos décadas de agonía.

Entre los almacenes populares, el único que destacó en estos años, siguió siendo SEPU, que tuvo un desarrollo limitado pues, como acabamos de explicar, nunca alcanzó la categoría de cadena, al contar tan sólo con sucursales en dos ciudades además de Madrid. En realidad hasta la aparición de Simago los almacenes populares tuvieron en España un escaso desarrollo, pues iban dirigidos a las clases más modestas y éstas siguieron fieles durante más tiempo a las tiendas pequeñas e incluso a la venta ambulante que, en forma de *mercadillos* semanales, se instalaban en la mayoría de los barrios periféricos de las grandes ciudades.

Pero a pesar de la desigual incidencia de unos y otros en el panorama comercial, grandes almacenes y almacenes populares contribuyeron a la transformación de la función distributiva. Ambos son establecimientos polivalentes por secciones de venta al detalle, siendo también en España como en el resto de los países, los segundos siempre más pequeños, tanto en superficie de venta como en número de empleados y de artículos o referencias expendidas. Madrid fue la cuna y el campo de ensayo de estas fórmulas de comercio, pues las grandes empresas de distribución que gestionaban los grandes almacenes y los almacenes populares fueron empresas madrileñas, siendo sus establecimientos de la capital (Sanabria: 46) los que marcaron la posterior evolución en el resto de España.

Galerías Preciados

Una vez acabada la guerra se iniciaron las gestiones para la construcción del edificio que albergaría el primer gran almacén español en las fincas que para ello se habían comprado entre las calles Rompelanzas, Carmen y Preciados. Desde luego no era el momento más oportuno: la ciudad había quedado en un estado lamentable, el gobierno la sometía a restricciones de energía eléctrica y la población atravesó unos años de penuria, al escasear los alimentos de primera necesidad y haber quedado el abastecimiento de la ciudad en manos de estraperlistas que operaban en el mercado negro, provocando una enorme carestía. Pero su propietario, que apoyó al bando de Franco, pensó que un gobierno autoritario, como el salido de la guerra, aseguraría el orden y garantizaría la marcha de los negocios. Contaba además con tres elementos favorables de partida: la propiedad de un solar de dimensiones medianas en la calle más comercial de Madrid, la de Preciados, que le permitiría construir un edificio apropiado para un gran comercio; unas buenas relaciones con la administración franquista y sobre todo una experiencia de diecinueve años en uno de los almacenes más lujosos de hispanoamericana. A pesar de ello los obstáculos, que debieron vencerse fueron muchos.

En primer lugar fue necesario ultimar el desalojo de los inquilinos, comerciantes y particulares que todavía permanecían en la finca, entre ellos Ramón Areces y su sastrería El Corte Inglés. En estos momentos Fernández no se percató de que con este traslado comenzaba uno de sus grandes problemas, pues Areces no se limitó a llevar su sastrería a otro local, sino que también tenía la idea de instalar un gran almacén y decidió hacerlo justo en la acera de enfrente, también en la calle Preciados, con lo que desde su nacimiento ambos establecimientos se vieron obligados a competir. En segundo lugar el Ayuntamiento condicionó la concesión de la licencia a la expropiación de un trozo del solar para proceder a una nueva alineación de las calles Carmen y Preciados²⁷, que supuso una reducción de la superficie y condicionó la estructura del nuevo edificio, que finalmente resultó muy estrecho y de menores dimensiones de las proyectadas inicialmente.

Pero a pesar de los obstáculos, tras dos años de obra, bajo la dirección del arquitecto Luis Gutiérrez Soto, que durante los años cuarenta y cincuenta diseñará la mayoría de los centros de la cadena, Galerías Preciados abrió sus puertas el 5 de abril

²⁷ Acta del Pleno del Ayuntamiento de 19 de Febrero de 1942

de 1943. La inauguración fue anunciada en la prensa en un artículo que se encabezaba con la frase «Hoy se inauguran unas grandes galerías comerciales. En la calle de Preciados y con este nombre. Se trata de un establecimiento suntuoso, con edificio propio, que honra Madrid»²⁸. En efecto finalmente los madrileños tenían la posibilidad de comprar en un gran almacén, pues el nuevo comercio se había diseñado como tal. Se destinaron a venta tres mil metros cuadrados, distribuidos en cinco plantas, en las que destacaba la buena iluminación, tanto natural, gracias a sus ventanales, como artificial²⁹. Las secciones se organizaron como las de cualquier gran almacén. En la planta sótano se instalaron los almacenes y la zona de servicios del personal. En la baja las secciones de mercería, bisutería, medias, pañuelos, encajes, etc. En el entresuelo los complementos: perfumería, bolsos y artículos de regalo. En el primer piso las secciones de lanas y sedas. En el segundo los algodones y tapicería. En el tercero las secciones de lencería y artículos de punto, canastillas y ropa de cama. En el cuarto las de caballeros, señoras y niños y en el quinto la dirección, las oficinas y los talleres. Según fuentes de la propia empresa al año siguiente de su apertura contaban con cincuenta departamentos³⁰, siendo los más importantes los de tejidos, señora, caballeros, niños, artículos para el hogar, regalos, medias, bolsos y librería, en cada uno de las cuales se ofrecían una gran variedad de artículos³¹. Para atender el nuevo centro se contrataron trescientos cincuenta empleados y se ofreció a dependientes expertos de otras tiendas condiciones ventajosas para que se incorporaran a Galerías, pues se deseaba que el almacén destacara por una esmerada atención al cliente.

El número de empleados, las dimensiones del edificio, la variedad de artículos ofertadas en secciones especializadas, hicieron de Galerías Preciados, el primer comercio del país, que reunía las características de un gran almacén al estilo europeo. Para decorar sus escaparates se contrató a especialistas extranjeros, pues se pretendía que todo el público que pasara por la calle de Preciados se detuviera ante la elegancia y originalidad de la nueva forma de mostrar las mercancías³². Hoy en día cualquier experto en esta materia sabe que la imagen del comercio se define en el escaparate, como despertador de un claro objeto de deseo (Saénz; y Rebollo: 12), pero en la década de los cuarenta la mayoría de los comerciantes todavía no eran conscientes de ello, sí el propietario de Galerías acostumbrado a los bellos escaparates de los

²⁸ HOJA DEL LUNES 5 de abril de 1943

²⁹ HOJA DEL LUNES 5 de abril de 1943

³⁰ ABC 13 de octubre de 1944

³¹ Carta de Pepín Fernández a Señor Marco, redactor del Diario El Alcázar. 27 de diciembre de 1944

³² ABC 16 de octubre de 1943

comercios de La Habana. El contraste con los escaparates de las tiendas madrileñas, pobres y poco imaginativos, hizo que su contemplación se convirtiera en una diversión para los madrileños.

A pesar del nuevo concepto de tienda y de la variedad de productos ofertados, los tres o cuatro primeros años de vida no fueron sencillos. Las dificultades provenían de varias cuestiones: la situación posbélica del país, la dificultad para comprar mercancía debido a la política autárquica, la escasa presencia de una clase media en Madrid que ejerciera una demanda suficiente para compensar la inversión realizada y en último lugar, aunque no menos importante, el hecho de que desde su nacimiento Galerías Preciados tuvo que competir con El Corte Inglés, la tienda abierta por Ramón Areces también en la calle Preciados.

Pero a mediados de la década consiguió consolidar su posición entre las tiendas de Madrid. En 1944 se inauguró un departamento postal, que enviaba catálogos, muestras y pedidos al resto de las provincias. Era un departamento dedicado exclusivamente a los clientes de provincias. Desde su fundación se mostró muy rentable, en una España en la que, a excepción de Madrid, en el resto de las provincias el comercio seguía siendo tradicional³³. Desde él se potenció la venta por correo, previó envío a provincias de catálogos, que se editaban periódicamente, con las novedades más destacadas de la tienda para dar a conocer sus existencias. El departamento postal empezó con treinta empleados y un volumen de ventas anuales que rondó los ocho millones los primeros años (Bovias: 141).

A partir de 1947 comenzó la apertura de sucursales en otras ciudades. Se adoptaron dos modelos: en unas ciudades se abrieron directamente tiendas siguiendo el modelo de las de Madrid, aunque de dimensiones más pequeñas y en otras se instalaron agencias que funcionaban como delegaciones del departamento postal, de las que se encargaban uno o dos trabajadores y que vendían a través del catálogo de Galerías, daban publicidad al almacén y buscaban clientes. El proceso seguido para abrir en provincias fue generalmente instalar en un primer momento una agencia, que a la vez que familiarizaba a la población con la empresa, servía para pulsar la demanda y estudiar la conveniencia y viabilidad de abrir una tienda. Los gastos que implicaban las agencias eran mínimos, pues era suficiente con uno o dos colaboradores a lo sumo y se instalaban en pisos alquilados, desde los que desarrollaban su labor.

En la zona del protectorado de Marruecos se abrieron las dos primeras. En abril

³³ ABC 13 de junio de 1943

de 1947 en Tánger y en 1948 en Tetuán. A través de ellas se pretendió captar un mercado que se encontraba en manos de comerciantes extranjeros y que estaba muy acostumbrado a comprar por catálogo, pues muchas de las grandes tiendas de París tenían allí desde hacía años su representación. Ambas sucursales tuvieron una gran aceptación y consiguieron muy pronto vender las mercancías de Galerías. También en Badajoz, se instaló una agencia para pulsar las posibilidades de abrir una tienda. La experiencia fue positiva y a los pocos años se abrió un centro. Previamente, en 1949 se había inaugurado una sucursal de pequeñas dimensiones en Don Benito (Badajoz). Con estas aperturas comenzaba una de las estrategias menos afortunadas de la cadena: la existencia de tiendas de muy distinta naturaleza (pequeñas, medianas, grandes, elegantes, populares) que imposibilitó la creación de una imagen propia. Las ansias de expansión hizo que Galerías cometiera otro de los errores que años después le costaría caro: crecer antes de tiempo. La expansión de El Corte Inglés fue menos arriesgada y coincidió con el desarrollo social y económico.

No obstante en los años cuarenta, teniendo en cuenta las dificultades por las que atravesaba el país, los resultados de Galerías no pudieron ser más positivos. En 1949 la cifra de ventas, según fuentes de la propia empresa, alcanzó los ciento treinta y siete millones de pesetas, con una superficie de venta de cinco mil metros cuadrados, más de setecientos empleados y unos beneficios de catorce millones de pesetas (Bovias: 141). A finales de la década se había convertido en la empresa comercial más importante del país, pero ya empezaban a vislumbrarse algunos de los defectos que se agravaron con el paso de los años. Los dos más graves eran el laboral y el financiero. El primero porque se habían realizado excesivas contrataciones, sin tener en cuenta ni las necesidades reales ni la profesionalidad, pues en estos primeros años fue común emplear amigos y recomendados, de los que después fue imposible deshacerse. El segundo porque la rapidez con que se habían abierto sucursales había provocado una importante deuda, al realizarse en su mayor parte con dinero prestado.

En 1955 la Sociedad se transformó en Anónima, para facilitar la acumulación de capital y hacer frente a los gastos. Se aprovechó el nuevo carácter para introducir en los estatutos la posibilidad de constituir acciones preferentes. Eran éstas unas acciones que se ofrecían a los empleados más leales y que tenían ciertas limitaciones: implicaban una participación en los beneficios, pero nunca en la gestión, y no podían transmitirse con libertad. Con ellas se conseguía facilitar la entrada de capital, salvaguardando el carácter *cuasi-familiar* que desde su origen había tenido el

negocio. Sirvieron para regular la figura del *interesado* que existía en El Encanto y que también se había introducido en Sederías Carretas unos años antes. Una figura que fue clave en la cadena y permitió mantener durante muchos años la política de corte paternalista que había inspirado su nacimiento. Este tipo de acciones habían tenido su origen en ciertas empresas norteamericanas a mediados del siglo XIX y aunque no eran comunes en España, algunas sociedades, sobre todo de carácter comercial, las incorporaron, como un mecanismo para estimular la producción de los vendedores.

El Corte Inglés se transforma en gran almacén

Una vez acabada la guerra, en junio de 1940 se constituyó la Sociedad Limitada El Corte Inglés, con un capital de un millón de pesetas, participada al 50% por César Rodríguez y por Ramón Areces. Al poco tiempo el capital se amplió en trescientas mil pesetas más, quedando el primero con un 61,5% y el segundo con un 38,5%, lo que se aprovechó para ampliar el objeto social inicial de «sastrería y confección» al de «toda clase de artículos y géneros», con el propósito de ampliar el negocio. En 1952, acogiéndose a la nueva legislación mercantil, El Corte Inglés se transformó finalmente en sociedad anónima, ampliándose de nuevo tanto el capital, a diez millones, como el objeto social al de:

«Sastrería, ropa de cama y mesa, confecciones de toda clase, tejidos, perfumería, mercería, zapatería, muebles, géneros y efectos fabricados o manufacturados de todas clases relativas al vestido exterior e interior, masculino y femenino, de personas adultas y niños».

Pero la intención de Areces de instalar un gran almacén era anterior, como lo prueban los hechos. Cuando Pepín Fernández le pidió que abandonara el local que tenía arrendado, pues iba a derribar las fincas para comenzar la construcción del edificio de Galerías, de acuerdo con su tío César Rodríguez, dispuesto a financiar el negocio, decidió que había llegado el momento de dar el salto a un comercio de mayores dimensiones. Pero como la construcción de un edificio, suponía paralizar la actividad, optaron por comprar la finca, correspondiente al número 3 de la calle Preciados, justo enfrente de donde se estaba construyendo Galerías. Se trataba de un edificio de seis plantas y bajo comercial que tenía tres ventajas. La primera una ubicación idónea para un negocio comercial; la segunda que estaba en buen estado, por lo que podía ser adaptado en poco tiempo y la tercera y más importante que en sus bajos se encontraban los Almacenes El Aguila, local que fue utilizado inmediatamente para instalar la nueva tienda de El Corte Inglés. El precio del edificio fue de un millón seiscientas mil pesetas, aunque sólo se desembolsó la mitad, al

existir sobre el resto una hipoteca, a lo que debe añadirse el traspaso de los almacenes El Aguila que costó ciento cincuenta mil pesetas más.

La adaptación de la finca al negocio fue paulatina, según las necesidades crecían y se procedía al desalojo de los inquilinos. De la primera reforma se encargó el arquitecto de Galerías Preciados, Luis Gutiérrez Soto y de las posteriores Luis Blanco Soler. Al principio el negocio sólo ocupó la planta baja, unos seiscientos metros cuadrados de superficie, sensiblemente menor que la de Galerías, pero que suponía cuadruplicar las dimensiones de la sastrería de Rompelanzas y por tanto la posibilidad de ampliar la oferta de artículos. En noviembre de 1940 apareció el primer anuncio en prensa del establecimiento, todavía dedicado exclusivamente a la confección para caballero y niño³⁴. Pero al año siguiente se creó ya una sección de ropa de mujer, con una amplia gama de artículos³⁵. Todavía no se podía hablar de un gran almacén, sino de una tienda de grandes dimensiones. Pero la competencia con Galerías Preciados se estaba fraguando. Aunque desde el principio la estrategia empresarial fue muy parecida, en el origen de un almacén y otro había una diferencia sustancial, reflejo del diferente criterio de los dos empresarios que los pusieron en marcha. Mientras que Galerías surgió en 1943 ya como un gran almacén en un edificio totalmente dedicado al negocio, El Corte Inglés de la calle Preciados fue ampliándose de forma progresiva hasta ocupar el edificio completo, pues la prudencia a la hora de crecer fue una de las cualidades que Ramón Areces practicó a lo largo de su vida empresarial.

Entre 1942 y 1946 se fueron incorporando plantas y secciones, según las necesidades del negocio lo demandaban. La primera ampliación importante se realizó en 1942, con la inauguración de una sección de tejidos. A partir del año siguiente, a medida que se negociaba el desalojo de los inquilinos, se ocuparon los pisos superiores y se incorporaron nuevas secciones. Durante los años cuarenta César Rodríguez, aunque vivía en Cuba, vigiló el negocio. Hizo viajes periódicos a España, en 1946 permaneció varios meses y compró la finca colindante a la de Preciados 3, para unirla a los almacenes y en 1947 volvió a pasar una larga temporada en Madrid³⁶. Desde finales de la década de los cuarenta el establecimiento no dejó de crecer. En 1949-50 el arquitecto de la empresa, Luis Blanco Soler, en colaboración con Lucas Gómez y González de Buelga, emprendió la primera reforma importante, consistente en la modificación ambiental del interior, dando al edificio una mayor diafanidad, con el fin de conseguir una disposición más libre de los puestos de venta y

³⁴ ABC 22 de noviembre de 1940

³⁵ ABC 26 de junio de 1941

³⁶ Carta de Pepín Fernández a Valentín Alvarez. 24 de Marzo de 1947.

un tránsito más fluido de los vendedores, al tiempo que se diseñaron en la planta baja escaparates perimetrales decididamente atractivos para el público y que configuraron una fisonomía especial a la calle de Preciados. En la década de los cincuenta en sucesivas compras se adquirieron las fincas colindantes, primero los números 7, 9, 11 y 15 de la calle Tetuán y finalmente en 1963 los números 2, 4 y 6 de la Tahona de las Descalzas, incluido el patio central que unía las tres fincas. Estos solares, colindantes unos de otros, permitieron a El Corte Inglés construir un gran edificio en las proximidades de la popular Puerta del Sol de Madrid.

El Corte Inglés comenzó su andadura, con pasos lentos pero seguros, protagonizando una expansión que no se ha detenido desde entonces. Una de las máximas del negocio desde sus orígenes, que permitió que desde finales de los años sesenta se convirtiera en la primera empresa de distribución en España, ha sido, según explicó Areces: «crecer en el momento oportuno, sin adelantarse a las circunstancias y, sobre todo, cuando los recursos propios lo permitieran». La autofinanciación, dentro de lo posible en un negocio de estas características, que requiere un volumen considerable de inversión, ha sido una de sus premisas. Es cierto que fue posible al disponer del capital procedente de la fortuna de César Rodríguez. Pero la política de autofinanciación se ha seguido manteniendo, siendo la reinversión de los beneficios una constante del negocio, que ha permitido su ampliación y expansión, sin tener que acudir en demasía a la petición de préstamos. Esta es una de las cuestiones que diferenciaron a El Corte Inglés de Galerías Preciados. Mientras que la empresa de Fernández necesitó constantemente créditos y recursos ajenos, la de Areces ha pedido dinero a los bancos en contadas ocasiones, siendo ya un afamado empresario dijo:

«puedo asegurar que nunca pedí un crédito, ni tuve deudas. Uno de los puntos fundamentales para salir adelante en la vida es saber el techo de cada uno y de cada ocasión. Nunca gasté más de lo que podía»³⁷.

Al terminar la década de los cuarenta El Corte Inglés se había afianzado, al igual que Galerías, como un gran almacén, desarrollando especialmente una sección dedicada a la confección de mujer. Las técnicas comerciales fueron muy parecidas en esta etapa en ambos centros, en primer lugar porque la escuela de ambos empresarios era la misma y en segundo lugar porque las posibilidades en España eran limitadas. Igual que en Galerías se creó un departamento postal, en el que se podían realizar las compras desde el resto de las provincias y se elaboraron catálogos

³⁷ *El fabuloso mundo de Ramón Areces* en Actualidad económica. 24 de febrero de 1983

para presentar los productos³⁸, pero mientras que Galerías, como hemos señalado, enseguida abrió tiendas, El Corte mantuvo el sistema de agencias que resultaba más económico, consolidando sin embargo su situación en Madrid.

Las técnicas comerciales y laborales fueron similares a las de Galerías: uso de la publicidad en prensa y radio, exigencia de un aspecto cuidado y una entrega sin condiciones de los empleados, y sobre todo de una atención constante al cliente. Por ello durante los primeros años el lema publicitario del centro fue «siempre a sus ordenes». Fórmula, importada de El Encanto, que partía de la máxima de que en cualquier situación el cliente tiene razón y el almacén está para servirle³⁹. Aunque el lema más conocido de El Corte Inglés «si no queda satisfecho le devolvemos su dinero» vendría más tarde, lo cierto es que desde el primer momento ofreció a los clientes la posibilidad de devolver la mercancía.

Siguiendo también el ejemplo de Galerías desde sus orígenes fue habitual que acudieran a El Corte Inglés artistas de las letras, la canción o el deporte a firmar sus libros, discos o a presentar espectáculos. Con el paso del tiempo El Corte Inglés convirtió sus tiendas no sólo en centros comerciales, sino en auténticos centros de atracciones, mediante la organización de desfiles de moda, concursos infantiles, fiestas, etc.

Ramón Areces vigiló de cerca su negocio, llegaba el primero a los almacenes, situándose en la puerta hasta que entraban el resto de los empleados, a los que, al menos durante las primeras décadas, conocía personalmente. Una antigua empleada de los almacenes explicaba que a mediados de los años cincuenta se planteó en una Junta la necesidad de instalar un reloj para controlar al personal y que Areces consideró que no era necesario, alegando que a él no se le escapaba ningún empleado que se retrasase. Los empleados eran enmarcados en una rígida jerarquía y los más leales y eficientes recompensados, cuando alcanzaban puestos de responsabilidad, con la posibilidad de convertirse en socios, siempre y cuando aceptaran que su participación tendría un carácter netamente económico, sin otorgarles en ningún caso la posibilidad de participar en la gestión, de manera que si abandonaban la empresa, por cualquier causa, las acciones volvían al Consejo de Administración, que si lo consideraba oportuno se las ofrecía a otros trabajadores. De manera que también en El Corte Inglés se reprodujo la figura del *interesado* de El Encanto.

³⁸ ABC 15 de mayo de 1946

³⁹ ABC 10 de mayo de 1946

El Corte Inglés igual que Galerías nació en unos en los que la política autárquica diseñada por el régimen obligaba a vender productos nacionales con el agravante, de que debido a las limitaciones de la industria y a la escasez, éstos brillaban por su ausencia. Como comentará más tarde Areces, en aquellos años «había que hacer peripecias para que los fabricantes sirvieran lo que se les pedía», por lo que resultaba muy complejo, que en España funcionara un gran almacén, que fuera mínimamente homologable a los de los países europeos, porque, como explicaba el empresario «el comercio es en cualquier época el escaparate de la industria nacional»⁴⁰, y en los años cuarenta y cincuenta, a pesar de la puesta en marcha de una política, que pretendía fomentar su desarrollo, el sector industrial seguía atrasado. Dotar a las ciudades de comercios modernos, cuando se carecía de una industria adecuada para abastecerlos, era una tarea poco menos que imposible, máxime cuando la falta de divisas y la política económica ponía trabas y múltiples obstáculos a una importación que podría haber sustituido las deficiencias de la producción nacional y paliar sus carencias. Ramón Areces fue crítico con la autarquía, en una entrevista años después dijo:

«aquel era el tiempo durísimo de la posguerra, teníamos que comprar los tejidos no en las fábricas, sino en los cafés, el Café España era todo un mundo, el mundo terrible del estraperlo y la picaresca» (Daudet: 84).

Para conseguir una fuente de suministro propia en 1949 El Corte Inglés creó su primera filial industrial, INDUYCO, empresa de textil y que abasteció desde entonces y sigue abasteciendo directamente a los almacenes. INDUYCO garantizó a El Corte Inglés una independencia respecto a los suministradores textiles. Con la sección industrial se inauguró su primera estrategia empresarial, basada en una integración de carácter vertical, que facilitó la puesta en marcha de economías de escala, de las que se servirá el negocio para su expansión. También Galerías Preciados creó, con las mismas pretensiones, Copelia, pero la sección industrial no funcionó y terminó desapareciendo. Esta es también otra de las diferencias entre una cadena y otra.

A pesar de que El Corte Inglés terminó consolidando su posición al final de la década, los primeros años fueron especialmente duros, pues Galerías Preciados crecía y prosperaba más deprisa, convirtiéndose en el primer gran almacén del país. Un puesto que parecía imposible arrebatarse. Sin embargo el tesón y una política empresarial acertada hicieron que, tras superar las dificultades iniciales, no solo terminara alcanzando a su competidor, sino absorbiéndolo. Pero hasta que esto

⁴⁰ ABC 10 de mayo de 1946

ocurrió, la lucha entre los dos grandes almacenes dio lugar a una competencia apasionante que marca la historia comercial de los últimos años.

Los grandes almacenes superan la prueba de la autarquía

Galerías Preciados y El Corte Inglés abrieron sus puertas en una coyuntura incierta. La Guerra en Europa, el aislamiento y la política autárquica provocaron, penuria, racionamiento y pobreza para la mayor parte de la población. En esta situación conseguir que un negocio, sobre todo comercial, funcionara era poco menos que un milagro. Los problemas que tuvieron vencer los dos establecimientos fueron múltiples.

El primero y el más importante fue la falta de mercancía. Descendientes de un antiguo empleado, que trabajó con Ramón Areces desde la inauguración del centro de Preciados, nos contaban que su padre, en aquellos años uno de los hombres de confianza, solía viajar a Barcelona con cantidades enormes de dinero, escondido en los bolsillos o en cajas de zapatos y se lo adelantaba a los proveedores para que pudiesen comprar la materia prima con que fabricar las prendas, pues la escasez era tal, que si la mercancía no se pagaba previamente era prácticamente imposible conseguirla. En la disponibilidad de dinero al contado radicaba la ventaja de Areces con respecto a Fernández. Frente a ello Galerías contaba con la primacía que le proporcionaba sus buenas relaciones con el régimen, que supo aprovechar hábilmente para vencer muchos obstáculos.

Inmediatamente después de abrir los almacenes de Madrid, ambos empresarios emprendieron gestiones para instalar oficinas de compras en Barcelona, ya que Cataluña era la región con la industria textil más desarrollada, y los textiles eran la mercancía fundamental vendida en los grandes almacenes. A estas oficinas se enviaron a los colaboradores de más confianza, pues tanto Fernández como Areces habían aprendido en El Encanto que no existe una buena venta, sin una buena compra. También ambos utilizaron las buenas relaciones que seguían manteniendo con los propietarios de El Encanto, para relacionarse con los proveedores extranjeros, que servían a los almacenes cubanos.

El segundo problema provenía de las restricciones de suministro eléctrico que padecía el país y que paralizaban la actividad. En la España autárquica la posibilidad de disponer de iluminación estuvo sometida en gran medida a las condiciones climatológicas. La falta de energía condicionó el horario comercial que, aunque había tratado de normalizarse al acabar la guerra, prometiéndose para los comercios de

«uso y vestido» un horario amplio, que contemplaba la apertura por la mañana de nueve a una y media y por la tarde de cuatro y media a ocho⁴¹, quedó finalmente reducido y sometido a lo largo de los años cuarenta a múltiples limitaciones. También la posibilidad de utilización de anuncios luminosos quedó condicionada a las disponibilidades energéticas⁴². En agosto de 1943, la Delegación de Industria dictó una orden que establecía reducciones muy severas en el consumo de fluido eléctrico, limitándolo un 50% con respecto a etapas anteriores, en las que ya había sido bajo, lo que obligó a suprimir el servicio de ascensores y a reducir sensiblemente el alumbrado de escaparates y tiendas⁴³. Las multas por el incumplimiento de la orden eran contundentes, la sanción podía conducir al desabastecimiento total durante meses. Aunque durante el invierno, la situación mejoró, en el verano de 1944 los problemas volvieron a aparecer, agravándose por la sequía que se padeció. En agosto se obligó a una reducción total de energía en los comercios dos días por semana. A pesar de las protestas, el comercio recibió el mismo trato que las casas particulares, hasta el punto que, incluso los días que las tiendas disfrutaban de suministro, el uso de ascensores quedó reducido a unas horas: entre las ocho y las diez de la mañana y la una y las tres de la tarde y entre las siete y las nueve de la noche, justo cuando el comercio estaba cerrado o tenía escasa afluencia de público. Una situación que se agravaba, pues la suspensión del servicio de tranvías durante varias horas al día, dificultaba el traslado. Todo ello hizo que 1944 fuese especialmente adverso para los negocios comerciales.

Para combatir las restricciones en Galerías se instaló una planta propia de alumbrado⁴⁴. Los grupos electrógenos eran muy costosos, pero permitían que escaparates y ascensores funcionaran con relativa normalidad. No obstante, aún en el caso de disponer de ellos, las empresas estaban obligadas a solicitar de las delegaciones de Industria la concesión de cupos de combustible para su funcionamiento⁴⁵. A pesar de este panorama tan sombrío, en 1946 el edificio de Galerías se equipó con cuatro ascensores y El Corte Inglés siguió ocupando, como explicamos, las plantas superiores. La instalación de ascensores tampoco fue sencilla, por la dificultad para conseguir algunas de las piezas, debido a los obstáculos administrativos para su importación.

Pero ninguno de los dos empresarios se amendrató ante las dificultades. Todo lo

⁴¹ ABC 1 de mayo de 1940

⁴² ABC 3 de enero de 1946

⁴³ Carta dirigida a Pepín Fernández. 2 de Agosto de 1944, sin remite.

⁴⁴ ABC 5 de enero de 1947

⁴⁵ ABC 8 de septiembre de 1948

contrario, estaban convencidos de que los malos tiempos pasarían y que la sociedad española, después de tantas penurias, entraría en la senda del consumo. Si habían aguantado el tirón de la guerra civil, por qué no iban a superar la autarquía. De manera que a pesar de la situación adversa, tanto en un centro como en otro se buscaron fórmulas para superar los problemas y combatir la atonía del mercado. Galerías fue por delante en cuanto a innovaciones comerciales se refiere, lo que representó una ventaja de partida, pero también algunos inconvenientes, pues los errores se pagaron caros. El Corte Inglés, sin embargo en estos años actuó como una empresa imitadora y por tanto corrió menos riesgos.

La primera práctica para estimular las ventas fue el uso de la publicidad en una medida no conocida hasta entonces en España, tanto en la radio como en prensa, que hizo que los españoles se familiarizaran con los nuevos establecimientos y sirvió para difundir las nuevas técnicas de venta entre el público. A mediados de los años cuarenta el nombre de Galerías Preciados sonaba en la voz de los más conocidos locutores de radio. Los almacenes promocionaron programas radiofónicos, en los que se insertaba publicidad e información sobre ellos, un tipo de promoción que fue copiada primero por El Corte Inglés y después por el resto de los establecimientos importantes⁴⁶ y que en la actualidad supone uno de sus principales medios de difusión de este tipo de comercios. España todavía no había entrado en la senda del consumismo, pero estaba en el camino, como se verá dos décadas después. Cuando esto ocurra la publicidad se convertirá en una herramienta fundamental de la actividad comercial, al ejercer más presión sobre la demanda que los hábitos del consumidor. Aristóteles ya explicaba, muchos siglos antes, que para desear hay que conocer y para conocer no queda más remedio que mostrar y enseñar. Del efecto que la publicidad tiene sobre el consumidor tenía constancia tanto Fernández como Areces, que lo habían experimentado en América.

Cuando a través de las ondas los hogares españoles se familiarizaron con el nombre de los grandes almacenes, éstos se sintieron fuertes para difundir sus promociones. Galerías Preciados fue el precursor en tratar de implantar nuevos hábitos de compra que terminaron resultando muy beneficiosos para el comercio en general. Diciembre era tradicionalmente un mes de ventas bajas para los comercios, a excepción de los de alimentos, porque las familias dedicaban la mayor parte de su presupuesto a mejorar la cantidad y calidad de unas comidas, generalmente escasas y poco variadas, quedando el resto de las compras aparcadas, con lo que el comercio

⁴⁶ ABC 23 de mayo de 1948

no alimentario se resentía. Para aumentar las ventas en el mes de diciembre se intentó difundir la celebración de un día dedicado a la madre el 8 de diciembre, coincidiendo con la festividad de la Inmaculada Concepción. El propósito era conseguir que se reconociese su esfuerzo con un regalo. Aunque al principio prácticamente no tuvo incidencia, pues la mayor parte de la sociedad *no estaba para muchos regalos*, finalmente la fórmula fue aceptada en cuanto la población comenzó a disfrutar de un mayor poder adquisitivo. El resultado fue que la primera semana de diciembre se convirtió ya desde finales de los años cuarenta en una semana de gran actividad comercial. Durante los tres primeros años la publicidad del *Día de la Madre* la realizó sólo Galerías, pero a partir de 1948 el resto de las tiendas siguieron su ejemplo.

Después se trató de estimular las compras durante las fiestas navideñas. Se intentó extender la práctica del regalo no sólo para los niños, sino también para los adultos el día de Reyes. Para estas ocasiones, Galerías Preciados hizo suyo el eslogan «Practique la elegancia social del regalo», ideado por Rafael Suárez Solís para El Encanto⁴⁷. Con ello se consiguió que uno de los meses más flojos para los comercios, se convirtiera a partir de entonces en el de mejores resultados económicos. El estímulo de las ventas a través de estas celebraciones representó, cuando aumentó el poder adquisitivo de la población, una gran actividad para las tiendas, pero también influyó directamente en la actividad industrial, ya que cuanto más se vendía, mayor demanda se ejercía sobre la industria para abastecer los comercios.

También para estimular el consumo en los días previos a las onomásticas más celebradas, como San José o el Pilar, los almacenes lanzaban campañas publicitarias en la prensa y la radio, incitando a la compra de regalos. Dentro de este contexto de celebraciones, cuyo único propósito era el fomento del consumo, también se difundió en España la celebración del día de los enamorados, por entonces muy popular en América, con un estilo cursi y remilgado, que hizo mella entre la naciente clase media⁴⁸. En 1953 Galerías se propuso también difundir la celebración de un día dedicado al padre, coincidiendo con la celebración de San José, con la pretensión de que tuviera la misma aceptación que el día de la madre. En 1953 y 1954 sólo Galerías lo publicitó. Pero al año siguiente, debido a la buena aceptación que había tenido entre los consumidores, lo hicieron otros establecimientos, extendiéndose en 1956

⁴⁷ Carta de Pepín Fernández a Jorge Mañach. 18 de Noviembre de 1959, en la que le pide que no difunda en España en un libro que Jorge Mañach va a publicar, que el autor de lema había sido Rafael Suárez Solís, pues en España se le atribuye a él

⁴⁸ ABC 3 de noviembre de 1948

por todas las tiendas. No todas las iniciativas en este sentido triunfaron, pues la sociedad terminó por cansarse de la manipulación a la que la estaba sometiendo el comercio, de manera, que otros intentos como la celebración del día del maestro, del médico, terminaron fracasando e incluso fueron muy criticados por los intelectuales y profesionales, que consideraron que se estaba yendo demasiado lejos.

Sin embargo sí se hicieron muy pronto famosas las promociones posbalance, o de fin de temporada, más conocidas como *las rebajas*, con el fin de conseguir mayores ventas en dos meses tradicionalmente poco propicios para el comercio. Enero, por su conocida *cuesta*, tras los gastos extraordinarios de Navidad, y julio, mes en el que una parte del público abandonaba las ciudades. En enero el consumo se retraía, con la consiguiente caída de las ventas y la pérdida de beneficios en las tiendas, que tenían que seguir manteniendo a sus empleados. Para combatir esta situación en 1940, Sederías Carretas anunció su primera temporada de rebajas⁴⁹ y Galerías Preciados lo hizo desde el año de su inauguración. Fórmula copiada primero por El Corte Inglés que, cuatro años después, anunció las suyas⁵⁰ y después por el resto de los comercios de Madrid. De manera que la iniciativa terminó institucionalizando las conocidas rebajas, hoy en día tradicionales y que han conseguido que enero y julio sean meses muy favorables para el comercio. Rebajas que además de aumentar las ventas, sirven para acabar con las existencias de la temporada. La bajada de los precios ocasionalmente es quizá el reclamo más atractivo para el consumidor. Algunos compradores están dispuestos a emplear buena parte de su tiempo en desplazarse si saben que con ello obtienen descuentos o rebajas sobre el precio original. En la actualidad los profesionales son conscientes que no hay nada que satisfaga tanto al consumidor como saber que ha obtenido una ventaja en este campo, lo que explica en gran medida el éxito de las rebajas en todo el mundo (Saénz y Rebollo: 35).

Características y aportaciones de los nuevos comercios

Desde su aparición los almacenes populares y los grandes almacenes se ubicaron en las zonas urbanas, generalmente en edificios de varias plantas, organizados en secciones en las que ofrecían artículos diversos. Para su instalación buscaron sectores de alto nivel de renta y de equipamiento. En el caso de Madrid, ciudad sobre la que existen más estudios, inicialmente se ubican en la zona centro,

⁴⁹ ABC 9 de enero de 1940.

⁵⁰ ABC 10 de enero de 1944

expandiéndose después hacia el norte de la ciudad (Sanabria: 47). Suelen buscar parcelas amplias, que en ocasiones resultan de la unión de varias preexistentes, lo que tiene como consecuencia procesos de concentración de la propiedad urbana. Así en las zonas céntricas hemos constatado como el aumento de la superficie de los almacenes se consigue generalmente mediante la adquisición paulatina de los locales aledaños al edificio original.

A mediados de siglo los nuevos centros habían imprimido una fisonomía nueva en las calles de Madrid, invitando al paseo para contemplar sus escaparates y desde entonces no han dejado de influir sobre el aspecto de la ciudad, de hecho la instalación de nuevas formas comerciales ha contribuido en gran parte a su transformación, surgiendo calles comerciales, que terminan peatonalizándose. En Madrid las calles Preciados y Carmen son un buen ejemplo de ello, pero en el resto de las ciudades encontramos una evolución parecida. El rechazo de los comerciantes tradicionales, que se verán en inferioridad de condiciones para competir, al ofrecer artículos más atractivos y a precios más económicos, fue constante, surgiendo una polémica que todavía no ha desaparecido, entre el pequeño y el gran comercio. No obstante la experiencia ha demostrado que las tiendas que consiguen mantenerse en el radio de influencia de los grandes almacenes se ven favorecidas, es el caso de los pequeños comercios de las mencionadas calles de Carmen o Preciados, que han visto como sus locales se han revalorizado, alcanzando precios astronómicos.

Aunque ambas modalidades contribuyeron a la modernización del comercio, entre los grandes almacenes y los populares existían diferencias. Igual que en el resto de los países también en España se dirigieron a una clientela con distinto poder adquisitivo. Mientras que los almacenes populares, como su propio nombre indica, buscaron sus clientes entre las clases bajas, los grandes almacenes intentaron captar una clientela burguesa de clase media. Una cuestión que se aprecia no sólo en una organización de sus establecimientos, más cuidada y selecta en los grandes almacenes, sino incluso en la forma de dirigirse al público, a través de sus anuncios. Mientras que los almacenes populares intentaban atraer con el reclamo de los precios bajos, con anuncios como «la casa que vende más barato de Madrid» (almacenes Capitol)⁵¹, o «todo a medio duro», «salve su presupuesto, quien calcula compra en... (Sepu)»; los grandes almacenes, que buscaban su clientela en un público con un mayor poder adquisitivo, basaban su publicidad en conceptos como *la elegancia, la*

⁵¹ ABC 1 de septiembre de 1946

distinción, el surtido, la calidad, el buen gusto etc.⁵². Por esta razón en la publicidad en prensa de los almacenes populares solía aparecer el precio ofertado de una gama amplia de artículos, mientras que en la de los grandes almacenes rara vez aparecía, sólo excepcionalmente en época de rebajas. Es más, normalmente en estos últimos no solía emplearse el término de rebajas, sino “ventas especiales” “venta de julio” o de “Navidad”⁵³. La base de su oferta también era distinta. Aunque en ambos se podían encontrar diversidad de artículos, la mercancía fundamental de los grandes almacenes son los textiles; mientras que en los almacenes populares junto a éstos destacan los artículos del hogar y en una etapa posterior los alimentos.

Pero en unos y otros se implantaron prácticas que rompieron con las de la tienda tradicional y sentaron las bases del comercio moderno. Las más importantes fueron:

1. El estímulo a los trabajadores y la promoción del personal. En Galerías y en El Corte Inglés hemos constatado como muchos de los primeros dependientes terminaron convirtiéndose en los posteriores jefes, incluso en los gerentes de los centros más importantes, pues la antigüedad y la fidelidad, al menos hasta los años sesenta, fue el principal mérito para ascender. También en las normas de SEPU se resaltaba el hecho de que «muchos de los que empezaron su vida en SEPU, en un modesto puesto de trabajo, terminaron desarrollando puestos directivos», así como que «SEPU que observa cuidadosamente los méritos y cualidades de sus colaboradores, procura promocionar a aquellos que puedan merecerlo». Para ello tanto en unos establecimientos como en otros se crean multitud de categorías entre los dependientes, a las que éstos pueden acceder, en unos casos automáticamente y en otros por decisión de los jefes, dependiendo de los méritos del aspirante.

2. La participación de los trabajadores en el capital de la empresa, al menos en los grandes almacenes. Tanto Galerías como El Corte Inglés institucionalizó la figura del *interesado*, tal y como la habían conocido sus propietarios en los almacenes El Encanto, con el propósito de que los empleados participaran en los beneficios de la empresa, de manera que sintieran la empresa como suya. Llegar a la condición de interesado era un privilegio que se daba a unos pocos y dependía de múltiples factores, no siempre objetivos. Cuando en una ocasión el propietario de Galerías fue preguntado por su significado en el tono paternalista que solía emplear, cuando se refería a los empleados, explicó:

⁵² ABC 15 de julio de 1945

⁵³ ABC 21 de julio de 1946

«Nosotros tenemos lo que llamamos personal interesado: se interesa al personal por antigüedad, por capacidad, por lealtad. Hay casos conmovedores de entrega total al negocio, aún desempeñando funciones modestas. Se les interesa, es decir participan en los beneficios, no sólo por lo que producen, sino por esta gran capacidad humana de la que dan muestras. Existe, naturalmente, el caso de los valores positivos, de las personas que significan para la vida del negocio un valor importante. Entonces quedan interesados».

Obtener la condición de interesado era una oportunidad que se deba a los más leales y fieles. Pero la selección nunca estuvo exenta de problemas, pues la valoración de los méritos exigidos dependía de terceras personas. Los interesados recibían un sueldo más alto y adquirirían la posibilidad, de comprar acciones *preferentes*. Unas acciones que no se regalaban, sino que se vendían, siendo por tanto su compra un acto voluntario. La regulación y los derechos que adquirirían sus poseedores es una incógnita en ambos almacenes. Sabemos que proporcionaban dividendos, pero quedan muchos puntos sin aclarar: en qué condiciones se adquirirían las acciones, qué grado de libertad disfrutaban los empleados para rechazarlas cuando se las ofrecían, qué ocurría cuando abandonaban la empresa, etc. En El Corte Inglés, por ejemplo, incluso en la actualidad la condición de socio sólo se tiene mientras se está en activo, de manera que cuando se abandona la empresa todo accionista debe devolver sus acciones.

Pero además de obtener beneficios, al interesado se le daba la posibilidad de dirigir un grupo. Desde el momento que un empleado se convertía en interesado, ampliaba sus objetivos profesionales, ya no tenía como única misión vender, sino intentar que el resto de los dependientes, que tenía a su cargo, aumentaran las ventas también, por tanto, junto con una participación en los beneficios, asumía responsabilidades de mando: aconsejar, dirigir y vigilar la actuación de su equipo. Para la empresa el mecanismo también presentaba múltiples ventajas: en primer lugar vinculaba a los trabajadores a la sociedad y en segundo lugar facilitaba las ampliaciones de capital.

3. Una política con grandes dosis de paternalismo siguiendo el modelo de los grandes almacenes del siglo XIX. Durante las dos primeras décadas el paternalismo fue una constante en las relaciones entre la dirección y los trabajadores tanto en Galerías como en El Corte o en SEPU. El afán por controlar las tiendas, llevó tanto a Areces como a Fernández a instalar sus despachos en el propio almacén, a visitar a diario las tiendas, en el caso del segundo de manera sistemática, siempre a la misma hora, planta por planta y sección por sección, así como a acudir a los centros los días festivos. Hasta los años sesenta ambos empresarios intentaron conocer personalmente a sus trabajadores y mantener un contacto directo con ellos, dentro

de unas reglas de estricta jerarquía, presentándose en muchas ocasiones como los árbitros de los posibles problemas o disputas, aunque en realidad eran los últimos que tomaban las decisiones, pues estaban en la cúspide.

La política laboral de corte paternalista hizo mella entre muchos empleados. Resulta curiosa la carta que un grupo de dependientas escribió al presidente de Galerías Preciados tras un viaje organizado por el club de la empresa para asistir a la inauguración de la sucursal de Bilbao:

«Querido don José:

Estas breves líneas son para expresarle nuestro agradecimiento por haber sido elegidas para colaborar en esa maravillosa sucursal de Bilbao, que tan gratos recuerdos tenemos de ella y tantas emociones hemos recibido, que es imposible olvidarlas. Estamos muy agradecidas pues hemos tenido ocasión de visitar diversos sitios que no conocíamos: Burgos, Bilbao, San Sebastián... En fin todo ha sido maravilloso y encantador. Todas hemos trabajado con alegría, emoción y entusiasmo por Galerías, que todo se lo merece. Estamos muy contentas y llenas de alegría por haber pasado esos días inolvidables, pues aunque no estábamos en casa, hemos tenido una madre siempre con nosotros en la señorita Esperanza.

Volvemos a repetirle con los ojos llenos de lágrimas, nuestro más profundo agradecimiento hacia usted. Estamos dispuestas a seguir trabajando con la ilusión, entusiasmo y cariño que Galerías se merece.

Con nuestros más sincero respeto, le saludan sinceramente... » (Fernández Rodríguez: 32).

Una política que funcionó con buenos resultados hasta los años sesenta. La mayoría de los trabajadores se sentían orgullosos de pertenecer a la *gran familia de Galerías, de El Corte o de SEPU*, que tenían sus propias normas y peculiaridades. Muchos consideraban un prestigio trabajar para ellas, aceptando sin crítica sus planteamientos laborales. Resulta significativo que al preguntar a varios antiguos empleados de Galerías que representaba para ellos El Corte Inglés sistemáticamente han respondido que era el enemigo, a pesar de que ya empezaba a difundirse que pagaba a sus empleados sueldos más elevados.

La consecuencia más importante fue el establecimiento de una identificación entre el trabajador y el establecimiento. Por ejemplo en el Corte Inglés fue habitual aplicar el apelativo de *hombre Corty* o de *mujer Corty* a sus trabajadores/as y en las normas de Galerías se explicaba que «la reputación de Galerías Preciados depende de su personal».

4. Una proporción elevada de empleo femenino. En cualquier almacén las mujeres suponen siempre un porcentaje elevado, según estudios sectoriales siempre superan el 50% y en ocasiones llegan al 70-80%⁵⁴. En Galerías y en El Corte desde sus orígenes se planteó la conveniencia de emplear mujeres, entre otras razones

⁵⁴ Checa Sánchez, Adelaida (1976): Estructura Comercial de Madrid. Estudio geográfico de los grandes almacenes. Tesis Doctoral inédita.

porque resultaban más económicas que los hombres, pero sobre todo porque se consideraba que tenían cualidades más apropiadas para la venta al público. Cuando se abrió Sederías Carretas inmediatamente se contrataron mujeres como dependientas, una práctica que funcionaba en Estados Unidos, Inglaterra y Francia con muy buenos resultados. Fundamentalmente se buscaban empleadas jóvenes, que tuvieran una buena presencia y sobre todo con una *comprobada moralidad*. De hecho cuando se realizaban los preparativos para la apertura del primer centro de Galerías, su propietario visitó personalmente los hogares de algunas jóvenes, de *buena familia*, a cuyos padres conocía, para convencerles de que permitieran trabajar a sus hijas en la tienda. Se les ofreció la posibilidad de trabajar en una *casa*, en donde se vigilaba muy de cerca el cumplimiento de unas normas de buena conducta y de honestidad. De manera que poco a poco los centros de los dos grandes almacenes se llenaron de muchachas jóvenes.

Pero como en la mayoría de las empresas españolas en esta época, aunque representaban un porcentaje elevado, ocuparon los puestos de menor categoría. El número de interesadas fue siempre sensiblemente inferior al de interesados. También tuvieron más dificultades para alcanzar puestos de responsabilidad, siendo el número de jefas, menor que el de los hombres. Por ejemplo en una relación de empleados de Sederías Carretas correspondiente a los últimos años de la década de los cuarenta, se constata que los tres jefes de sección, son hombres; que el único jefe de grupo también es varón y que de los siete dependientes mayores con que cuenta la tienda sólo una es mujer. En otra relación de 1962 en la que recogen los cargos de dirección de Galerías: secretario general (1), asesores jurídicos (2), directores de personal(16), directores de control económico (12), directores de servicios técnicos (12) directores de compras(24), jefes de almacén (3), directores de talleres (1), directores de ventas (6), jefes de centros de Madrid (4), jefes comerciales (21) y jefes de publicidad (2) no aparece ninguna mujer.

En 1960 el personal femenino de Galerías representaba en torno al 70%. Fundamentalmente estaban contratadas como dependientas en las tiendas y en los talleres. Eran en su mayoría solteras, pues como en el resto de las actividades, cuando contraían matrimonio solían abandonar la empresa. Las cifras dan prueba de ello. En 1966 Galerías Preciados contaba en su nómina con seis mil quinientos empleados, de los que el 44,7% eran varones y el 55,3% mujeres. Entre los hombres

el 49,2% estaban solteros, el 49,4% casados y el 1,4% viudos. Entre las mujeres el 95,2% eran solteras, un 3,6% estaban casadas y el 1,4% restantes eran viudas⁵⁵. No tenemos datos de El Corte en esta cuestión, porque aunque los hemos solicitado, se han negado a proporcionarlos, al considerar que era una información confidencial, pero todos los indicios apuntan a una situación parecida.

5. Un sistema salarial incentivado, que tenía como contrapartida una exigencia elevada a los empleados. La política salarial siguió también el modelo americano. Las subidas hasta mediados de los años cincuenta fueron personalizadas, de manera que los aumentos se fijaban en función de los méritos reconocidos a los empleados por sus jefes directos. Subidas que se hacían periódicamente, normalmente una vez al año, pero en ocasiones cada seis meses, tras una entrevista personal con el trabajador. El hecho de que los salarios fueron revisados periódicamente provocaba desconfianza e intranquilidad entre los trabajadores y ocasionaba conflictos. No obstante, salvo casos aislados, en general durante las dos primeras décadas los empleados se sintieron satisfechos con las retribuciones o al menos no mostraron signos de descontento. Eran años difíciles para los españoles y tener empleo en un gran almacén suponía además de seguridad, la posibilidad de ascensos. Sin embargo a partir de mediados de la década de los sesenta y tras los cambios económicos sufridos en el país el malestar por el nivel salarial empezó a ser endémico, al menos en Galerías, donde en 1965 surgieron las primeras quejas. Unas quejas que sin embargo tenían escasas posibilidades de trascender, pues otra de las características de los almacenes fue y sigue siendo la escasa presencia sindical.

La política de incentivos tenía su contrapartida, siendo la principal una exigencia sin reserva a los trabajadores, que trascendía el cumplimiento de sus obligaciones. Debían mantener un aspecto físico cuidado y un comportamiento intachable en su vida privada. En el editorial del boletín número 12 de Galerías titulado «dime como eres y te diré como vendes» refiriéndose a esta cuestión se decía:

«No existe el refrán pero podemos inventarlo "dime como eres y te diré como vendes". La apariencia, el aspecto externo de un vendedor o una vendedora, influyen sobre el cliente de una manera importantísima. La estadística nos demuestra que los hombres y mujeres de fisonomía agradable, corteses, finos, distinguidos y vestidos correctamente y con buen gusto, figuran siempre a la cabeza del porcentaje de venta en cualquier establecimiento. Por el contrario, empleados de notoria y reconocida competencia profesional, perfectamente identificados con el negocio, no rinden el beneficio debido cuando son desaseados físicamente, visten de un modo vulgar o con mal gusto y no muestran en su conversación un juicio ponderado, unas maneras delicadas o no hacen alarde de tacto y discreción en sus palabras»

⁵⁵ Datos presentados por el propio Presidente de la cadena en el Coloquio celebrado el 7 de junio de 1968 en Gijón, con motivo de la clausura del curso 1967-68 de la Cátedra de Ventas del Club de Dirigentes de Ventas y Marketing.

Una exigencia que traspasaba los límites de la actividad profesional, afectando al terreno de la vida privada. En las normas de Galerías se recomendaba practicar una vida «espiritual rica», lo que significaba evitar vicios, como la práctica del juego o el contacto con personas de *moral dudosa* así como una vida licenciosa o desordenada. Un empleado de la tienda, que llegó a estar interesado en el negocio, nos explicó que una de sus primeras subidas salariales, siendo un chaval, peligró porque el encargado de Sederías Carretas, donde estaba contratado en esos momentos se enteró de que tenía la costumbre de fumar en la calle, cuando abandonaba la tienda, lo que fue considerado una mala costumbre. Según las primeras normas una vida sana y ordenada propiciaba en el individuo la honradez. Se explicaba que los actos desleales siempre terminaban por descubrirse, lo que implicaba no sólo el despido de la empresa, sino también la deshonra y la dificultad para encontrar nuevos empleos. En este punto las normas avisaban claramente que las sanciones sobre los deslices, en los que los empleados pudieran caer, eran contundentes y se aplicaban inmediatamente.

6. Un cuidado servicio dentro de un espíritu, que tiene su máxima plasmación en la consigna de que «el cliente siempre tiene razón». Con el desarrollo de las ciudades y el aumento de la clase media surgirá un público más exigente, que demandará un mejor trato. Los comercios que primero entendieron y pusieron en práctica la política de atención al cliente, que implicaba incluso la devolución del dinero si éste no quedaba satisfecho, serán los que triunfarán. Pero una atención y un servicio adecuado y cortés en todo momento, dependían de la existencia de vendedores profesionales, y ésta será una de las primeras carencias, a las que tendrán que enfrentarse los empresarios en España, que hará que la competencia para captar y contratar buenos vendedores se convierta a veces en una verdadera guerra. A partir de los años cincuenta los grandes almacenes establecerán sus propios cursos de formación a cargo de la empresa.

Competencia Galerías Preciados - El Corte Inglés

Frente a la competencia entre varias cadenas, que encontramos en la mayoría de los países europeos y americanos, la situación en España es distinta. Por un lado los almacenes populares hasta la década de los sesenta van a tener muy poca incidencia sobre el mercado y por otro, la distribución comercial, en grandes almacenes, queda en manos de dos cadenas: Galerías Preciados y El Corte Inglés,

configurándose una situación de duopolio, que no conseguirán romper otras cadenas implantadas en el país con posterioridad.

La rivalidad comienza a mediados de la década de los cuarenta, en un proceso que se agudiza paulatinamente, al existir una colisión de intereses comerciales y familiares. En los primeros años cuarenta la confusión sobre la propiedad de ambos establecimientos provocó los primeros conflictos, pues algunos empleados de El Corte Inglés se sirvieron de ella para conseguir favores de proveedores, en una etapa en la que adquirir mercancía era la cuestión más espinosa para sacar adelante un negocio comercial. En septiembre de 1943, Pepín Fernández envió una carta a Ramón Areces, en la que se quejaba de que El Corte Inglés utilizaba el nombre de su establecimiento para conseguir que algunos proveedores les vendieran artículos, con el argumento de que eran la misma empresa. La confusión tenía su origen en dos hechos. El primero derivaba de que César Rodríguez, principal accionista de El Corte Inglés, seguía teniendo una participación en Sederías Carretas, que aunque simbólica, cien mil pesetas de un capital de cinco millones, le convertía en socio del negocio y la segunda que Fernández era su apoderado y representante en España para todos sus negocios⁵⁶.

La fuga de empleados de una tienda a otra fue también objeto de enfrentamientos en esta primera etapa. El intento de captación de empleados de otros comercios era una práctica habitual, pues como acabamos de explicar, no resultaba sencillo encontrar dependientes con experiencia. Desde mediados de los cuarenta algunos trabajadores de Galerías se pasaron a El Corte Inglés y ambos empresarios hicieron esfuerzos y emplearon artimañas para atraer profesionales de la otra cadena. También tenemos noticias de jefes de otros almacenes, como SEPU, una vez adquirida experiencia en el sector eran reclamados por los grandes almacenes.

A finales de los cuarenta la competencia era evidente y si bien hasta entonces Galerías había ido por delante en superficie, número de empleados y ventas, a partir de ese momento ciertas secciones de El Corte Inglés, como niños o caballeros, empezaron a estar mejor surtidas, captando clientes, que hasta entonces habían sido suyos. Una competencia que no dejó lugar para la tregua y que terminó favoreciendo a los consumidores, pues finalmente provocó una lucha de precios, que llevó a una reducción progresiva.

Galerías Preciados y El Corte Inglés se habían configurado como las dos tiendas más importantes de la capital. Aunque rivalidad parecía insalvable ambos empresarios

⁵⁶ Carta de Pepín Fernández a César Rodríguez. 29 de Septiembre de 1943

comprendieron, que en ciertas cuestiones, lo más ventajoso era aunar las fuerzas y defender los intereses comunes, lo que les llevó a participar en algunos proyectos unidos. En febrero de 1950 ambas cadenas hicieron una campaña publicitaria sobre la celebración del día de los enamorados, con el objetivo de que arraigara en España la costumbre de que «los enamorados -novios, marido y mujer, etc.- intercambiaran regalos entre sí en esa fecha simbólica»⁵⁷, siguiendo la costumbre de los países americanos, donde esta celebración era habitual, pues aunque con esta publicidad se beneficiaría todo el comercio, sus frutos serían sobre todo recogidos por los dos grandes almacenes, y en el mismo año, a mediados de junio, fijaron de mutuo acuerdo la fecha de inicio de las rebajas de julio⁵⁸, para no perjudicarse entre sí. Se les unieron algunas casas comerciales populares de la capital como Almacenes Rodríguez, Sederías Sol y Almacenes San Mateo. Con medidas como éstas se trataba de paliar problemas, que habían surgido en otras ocasiones y las protestas de algunos fabricantes.

Fin de la autarquía: nueva coyuntura económica. Crecimiento de Galerías Preciados.

En la década de los cincuenta empezaron a superarse los principales problemas económicos: se suavizó la política autárquica que había presidido la etapa anterior y el país consiguió salir del aislamiento. Entre 1949 y 1959 se asiste a una etapa de transición de una economía dirigista, con escasos visos de supervivencia, a una economía más aperturista. Se introducen cambios en los controles exteriores y la economía se ve favorecida por: la primera ayuda americana; la movilización de algunos capitales hacia la industria atraídos por la diferencia de precios respecto a los agrícolas y una ligera mejora en la red de transportes. Esta primera y tímida apertura coincidió con una etapa de expansión en Europa, al abrigo del Plan Marshall, que permitió que la economía española emprendiera el camino de la semiindustrialización. A mediados de la década se acabó con el racionamiento, las primeras oleadas de turistas llegaron al país, y se intentó estimular el consumo con subidas salariales, que aunque derivaron en un proceso inflacionista, lograron tasas de crecimiento significativas, en torno al 7,9% anual del PNB entre 1951 y 1958.

El impulso de los sectores secundario y terciario provocó un desplazamiento de población del campo a la ciudad, sobre todo a la capital y a las zonas industriales del Norte y de Cataluña. El trasvase de mano de obra aumentó la productividad del

⁵⁷ Carta de Pepín Fernández a Ramón Areces. 4 de Febrero de 1950

⁵⁸ Carta de Pepín Fernández a Ramón Areces. 17 de junio de 1950

sistema, fomentó un proceso de urbanización constante, pero sobre todo desvió rentas hacia el consumo. En las ciudades la demanda aumentó, afectando positivamente a la actividad comercial.

La nueva coyuntura repercutió de manera positiva sobre el sector de la distribución en general, pero en especial benefició a los dos grandes almacenes, que ya habían consolidado su posición, aunque cada uno afrontó la nueva situación con una política empresarial distinta. Mientras que El Corte Inglés actuó con suma cautela, se afianzó en Madrid y esperó a que se produjeran cambios más profundos para dar el salto a otras ciudades, Galerías emprendió una expansión rápida, que la convirtió en la primera cadena española. Las nuevas perspectivas que ofrecía el mercado impulsaron su expansión, primero en Madrid y luego en provincias. En 1952 se compraron seis edificios colindantes al de Callao, para ampliarlo. En mayo se adquirió la última finca, en concreto la que hacía esquina con la Plaza de Callao para proceder a la ampliación con la intención, de llegar hasta la Gran Vía madrileña a través de esta plaza.

Cuadro 3			
Coste de las fincas compradas para la ampliación del edificio de Preciados en Madrid			
	Precio de la finca	Indemnizaciones	Total
Carmen 31	3.000.000	9.271.957	12.271.957
Preciados 32	3.850.000	11.516.077	15.366.077
Carmen 35	2.000.000	2.465.408	4.465.408
Preciados 36	4.000.000	4.784.428	8.784.428
Preciados 38	8.000.000	3.284.612	11.284.612
	20.850.000	31.322.484	52.172.484 ⁵⁹

El 24 de abril de 1953 se iniciaron las obras de ampliación. Al año siguiente, una vez concluidas, el edificio pasó a ocupar totalmente la manzana comprendida entre las calles Preciados, Rompelanzas, Carmen y Plaza de Callao. Madrid contó a partir de ese momento con un gran almacén, con entrada por la avenida más importante de la ciudad. La inversión fue cuantiosa, no hemos encontrado cifras totales, pero todas los indicios apuntan que fue muy elevada. Sólo la instalación de las escaleras mecánicas, con que se equipó, costaron más de siete millones de pesetas. Para su instalación, fue

⁵⁹ Carta de Pepín Fernández al Ayuntamiento de Madrid. 30 de Mayo de 1953

necesario solicitar un permiso al ministerio de Comercio, que se cursó en la primavera de 1953, alegando que la instalación era fundamental, si se deseaba que el edificio estuviera a la altura de los más avanzados del mundo⁶⁰ y fuera homologable a los almacenes más modernos de Europa. También se esgrimieron razones técnicas, principalmente la estrechez del edificio. Las escaleras se inauguraron en octubre de 1955, permitían a los clientes pasar de una planta a otra sin ningún esfuerzo y sin tener que esperar la llegada de ascensores. Supuso una revolución que rápidamente copiaron otros centros.

El nuevo edificio, de diez plantas, supuso un incremento en la superficie de venta de cinco mil metros cuadrados, pasando a disponer desde entonces el principal centro de la cadena de un total de diez mil metros cuadrados de venta y mil ochocientos empleados. Las nuevas dimensiones permitieron diversificar la oferta. La configuración del nuevo edificio resultó muy singular, una edificación estrecha y alargada, que fue conocida por los madrileños como la *caja de cerillas*. Su angostura hizo que no resultará tan adecuado como se había pensaba en un principio. Pero se convirtió en uno de los edificios singulares de la capital, que servía de referencia para las citas y que confirió una fisonomía especial a la Plaza de Callao, especialmente en épocas señaladas, como las Navidades, pues su iluminación suponía el pistoletazo de salida de las fiestas. Se convirtió en un rito que las familias acudieran con sus hijos a ver la decoración, con la que cada año, la cadena engalanaba su puerta principal, una decoración que se cuidaba al detalle y en la que no se regateaban esfuerzos ni gastos. Sólo la fachada de Galerías Preciados iluminaba toda la Plaza. En la actualidad ocurre lo mismo con El Corte Inglés, sigue siendo un rito casi ineludible, por más incomodo que resulte, que los padres acudan con sus hijos, a ver las atracciones y los espectáculos, que el almacén organiza en sus centros durante las fiestas.

Desde mediados de la década de los cincuenta la empresa consideró que algunas ciudades ya reunían condiciones suficientes para la apertura de sucursales, tanto por número de habitantes como por nivel adquisitivo de su población. De manera que para no perder el tren y seguir siendo el primer almacén, como había ocurrido en Madrid, comenzó la expansión fuera de la capital. Las sucursales de provincia se acercaron más al planteamiento de Sederías Carretas, que al de los grandes centros de Madrid, en cuanto a dimensiones y a equipamiento se refiere. No obstante se intentó que las tiendas de Galerías se diferenciaran de las que hasta entonces existían en provincias, lo que no resultó muy difícil, pues en éstas el

⁶⁰ Carta de Gutiérrez Soto al Ministro de Comercio. 4 de Marzo de 1953

comercio seguía teniendo rasgos decimonónicos, por lo que la llegada de centros nuevos impactó aún más que en Madrid.

Entre 1950 y 1961 se abrieron sucursales en Tetuán (se cerró en 1959), donde se instaló la tienda más moderna del protectorado, en Tánger (se cerró en 1959), Melilla, Murcia, Córdoba, Sevilla, Bilbao, Badajoz, Eibar, Las Palmas y Tenerife y en 1958 un segundo centro en Madrid. Para ello se compró la planta baja y el sótano de un moderno edificio en el número 56 de la calle Lista (actualmente Ortega y Gasset), de dimensiones reducidas, en total tenía dos mil doscientos cincuenta metros cuadrados. La pretensión era disponer de una tienda en Madrid de costes reducidos, que no necesitara ascensores, ni escaleras mecánicas y que pudiera ser atendida por un grupo reducido de vendedores y un solo encargado.

Todo ello hará que la década de los cincuenta se cierre con unas expectativas inmejorables. La expansión de la cadena parecía imparable: en sólo ocho días, los que mediaron entre el 28 de septiembre y el 5 de octubre de 1959 se abrieron tres sucursales en Sevilla, Murcia y Córdoba⁶¹. A los dos meses, en diciembre se inauguraba un centro en Bilbao, que se terminó en un tiempo récord, tan sólo cuarenta y dos días, lo que sólo era factible en la España de esos años para una gran empresa. Pero para seguir por este camino era imprescindible conseguir nuevas fuentes de financiación, que permitieran acometer las inversiones.

El 5 de enero de 1955 Sederías Carretas S.L. se transformó en Galerías Preciados S.A., con un capital social de 2.382.323.500 pesetas, representada por 4.764.647 acciones ordinarias al portador, de quinientas pesetas nominales cada una, totalmente desembolsadas⁶². El plan de expansión, requería ampliaciones de capital constantes, y la familia Fernández deseaba protegerse, para no perder el control. Para que ello no ocurriera era necesario que el grupo familiar siguiera manteniendo la mayoría, o al menos un número de acciones suficiente que hiciera imposible que el resto de los accionistas unidos pudieran retirarles el control. Para evitar riesgos se potenció la incorporación de pequeños accionistas. De hecho veinte años después de su fundación, la gestión seguía prácticamente en manos de los mismos hombres que habían fundado la sociedad en 1934 a los que se habían unido los hijos del empresario. El Consejo de Administración, presidido por Pepín Fernández, estaba integrado además por Adolfo Pérez Piqueras en calidad de vicepresidente, José Antonio Perea y Jorge Fernández y José Manuel Fernández como vocales.

⁶¹ Boletín de G.P. nº 96. Noviembre de 1959

⁶² Registro Mercantil de Madrid 10 de marzo de 1955. Tomo 555 general, 38 de la sección 4ª del Libro de Sociedades, folio nº 158, hoja nº 6.984, inscripción 14

Durante la década de los cincuenta Galerías Preciados fue por delante del resto de los almacenes, incluido El Corte Inglés, en cuanto a expansión, centros abiertos y nivel de ventas. En 1960 multiplicaba por veinte las ventas de la cadena de Areces. No obstante la competencia y sobre todo el crecimiento que en Madrid había tenido El Corte Inglés suponía una seria preocupación, como se puso de manifiesto muy pronto.

CAPITULO 4 EL COMERCIO EN LA ESPAÑA DEL DESARROLLO

España se moderniza

Las medidas liberalizadoras dictadas a partir de 1957-59 hicieron que España saliera definitivamente del aislamiento. La política económica del primer franquismo había resultado negativa para el sector comercial. Durante los años cuarenta porque provocó una falta de mercancías y artículos, que obstaculizó la actividad, y durante la década de los cincuenta porque la artificialidad monetaria y las trabas que el gobierno seguía poniendo a los intercambios, provocaron una inflación galopante. El Plan de Estabilización contribuyó a corregir ambos problemas. Por un lado porque abrió la economía al exterior y por otro porque disminuyó la inestabilidad que se padecía en materia de precios, al poner coto a las subidas indiscriminadas y situar la economía española en una posición real en del contexto internacional.

Los tres planes de desarrollo, diseñados a partir de 1964, no representaron un abandono total de la intervención, pero liberalizaron la economía. En cada uno se trazaron objetivos concretos, pero en los tres se apostó por el desarrollo industrial y la apertura al exterior, pues España, encerrada en si misma no podía caminar por la senda del desarrollo, por la carencia de recursos, bienes de equipo y tecnología, imprescindibles para alcanzar el nivel de crecimiento deseado. Aunque la mayoría de los recursos se desviaron hacia el sector industrial, a partir del Segundo Plan se vio también la necesidad de potenciar el sector comercial porque mientras que en los países desarrollados el sector terciario estaba alcanzando cada vez más importancia, como generador de riqueza y de empleo, en España todavía presentaba rasgos arcaicos. En un estudio realizado por el Sindicato Nacional Textil en 1965 se denunciaba esta situación, que se plasmaba en una minimización de las empresas, todavía muy pequeñas en comparación con las de otros países y en la práctica inexistencia de grandes almacenes, sólo dos, aunque bien es verdad que con un peso muy fuerte en el sector⁶³. La proliferación de pequeños establecimientos tenía como consecuencia un encarecimiento de los artículos.

Durante el Segundo Plan se constituyó una comisión de Comercio Interior, a la que se encargó que realizase un estudio sobre el sector, para conocer su estado y sus posibilidades de desarrollo. Todas las ponencias pusieron de manifiesto el atraso comercial. Un sector que según el Instituto Nacional de Estadística en 1965 daba

⁶³ Sindicato Nacional Textil. III Asamblea Nacional de Comercio. Barcelona Octubre de 1965. Instituto Nacional de Estadística.

empleo al 11,4% de la población activa, a pesar de lo cual seguía atomizado, con un predominio de la pequeña empresa de carácter familiar y en el que todavía más del 60% de los puntos de venta pertenecían al sector de la alimentación. Era necesario que desde la propia Administración se promoviera el cambio. Para ello se hicieron las siguientes propuestas:

1º Potenciar la formación del personal, creando un programa de Técnicas y Control de la Gestión Comercial, en el que colaboraran las instituciones públicas y las empresas privadas, concedores de las técnicas empleadas en otros países.

2º La recopilación de datos e información de organizaciones internacionales, de centros de investigación y de revistas sobre técnicas de comercio.

3º El desarrollo de una formación integral en los diferentes niveles de enseñanza: superior (empresarios, directores y gerentes), mandos medios (encargados de tiendas, de sección, jefes, etc.) y vendedores. Para el nivel superior se proponía crear un título de grado medio en *Técnico en Organización Comercial*.

Para poner en marcha estos planes se solicitó la colaboración de los comerciantes, tanto para proporcionar como para difundir la información, pues una de las cuestiones que habían apreciado los técnicos era una falta de interés por parte de los profesionales del sector. Información que se recabaría en una primera instancia en los propios establecimientos, utilizando como instrumento básico la contabilidad de las empresas. También se planteó la necesidad de una mayor coordinación entre mayoristas y minoristas. Implícitamente en estos planteamientos se estaba poniendo de manifiesto la importancia del comercio minorista como transmisor de información a los productores, al representar el principal enlace entre éstos y los consumidores. Aunque la mayoría de las propuestas no fueron más que proyectos, que quedaron sobre el papel y que finalmente no se ejecutaron, sirvieron para denunciar la situación de abandono en que se encontraba el comercio, la necesidad de dar solución a las carencias que obstaculizaban su desarrollo y de crear una normativa mínima que se ajustara a la de otros países y finalmente la conveniencia de crear un ordenamiento jurídico que protegiera al consumidor.

El aumento del consumo, motivado por el crecimiento de las ciudades, y las mejores expectativas económicas hicieron además que la Administración tomara conciencia de la importancia que tenían los canales de distribución. Hasta entonces sólo se había preocupado de cuestiones relativas al fomento de la producción. Sin

embargo en una de las ponencias⁶⁴ se planteó la necesidad de desarrollar una *ciencia de la distribución*, igual que se existía una *ciencia de la producción*. Se proponía realizar estudios de mercado que permitieran conocer las necesidades y las preferencias del consumidor, para evitar desequilibrios entre lo producido y lo distribuido y ajustar la oferta a la demanda. Por primera vez en España desde la Administración se otorgó al comercio un papel destacado, los poderes públicos se dieron cuenta de la conveniencia de que los fabricantes se preocuparan por conocer las tendencias del mercado y las necesidades del consumo, los métodos de venta, los procedimientos publicitarios más eficaces y el número y la clase de almacén de venta minorista que diera los mejores resultados. La idea final era resaltar la importancia de la comercialización, pues bien organizada permitiría mantener una demanda estable. De estas propuestas y proyectos fueron informados los principales empresarios del país. En el caso de Galerías Preciados de manera muy directa, pues la empresa participó en la preparación de los trabajos, proporcionando información para la elaboración de muchos de ellos. En realidad los dos grandes almacenes venían practicando estas medidas desde hacía tiempo, pues la experiencia de sus propietarios en el mercado americano, les había llevado a introducir muchas de las novedades y reglas, que la Administración pretendía que adoptara el resto del comercio.

Pero lo realmente importante fue que a partir de los sesenta se abrió una nueva etapa económica, que permitió que los modos y los modelos de vida del mundo occidental penetrasen definitivamente en España, sobre todo a través del turismo, provocando cambios socioeconómicos, que hicieron que la sociedad de consumo, imprescindible para el desarrollo de una economía de mercado, se implantara en un país, en el que todavía predominaba, al menos en el ámbito rural, unas tasas elevadas de autoconsumo. El aumento de la demanda, tanto de bienes de consumo como de bienes de inversión entre 1960 y 1969 fue enorme. Los cambios provocaron un trasvase de población a las ciudades, con el consiguiente desarrollo del comercio, sobre todo en Madrid, donde se consolidó una enorme actividad, concentrada fundamentalmente en los barrios del centro, con calles como la de Preciados, donde estaban los centros de mayores dimensiones de Galerías Preciados y de El Corte Inglés, que se convirtió en la más activa de la capital, alcanzando los alquileres de los locales cifras astronómicas, pues al abrigo de los dos almacenes, proliferaron una multitud de pequeñas tiendas especializadas, con la seguridad de una clientela fija,

⁶⁴ Presentada por los señores Martínez Pujanda, Díez Tascón y Bermejo Hernández

por la atracción de público que suponían⁶⁵.

Ramón Areces, que había contribuido de manera decisiva a la modernización del comercio, consideró que las medidas englobadas en el Plan de Estabilización, fueron decisivas para la expansión del consumo y por tanto del comercio en España. En una entrevista explicaba que:

«a finales de los años cincuenta los españoles estábamos con un pie en las estrecheces y con otro en esa iniciación al consumismo que suponen las ventas a plazos. Eran tiempos en los que cuando unos grandes almacenes inauguraban unas escaleras mecánicas, poco faltaba para que una banda de música armonizara tal solemnidad»

y refiriéndose a las medidas concretas emprendidas por el gobierno señaló que:

«El Plan de Estabilización de 1959 fue fundamental para nuestra empresa. Gracias a la liberalización se posibilitó un salto cualitativo importante en la oferta de mercancías, que poco a poco fueron sustituidas por la fabricación nacional. El Plan fue decisivo para la creación de nuevas empresas, empleo y riqueza»⁶⁶.

Como consecuencia de los cambios, el sector de la distribución adquirió una complejidad progresiva. En los años sesenta junto a los minoristas tradicionales empezaron a proliferar otras formas de distribución más sofisticados. En esta transformación los establecimientos punteros, como Galerías Preciados o El Corte Inglés tuvieron una gran ventaja, hasta el punto que los intentos para crear otras cadenas de grandes almacenes terminaron fracasando, pues ambas cadenas estaban ya sólidamente asentadas en el mercado, cuando comenzó el cambio, consiguiendo mantener la situación de duopolio que habían configurado en los años cuarenta.

Galerías Preciados, líder del comercio

En 1960 Galerías Preciados tenía abiertos cinco centros en Madrid y otros cinco en distintas provincias que, aunque de distintas dimensiones, la convertían en la primera cadena española. Su capital nominal ascendía a doscientos millones de pesetas y el número de empleados superaba los cuatro mil quinientos. Las ventas iban en aumento día a día, representando sobre todo un volumen muy elevado en las épocas de promociones o de alto consumo. Los directivos calcularon que en sus tiendas entraban diariamente unas cincuenta mil personas, llegándose a cien mil en los días de ventas especiales. En menos de dos décadas Galerías se había aproximado a los más prestigiosos almacenes del mundo. En 1960 su facturación triplicaba a la de El Corte Inglés.

⁶⁵ CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID, Los sistemas de distribución en Madrid y en las grandes ciudades europeas

⁶⁶ El fabuloso mundo de Ramón Areces en Actualidad Económica 24 de febrero de 1983.

CUADRO 4		
Ventas de Galerías Preciados (1953-1962)		
Año	Pesetas de cada año	Pesetas estables de 1953
1953	336.844.541	336.845.000
1954	392.844.819	390.900.000
1955	483.942.318	463.550.000
1956	649.602.010	570.325.000
1957	843.887.484	634.500.000
1958	1.044.372.972	715.350.000
1959	1.359.717.689	911.000.000
1960	1.772.468.440	1.175.050.000
1961	1.758.568.067	1.154.300.000
1962	2.116.987.682	1.289.300.000

Fuente: Informe interno de la empresa. 4 de octubre de 1963

La nueva coyuntura, más propicia para los negocios, aceleró su expansión, con un ambicioso plan de apertura de sucursales. A finales de 1962, inmediatamente antes de su salida a bolsa, Galerías Preciados tenía doce centros. En Madrid además de la central de Preciados contaba con el de Lista, Sederías Carretas y el edificio conocido como el Anexo. En provincias tenían centros de grandes dimensiones en Bilbao, Sevilla y Las Palmas y de menores dimensiones en Badajoz, Don Benito (Badajoz), Jaén, Murcia y Córdoba y estaba a punto de inaugurar un gran centro en Valencia.

La llegada de los centros de Galerías a provincias supuso un impacto, pues con la excepción de Madrid y Barcelona, en la mayoría de las ciudades seguían dominando las pequeñas tiendas o los almacenes populares, poco atractivos, con mercancías baratas y de escasa calidad, pues gran parte de su clientela, sobre todo en las provincias pequeñas provenía del ámbito rural, una población que periódicamente viajaba a la ciudad más cercana a abastecerse de artículos que no encontraba en el pueblo. Esta población, con un poder adquisitivo bajo, demandaba fundamentalmente productos económicos. Además la desigualdad social en las pequeñas ciudades era más acusada que en las grandes. La clase media y alta, en su afán de diferenciarse del resto, habitualmente realizaba sus compras, sobre todo de artículos de vestir, cuando viajaba a las grandes capitales o salía al extranjero. Este grupo se había familiarizado con Galerías a través de sus catálogos y del departamento postal y en general recibió con agrado la apertura de los centros.

Pero la expansión no siempre respondió a un criterio homogéneo y a un plan previamente estudiado y trazado, como hará El Corte Inglés, cuando emprenda la suya. La apertura en pueblos o en ciudades demasiado pequeñas, terminó representando un problema, pues en éstas era imposible mantener la imagen que se pretendía que tuviera la cadena. La improvisación costó muy cara en el caso de Barcelona. En cuanto los directivos de Galerías tuvieron noticia de que El Corte Inglés pensaba abrir un gran almacén en la capital catalana buscaron de manera precipitada un local. Era la primera vez que la empresa de Ramón Areces les tomaba la delantera y lo hacía no sólo en la segunda ciudad más importante del país, sino en un gran edificio en un enclave selecto: la Plaza de Cataluña. Durante la construcción, muy rápida, como será habitual en El Corte Inglés a partir de entonces, Areces viajó con frecuencia a Barcelona incluso permaneció en la ciudad varios meses.

La respuesta de Galerías Preciados no se hizo esperar. Se planteó la necesidad de abrir sin demora un almacén también en Barcelona, para lo que al año siguiente se compraron unos famosos almacenes de la capital, Jorba, que a partir de entonces pasaron a llamarse Jorba-Preciados, pues así se ganaba tiempo, siendo necesario únicamente realizar una reforma. Con la precipitada compra de Jorba se pretendía contraatacar a la competencia. Inicialmente se planteó una fusión empresarial entre los almacenes catalanes y Galerías Preciados, aunque éstos rápidamente se hicieron con la mayoría y por tanto con el control. Su fundador Pablo Jorba Rius, había conseguido convertir Jorba en uno de los almacenes catalanes con más solera. El prestigio que tenían hizo que la entidad compradora considerase oportuno mantener su nombre. También se respetó la arquitectura de la fachada, pues Jorba era un hito en Barcelona y se pretendió que de cara al público su estructura cambiara lo menos posible. Sin embargo el interior se transformó por completo.

El 5 de diciembre de 1964 se inauguraron, con algunas deficiencias y con plantas todavía en obras. Los almacenes no funcionaron como se esperaba y tardaron en arrancar comercialmente. Galerías sufría sus primeros reveses. La inversión había sido muy cuantiosa y los resultados escasamente favorables. Desde que fueron abiertos hasta el verano de 1965, la cifra de venta resultó muy baja, si se compara con las que se alcanzaban en los centros de Madrid. Según un análisis interno de la empresa, el problema principal radicaba en que Jorba se había abierto antes de concluirse la reforma: la luz era insuficiente, la calefacción funcionaba mal y gran parte de la superficie de venta permaneció cerrada, pues los doce mil metros iniciales, quedaron reducidos a poco más de cinco mil. El público quedó decepcionado,

al encontrarse con unos almacenes en peor estado que antes. Una clientela que dos manzanas más allá y en una zona más distinguida contaba con los grandes almacenes de Areces, lujosos, completamente equipados y en los que no se habían regateado esfuerzos ni dinero. La clientela perdida en los primeros meses fue imposible de recuperar.

Varias personas relacionadas con la cadena han considerado que la compra de Jorba fue uno de los mayores errores estratégicos. En un informe interno, que no está firmado, se explica que la compra se había hecho con precipitación, acobardados por la presencia en Barcelona de El Corte Inglés, única ciudad en la que se había adelantado a Galerías Preciados.

Pero si el almacén de Barcelona no cumplió las expectativas, no ocurrió lo mismo con el nuevo proyecto en Madrid, pues en 1962 también se había decidido acometer el plan de mayor envergadura de estos años: la construcción de un nuevo edificio en la Plaza de Callao, justo en la acera de enfrente del que se tenía hasta ese momento. Para su construcción se adquirieron varias fincas encuadradas en una misma manzana, en concreto las número 28, 30, 32, 34 y 36 de la calle del Carmen, la número 2 de la plaza de Callao, ocupada hasta entonces por el Hotel Florida, los números 9, 11, 13 y 15 de la calle Abada y las fincas 5, 7 y 9 de Mesoneros Romanos, en total trece fincas, con una superficie aproximada de cuarenta mil metros cuadrados. Sobre ellas se proyectó la construcción de un gran edificio, con salida a las cuatro calles, resaltando la fachada que daba acceso a la Plaza de Callao y que desde entonces se convertiría en la más representativa de la cadena. Al año siguiente comenzó la demolición. Inmediatamente se resucitó un viejo proyecto del Ayuntamiento de Madrid. En la prensa se planteó la posibilidad de realizar una remodelación urbanística de la zona. El plan consistía en abrir una gran avenida que conectara la Puerta del Sol con la Gran Vía, a través de la Plaza. Para ello era necesario derribar, entre otros, el primer edificio de Galerías Preciados, considerado por muchos madrileños como un *tapón*, que imposibilitaba la unión de estos dos puntos neurálgicos. La construcción de un nuevo centro de mayores dimensiones y enfrente del primero, hizo que de nuevo se planteara el tema, pues había una vía para el derribo del edificio antiguo. Pero finalmente el plan no se llevó a cabo.

El nuevo edificio fue inaugurado en octubre de 1968, en un acto al que asistieron más de mil personas, entre las que se encontraban la esposa de Franco, su hija, la esposa de ministro de la Gobernación, Camilo Alonso Vega y el alcalde de Madrid, Carlos Arias Navarro, que dijo que suponía «un acontecimiento del comercio

madrileño»⁶⁷. El nuevo establecimiento se convirtió en el de mayores dimensiones de la cadena, con cuarenta mil metros cuadrados de superficie, quince plantas, cinco en sótano y diez en superficie, doscientas secciones especializadas y más de mil quinientos empleados. Se pusieron muchas esperanzas en sus posibilidades pues hacía mediados de la década de los sesenta, la competencia de El Corte Inglés empezaba a resultar peligrosa. Se había puesto por delante en ventas en Madrid y Barcelona y empezaba a distinguirse por una mayor distinción, pues, al menos en estas dos ciudades sus centros estaban mejor acondicionados, eran más grandes y estaban mejor ubicados.

Para financiar el programa de expansión fue necesaria una inversión de varios cientos de millones de pesetas, que la cadena, a pesar de sus resultados favorables, no generaba con sus propios recursos. Por lo que debió recurrir a una financiación externa, que condujo a un endeudamiento progresivo. El dinero se consiguió a través de créditos e hipotecas, sucesivas ampliaciones de capital, y acudiendo al mercado bursátil. Todo ello condujo a una pérdida progresiva de la propiedad por parte de la familia Fernández, hasta que finalmente cayó en manos de sus acreedores. En septiembre de 1962 se llevó a cabo la primera ampliación de importancia, cubierta fundamentalmente por grupos y bancos de inversión extranjeros. De Nueva York subscribieron acciones: Institucional Shares Ltd, Canadian International Growth Fund., General Tire and Rubber Co., Pension Fund, Burnham Nominees Corporations, Eurofund Inc. De París: Deneufize Schlimberger et Cie, Banque Mobilere Privée, Cie.des Agents de Change, Michel Perles et Cie.; de Londres: Vickers da Costa, Astaire et Co.; de Bélgica: Banques de Bruxelles y A.A. Eliot y de Suiza el Banque Pariente⁶⁸. Muchas de las anteriores sociedades componían la cartera del grupo Pinto y Compañía, que adquirió cincuenta de los setenta y cinco millones. Era ésta una firma internacional, con sede en París, especializada en inversiones europeas⁶⁹. También acudieron a esta ampliación algunos bancos españoles como Banesto, el Central Hispano, el Urquijo y el Zaragozano⁷⁰, que adquirieron cinco millones de pesetas nominales. Una parte de las acciones se reservó para el personal de la cadena. Finalmente también algunos de los antiguos inquilinos o propietarios de las fincas adquiridas fueron recompensados por el desalojado con una participación.

Pero lo más destacado de esta ampliación fue sin duda la llegada de capital

⁶⁷ Boletín de G.P. nº 185. octubre de 1968

⁶⁸ INFORMACIONES 19 de diciembre de 1962

⁶⁹ MUNDO 4 de noviembre de 1962

⁷⁰ ACTUALIDAD ECONÓMICA 8 de diciembre de 1962. Pág 8

extranjero, pues era la primera vez que una firma comercial inspiraba confianza inversora en el extranjero. En principio estos inversores, americanos y europeos, no buscaban una posición de mando o control en la compañía, sino que se trataba de compañías y bancos, que representaban a multitud de ahorradores, cuyo único fin era realizar una inversión rentable. Pero la entrada de los nuevos actores en el capital de una sociedad, que hasta entonces había tenido un carácter *cuasifamiliar*, terminó provocando que sus representantes se sentaran en su Consejo de Administración. El grupo con más poder a partir de entonces, después de la familia Fernández, fue el de Morris Pinto⁷¹. Su incorporación se produce a raíz de la compra de los almacenes Jorba, comenzando desde entonces una colaboración que durará varios años y que sirvió para la realización de operaciones financieras, en momentos en que los que existía dificultad para asumir los gastos, revistiendo muchas de ellas un carácter transitorio.

En diciembre de 1962 se decidió presentar la sociedad en Bolsa para su cotización, primero en la de Madrid y al año siguiente en la de Barcelona. La salida de la cadena de grandes almacenes al mercado despertó una gran expectación. Todos los diarios económicos madrileños recogieron la noticia y los resultados no pudieron ser más favorables. Las acciones salieron con un valor nominal de quinientas pesetas y en la primera sesión alcanzaron las seiscientas, con una subida progresiva los días siguientes. Los títulos de Galerías Preciados fueron los primeros de una empresa comercial española que circularon por el extranjero.

CUADRO 5		
Cotización y volumen negociado de Galerías Preciados en la Bolsa de Madrid.1962.		
Diciembre 1962	cambios*	Pesetas nominales
5	600/598	2.150.000
6	630/628	2.075.000
7	653/651	2.107.000
11	677/675	1.832.500
12	680/678	709.000
13	680/678	470.500
14	680/678	658.000

Fuente. Informaciones. 19 de diciembre de 1962 * La primera cifra corresponde a las acciones nuevas (con diferencia de veinte días con las viejas) y las segunda a las acciones novísimas (con diferencia de ochenta días con las viejas) según las distintas fechas en que se realizó el total desembolso de los títulos respectivos.

La salida fue acogida favorablemente por los inversores, tanto en la bolsa de Madrid como en la de Barcelona, a pesar del difícil momento por el que atravesaba el

⁷¹ Hoja del Lunes 10 de diciembre de 1962

mercado bursátil. La revista *Actualidad Económica*, en un artículo explicaba que:

«Galerías Preciados merece comentario aparte. Podemos decir que es en este momento la gran ilusión de los novatos que juegan al pleno de la bolsa, sin saber que están pagando unos precios que, pese a todas las perspectivas, que puede tener la sociedad, empiezan a ser peligrosos. Un 680 por ciento obliga ya a mucho, y de momento los que pueden estar haciendo un buen negocio son los que están abriendo al valor un mercado bursátil a cotizaciones tan altas»⁷².

En los primeros cinco días se contrataron 17.679 títulos, que según la revista mencionada, no habían podido salir más que de las carteras de los grupos financieros nacionales y extranjeros que habían entrado a participar en la sociedad unos meses antes, principalmente el grupo Pinto. La buena aceptación, según diversos analistas, se debió fundamentalmente al conocimiento que el inversor tenía de las posibilidades que ofrecía un negocio de las características de Galerías, una empresa que en esos momentos disfrutaba de prestigio, y que en 1962 había alcanzado los máximos beneficios desde su fundación.

CUADRO 6		
Rentabilidad media de algunos Grandes Almacenes 1962-63		
Gran Almacén	País	Rentabilidad %
Au Bon Marche	Francia	0,73
Galerías Lafayette	Francia	0,69
Printemps	Francia	0,96
La Rinascente	Italia	0,86
Kaufhof	Alemania	1,95
Galerías Preciados	España	1,91

Fuente: Informaciones 19 de diciembre de 1962

Durante el primer año, las acciones de Galerías subieron sin cesar. *El Economista*, destacó en su edición de 9 de febrero de 1963, las fuertes plusvalías al alza, que habían experimentado las acciones, que con un precio nominal de quinientas pesetas, en menos de tres meses, alcanzaron una cotización de novecientas veintinueve pesetas. También el diario *Frankfurter Börsenbriefe*, en su edición de 11 de febrero, recogió el fuerte aumento. Hasta 1966 su valor fue en aumento, a partir de 1967 empezó a bajar.

En 1967 se planteó la posibilidad de crear una sociedad denominada FIGASA (Financiera de Grandes Almacenes), participada por la familia Fernández y el grupo Pinto, con el objeto de hacerse con un porcentaje mayoritario de las acciones de Galerías para mantener el control de la cadena, que empezaba a peligrar. El objeto

⁷² *La semana de la bolsa* en ACTUALIDAD ECONÓMICA. 15 de diciembre de 1962. Pág. 15

social de FIGASA era la práctica inmobiliaria, en los primeros puntos de los estatutos se concretaba «la adquisición, tenencia, y enajenación de solares, edificios y fincas urbanas; la construcción, alquiler y venta de edificios, así como la administración de fincas urbanas», aunque también consideraba la explotación de la actividad comercial. Aunque las actividades eran muy amplias⁷³, en el contrato privado que suscribieron los accionistas se comprometieron a limitar su actuación a «la adquisición y tenencia de acciones de Galerías Preciados». A principios de 1971 surgieron los primeros problemas entre Morris J. Pinto y la familia Fernández, pues el primero empezó a preocuparse por los rumores que circulaban sobre la situación la cadena. Finalmente el día 15 de noviembre la familia Fernández procedió a la compra del 90% de las acciones de FINCOSA, en poder del grupo Pinto. En total, trescientas treinta que se valoraron en mil ochocientos setenta y cinco pesetas cada una, más cuarenta millones por gastos fiscales y de gestión. Para su financiación se pidió un crédito de doscientos cincuenta y cinco millones al Banco Urquijo.

A raíz de entonces comenzó el progresivo endeudamiento de la cadena con el Banco. Los sucesivos préstamos terminaron representando su acta de defunción. Desde entonces los problemas se encadenaron unos con otros, hasta la pérdida del negocio. Según varios analistas el declive de Galerías Preciados, que se empieza a apreciar desde finales de los sesenta, se encuentra fundamentalmente en un crecimiento de los costes unido a un descenso de las ventas, debido fundamentalmente a una mala política de expansión, que buscaba el crecimiento por encima de la homogeneidad. Unos problemas que se agudizan porque Galerías reaccionó a la competencia ejercida por El Corte Inglés con una expansión inapropiada (Céspedes y otros: 277).

El segundo gran problema de Galerías fue de carácter laboral. Desde 1965, especialmente los mandos intermedios empezaron a quejarse de que sus salarios eran más bajos que los de otras empresas del sector. Durante el ejercicio 1964-65, los sueldos prácticamente habían permanecido congelados, cuando los empleados estaban acostumbrados a subidas pequeñas pero periódicas. Esto unido a que se había difundido que El Corte Inglés pagaba salarios más altos, provocó una serie de salidas de profesionales hacia otros comercios, en especial hacia la cadena de Arces. El problema laboral, tenía su origen, según algunos directivos, fundamentalmente en

⁷³ Escritura de la Sociedad Financiera de Grandes Almacenes S.A (FIGASA). 4 de Marzo de 1968 ante el notario Alberto Ballarín. N° de protocolo 825. Inscrita en el registro Mercantil de Madrid el 12 de Marzo de 1968, en el tomo 2.248 general, 1.614 de la sección 3ª del Libro de Sociedades, folio 122. hoja nº 13.597, inscripción 1ª.

la política indiscriminada que se había seguido en los años anteriores y en el exceso de personal, especialmente de mandos medios y altos. Existía una pluralidad de jefes "sin labor efectiva" que estaban pagados mediocrementemente. Al sentirse mal pagados, se encontraban insatisfechos, y transmitían su malestar al resto de los trabajadores. La cuestión no tenía solución a corto plazo, ya que el único arreglo posible pasaba por una reducción drástica de plantilla, que resultaba inviable, dada la rígida política sindical, que si bien permitía un nivel salarial bajo, dificultaba el despido.

Para compensar esta situación y tranquilizar a los trabajadores, el 1 de julio de 1966 se puso en vigor un plan de previsión complementaria al de la seguridad social. Consistía en un seguro, costado por la empresa que proporcionaba estabilidad a los trabajadores. Mediante el Plan se establecieron en favor de los empleados y familiares prestaciones de carácter económico en caso de jubilación, fallecimiento, invalidez, o enfermedad, así como una dote a las empleadas que contrajeran matrimonio y abandonaran la empresa. Para los casos de jubilación, fallecimiento e invalidez se fijó una paga equivalente a cien veces el salario mensual. Los trabajadores tenían derecho a recibir esta compensación al cumplir los setenta y cinco años, con el único requisito de figurar en nómina el 1 de julio de 1966, cualquiera que fuera su antigüedad en la empresa. Los que ingresaran con posterioridad a esta fecha, deberían trabajar un mínimo de veinticinco años para tener derecho a las cien pagas. En el caso de fallecimiento o invalidez se impusieron restricciones. En caso de enfermedad el plan contemplaba el pago del sueldo íntegro del empleado durante un plazo máximo de tres años⁷⁴.

Como diría uno de los colaboradores de la cadena, el plan de las "cien pagas" no tenía precedentes en ninguna otra empresa del país (Marquerie: 20). Con ello se iniciaba una nueva fórmula, que con los años se impuso en otras empresas y que consistía en que éstas asumían la obligación de completar a través de diferentes mecanismos, los seguros sociales, que obligaban a los trabajadores a vivir en una situación mísera cuando se jubilaban, o en el

caso de que sufrieran alguna enfermedad o accidente. Con las cien pagas se paliaba en parte esta situación.

El Plan fue acogido favorablemente, tanto por los empleados, a los que proporcionaba tranquilidad para el futuro, como por las instituciones laborales del país. El Instituto Nacional de Previsión concedió en febrero de 1967 a Galerías el título de Empresa Modelo en la Seguridad Social. En los primeros años el Plan no supuso

⁷⁴ MEMORIA DE GALERIAS PRECIADOS. Ejercicio de 1965-66. Cámara de Comercio e Industria de Madrid

costes elevados, pues los casos de jubilación, que eran los más costosos, fueron escasos (diecinueve el primer año), ya que la media de los empleados rondaba los cuarenta años. Sin embargo, según pasó el tiempo y aumentó el número de jubilaciones llegó a suponer, una carga importante, convirtiéndose finalmente en una lacra para la cadena cuando cambio de propietarios, pues ninguno de los nuevos dueños quería hacerse cargo del plan de previsión.

El Corte Inglés acorta las distancias

En 1960 César Rodríguez, con sesenta y ocho años regresó definitivamente a España. Se instaló en Madrid y se incorporó a El Corte Inglés, los almacenes que había fundado y de los que era Presidente. Desde entonces la empresa comenzó una expansión imparable, no porque él la promoviera directamente, pues el artífice fue Areces, sino porque no vino, como otros cubanos con las maletas vacías, sino que las trajo repletas de dólares, que invirtió en la cadena. La inyección de dinero fue tal, que entre muchos empleados se comentaba que a su muerte, Ramón Areces se había trasladado a Cuba para negociar con Fidel Castro la manera de sacar el capital que su tío seguía teniendo en la isla, pues se especulaba que había dejado una caja fuerte llena de oro y dólares.

Al comenzar la década El Corte Inglés sólo tenía abierto el centro de Preciados en Madrid, que se había convertido en un gran establecimiento, tras las sucesivas ampliaciones. En 1971 prácticamente el edificio fue levantado de nuevo con un proyecto que seguía las líneas de la arquitectura moderna comercial y dos años después se aumentó su superficie convirtiéndose en el mayor de los grandes almacenes de la capital, lo que le convierte en el establecimiento más visitado por los madrileños y en el principal centro de atracción comercial de los turistas extranjeros y de las gentes que vienen de los pueblos.

A partir de entonces, la inyección de dinero, que Areces supo aprovechar, apostando por la calidad y la elegancia, llevó a una expansión sin precedentes. Se abrieron centros en las zonas más cotizadas de las principales ciudades. Se comenzó con un gran almacén en Barcelona. Tras analizar las posibilidades del mercado catalán se decidió construir un moderno edificio en la Plaza de Cataluña, que se dotó con un moderno equipamiento y para el que se contrataron más de mil empleados. Según contó a la prensa Areces un grupo de fabricantes catalanes, con los que llevaba colaborando desde hacía años, le había convencido de abrir un establecimiento en Barcelona.

Con ello se inauguró una estrategia de crecimiento basada en la instalación de los centros en edificios amplios y en zonas selectas. Según los expertos uno de los grandes aciertos de la cadena fue diseñar minuciosamente su estrategia de crecimiento, no dejando nada a la improvisación. Así cada vez que se proyectaba una apertura en una ciudad nueva, previamente se encargaba un estudio de mercado y los directivos, incluido Areces, pasaban una temporada en la mencionada ciudad. Mientras que cuando se deseaba abrir un nuevo centro en una ciudad donde El Corte Inglés ya tenía alguno, el instrumento que se utilizaba, para pulsar el mercado y ver cuál era la zona más adecuada, era su propia tarjeta de compras, que proporcionaba un conocimiento exacto sobre la residencia real de la clientela. Este mecanismo se utilizó sobre todo para la elección de las áreas donde ubicar los hipermercados de El Corte Inglés, en un momento en que la cadena optó por llevar sus tiendas fuera del centro de la ciudad.

El momento elegido para la expansión fue especialmente propicio. La transformación social y económica, que provocó un aumento del consumo sin precedentes, coincidió con una disponibilidad de capital en la empresa, que fue invertido de manera acertada. En primer lugar porque la expansión se realizó con una imagen, que va a caracterizar desde entonces a El Corte Inglés, basada en la calidad y el servicio a los clientes, como pone de manifiesto la campaña publicitaria de estos años "conseguir un género exclusivo para unos clientes más exigentes". En segundo lugar porque el despegue coincidió con el de la industria española. Esta coincidencia y la posibilidad de autofinanciación, explican que a finales de la década El Corte Inglés se convirtiera en el líder indiscutible del comercio en España y que afrontara la crisis económica de los setenta y principios de los ochenta en una situación más desahogada y saneada que otras empresas del sector, que incluso llegaron a desaparecer ante la imposibilidad de afrontar los años de vacas flacas.

Ramón Areces en las escasas entrevistas que concedió se mostró partidario de la autofinanciación y de hecho, aunque no hubiera contado con el dinero de César Rodríguez, la situación de El Corte Inglés, al comenzar la década, hubiera permitido emprender la expansión, sin agobios financieros. En una ocasión dijo: «en El Corte Inglés no tenemos capital de fuera ni lo queremos, alrededor de dos mil de nuestros trabajadores son accionistas». y en otra ocasión explicó: «si puedes no trabajes con los bancos. Si les pides dinero, luego vas a tener que trabajar para ellos»⁷⁵. La

⁷⁵ *La herencia secreta del padrino de las Koplowlitz*. en *Tribuna de Actualidad*. 7 de agosto de 1989. Pág 8 y ss.

reversión constante de los beneficios ha sido una de sus estrategias más importantes. En la actualidad el grupo mantiene esta política, de manera que todos los accionistas son trabajadores y cuando terminan, por cualquier causa, su relación contractual, devuelven las acciones al Consejo de Administración, que si lo considera oportuno dará la oportunidad de comprarlas a otros trabajadores. En la práctica la posesión de acciones de El Corte Inglés ha estado y está reservada a los niveles directivos, y como en otras empresas de cultura americana los accionistas tienen limitadas sus facultades y sus derechos: sólo pueden poseer las acciones mientras permanezcan en la empresa.

El número de accionistas siempre ha sido un enigma. En 1982 Areces cifró en dos mil los directivos que tenían la condición de accionistas; en 1984 se dijo que eran mil quinientos trece; en 1989 un comunicado de prensa los cifró en mil setecientos sobre un total de treinta y cuatro mil empleados y un conjunto de seis mil mandos intermedios y altos. Sin embargo en 1974 el presidente declaró que todos los jefes eran accionistas. Realmente este tema es una incógnita, pero lo que está claro es que a pesar de su potencial económico y su prestigio es una empresa que hasta el momento no se ha planteado la posibilidad de cotizar Bolsa. El Corte Inglés siguiendo las pautas marcadas por su fundador, ha funcionado en el terreno financiero conforme a pautas tradicionales de excedente empresarial y reinversión de beneficios. La posibilidad de autofinanciación en una empresa de sus dimensiones es una de las muchas interrogantes de un grupo empresarial que, a pesar del interés de los historiadores por conocer las claves de su éxito, ha optado por permanecer en el anonimato o al menos intentar que su dinámica y política empresarial no trasciendan.

A mediados de la década, contaba con dos establecimientos, el de Madrid y el Barcelona, ambos de grandes dimensiones, y en los que se había conseguido captar como clientes a la clase media-alta de las dos ciudades más importantes del país. Con este tipo de centros se ponía fin a los tiempos en que para ver tiendas atractivas había que viajar a París o a Londres. A partir de 1966 la expansión se aceleró. En ese año murió César Rodríguez sin herederos directos, por lo que la mayor parte de su fortuna pasó al negocio y Ramón Areces asumió la Presidencia de la Sociedad. La disponibilidad de dinero permitió la apertura constante de almacenes en los años siguientes. El periodo de mayor expansión correspondió a la década de 1965-1975. Se inauguraron dos establecimientos más en Madrid, uno en el barrio Salamanca, en la calle Goya, y otro en el eje de la Castellana, en Raimundo Fernández Villaverde, que se convirtió en el más grande de la capital y se abrieron sucursales en Sevilla,

Bilbao y Valencia. Una expansión que a partir de 1968 adquirió un ritmo vertiginoso. Pero sin perder las señas de identidad que la cadena había marcado desde su traslado a la calle Preciados. Los nuevos centros se instalaron en edificios de grandes dimensiones, se dotaron de modernas instalaciones y se equiparon con una gama amplia de servicios complementarios. La homogeneidad y distinción será una de las claves del éxito.

Desde entonces los almacenes de Galerías Preciados y de El Corte Inglés empezaron a diferenciarse. El segundo se dirigió a una clientela con mayor poder adquisitivo, abrió sus centros en las capitales de provincia más pobladas y en edificios de mayores dimensiones, lo que le permitió poner a la venta un abanico mayor de productos. Así mientras que en 1978 ofrecía en torno a las quinientas mil referencias, Galerías Preciados disponía de unas trescientas mil. La ubicación de los centros, la calidad y la cuidada atención al cliente hizo que desde mediados de los años sesenta, captara clientes, que hasta entonces habían sido de Galerías.

Según fue ganando cuota de mercado y se expandió, El Corte Inglés amplió su objeto social a la práctica de otras actividades, distintas a la puramente comercial. Desarrolló tanto una integración horizontal, fundamentalmente en el sector de los servicios (viajes, decoración, construcción), incluyendo los financieros (tarjetas de crédito, seguros, etc.), que dotaron al negocio original de servicios complementarios; como una integración vertical, en el campo de los proveedores, siendo en este terreno INDUYCO su principal filial. El desarrollo empresarial del grupo se planteó como una estrategia en forma de racimos de uvas, que permitió a la cadena mejorar su posición competitiva, tanto a través de la transferencia de la experiencia adquirida a otros establecimientos del grupo, caso de Hipercor, como a través de actividades que podían desarrollarse en los propios almacenes, con una reducción de costes, al utilizar las instalaciones, los mismos equipos informáticos, explotar el nombre comercial, sus infraestructuras, sus órganos de dirección (cuadro 7), etc. con una maximización de los rendimientos.

Además de la sociedad matriz y de INDUYCO, creada en los años cuarenta, el grupo constituyó en los años sesenta y setenta cuatro sociedades más: Hipercor, Viajes El Corte Inglés, Construcciones, Promociones e Instalaciones y Centro de Seguros, que en los años ochenta y noventa se ampliaron con otras. De manera que la política de crecimiento y la extensión de las actividades ha sido constante desde entonces y sigue siéndolo hoy en día.

Esta práctica la habían inaugurado empresas americanas de distribución como

Sears, Word o Penney que comprendieron que el mercado de servicios era inmenso: agencias de viajes, seguros, salones de belleza, restaurantes, decoración, reservas, automóviles, entradas para espectáculos, etc., con muy buenos resultados. Los grandes almacenes tenían la gran ventaja de poder utilizar sus instalaciones de venta, su infraestructura, pero sobre todo contaban con una clientela fija que acudía a diario. El Corte Inglés ha sido la empresa española que ha desarrollado esta experiencia con mejores resultados. Hoy en sus centros es posible adquirir desde un tornillo a una vivienda.

Todas las compañías, creadas a través de El Corte Inglés y de INDUYCO tienen como referente el negocio original, porque se crearon para suministrar a los grandes almacenes mercancías o equipamiento (textiles, mobiliario de cocina) o para dotar al negocio matriz de servicios complementarios, con el objeto de enriquecer su oferta (agencia de viajes, seguros, compañías informáticas). Las únicas excepciones son Hipercor, Opencor y Supercor que de alguna manera compiten con los almacenes, aunque su planteamiento es distinto: el negocio de Hipercor se basa fundamentalmente en la alimentación y sus centros se instalan normalmente a las afueras de las grandes ciudades o se dirigen a un público con menor poder adquisitivo, aunque en los últimos años se han dotado de una serie de tiendas El Corte Inglés, en las que se venden las mismas marcas que en los grandes almacenes y se siguen los mismos criterios de calidad y elegancia. En el caso de Opencor y Supercor se ofrece una gama reducida de productos, siempre de calidad, pero con una mayor flexibilidad de horario, por ello se instalan fundamentalmente en barrios donde residen profesionales, con ingresos medios altos y con escaso tiempo para realizar las compras o al lado de estaciones de servicio. Estas dos modalidades ofrecen un horario amplio y continuo, comodidad y rapidez.

Con este abanico de actividades son pocas las ocasiones en las que la empresa matriz necesita contar con el trabajo de terceros. Por ejemplo, a la hora de dotar un centro, sea gran almacén o un local para otra actividades, prácticamente son empresas del grupo las que se encargan de realizar toda la obra: construyen, fabrican, equipan y aseguran. De manera que únicamente la estructura de los edificios ha sido encargada a empresas ajenas, generalmente a Fomento de Construcciones y Contratas, empresa con la que El Corte Inglés tuvo durante

CUADRO 7		
Empresas del grupo El Corte Inglés		
Tipo de relación con el grupo	Empresa	Fecha de constitución
Sociedad dominante	EL CORTE INGLÉS	Junio 1940
Empresas filiales Participadas directamente por El Corte Inglés S.A	HIPERCOR	Julio 1979
	CONSTRUCCIONES, PROMOCIONES, INSTALACIONES	1976
	VIAJES EL CORTE INGLÉS	Nov. 1969
	CENTRO DE SEGUROS	Sep. 1982
	INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS	Feb. 1988
	VIDECOR	Oct.1981
	EDITORIAL CENTRO DE ESTUDIOS RAMÓN ARECES SEGUROS ECI vida, pensiones reaseguros	1990
	SEGUROS ECI ramos generales Y reaseguros	1990
	THE HARRYS COMPANY	1981
	TELETIENDA, LA TIENDA EN CASA	1991
	HISPANIA TRADING	1995
	FINANCIERA EL CORTE INGLÉS E.F.C. PARINVER S.A GESTIÓN DE PUNTOS DE VENTA (sociedad participada al 50% con REPSOL).	
	Empresas vinculadas	1. -INDUYCO
INVESGEN (Productos químicos y de perfumería)		1985
Confecciones Teruel (Moda)		1975
Industrias del Vestido (Moda)		1975
Seinvesa (Empresa de seguridad		1984
2. - MOSTOLES INDUSTRIAL		1966
Participadas indirectamente a través de Informática El Corte Inglés	TELECOR Investrónica*	1980
En 1994 Investrónica, filial de INDUYCO e Informática El Corte Inglés quedaron integradas en una sola compañía, convirtiéndose en la tercera compañía informática de España, tras las filiales en nuestro país de IBM y Hewlett Packard.		

Fuente: Memoria de El Corte Inglés 1998-99

años una estrecha vinculación. Pero una vez realizada la cimentación y estructura del edificio, entran en funcionamiento las propias filiales del grupo para acabarlo y equiparlo. En primer lugar Construcciones, Promociones e Instalaciones, encargada de rematar el resto de la obra, incluida la decoración. Después Informática El Corte Inglés, que dota de tecnología del edificio. Seguidamente INDUYCO entrega la mayoría de las mercancías que se van a poner en venta, y las Compañías

aseguradoras del grupo cubren los posibles riesgos. Esta vinculación es la que explica que la construcción de algunos edificios de El Corte Inglés y la reforma y adaptación de los centros de Galerías Preciados, cuando la cadena fue absorbida, se realizara en un tiempo récord.

Algunos datos sobre las empresas del grupo

De manera somera trazaremos una breve semblanza de las filiales más importantes del grupo, pues al ser un grupo muy celoso las fuentes de información son escasas. La historiografía carece de una monografía sobre el grupo, a pesar de los infructuosos intentos de investigadores nacionales y extranjeros. El interés es evidente, no sólo porque durante años ha sido la primera empresa de distribución, sino también porque ha conseguido desarrollar una política comercial, que le ha permitido superar con éxito y con beneficios, etapas de crisis económica, que acabaron con la desaparición de otras. Pero los tres Presidentes de El Corte Inglés, así como sus colaboradores más directos, han defendido el hermetismo, haciendo de la empresa un coto por el momento infranqueable.

INDUYCO (Industrias y Confecciones S.A.) Se constituyó el 28 de julio de 1940 primero como Sociedad Limitada, transformándose en 1955 en anónima. Con un capital inicial de un millón de pesetas, que sucesivamente se fue ampliando. En 1973 ascendía a trescientos sesenta millones de pesetas. Su primera sede estuvo en la Puerta del Sol de Madrid, pero en 1957 se compró un gran edificio en la calle Tomás Bretón, donde se instalaron los talleres de confección. Con el tiempo se ha convertido en el mayor fabricante textil de España, tanto por facturación como por número de empleados. En los noventa Induyco Moda tenía abiertas plantas industriales en Madrid, Valencia, Cáceres y Teruel. Desde su fundación su objeto ha sido el abastecimiento de prendas textiles de todo tipo para los almacenes. Tras su constitución se inauguró el primer entramado vertical del grupo. INDUYCO suministra tanto a la empresa matriz como a otros mercados (Cuartas: 761). Fabrica marcas en exclusiva para El Corte Inglés y marcas para sus almacenes y otras tiendas, siendo sus exportaciones muy relevantes.

INDUYCO se creó para subsanar las limitaciones de la industria textil nacional en unos años de desabastecimiento. Posibilitó que El Corte Inglés contara con su propia fuente de abastecimiento, en el caso de la principal mercancía vendida en los grandes almacenes. Por un lado confirió a las tiendas una gran autonomía y por otro aseguró un cliente para las mercancías que fabricaba. Aunque se ha dedicado siempre

a la confección, con el paso del tiempo ha ampliando su gama de productos. En los años sesenta confeccionaba: ropa de niño, caballero, señora, ropa interior, etc.

A través de El Corte Inglés la fabricación de INDUYCO llega no sólo a particulares sino a instituciones pues se abastece a hospitales, hoteles, colegios, etc.

Sus accionistas coinciden en su mayoría con los de El Corte Inglés, aunque no necesariamente tienen que ser los mismos. Tiene sus propias filiales participadas siempre al 100%.: Confecciones Teruel e Industrias del Vestido dedicadas a la fabricación textil; Invesgen que distribuye productos químicos y de perfumería; Investrónica, fabricante de equipos electrónicos e informáticos y Seinvesa empresa de seguridad.

Confecciones Teruel e Industrias del Vestido fueron las primeras filiales de Induyco. Se constituyeron en 1975, la primera con un capital social de cien millones de pesetas y la segunda de cincuenta. INDUYCO y sus filiales han sido durante años los principales suministradores de uniformes para las fuerzas armadas, cuerpos de policía, guardia civil y funcionarios del Estado. La especialización que han alcanzado en esta campo ha hecho que incluso llegaran a fabricar ropa para ejércitos extranjeros. Tienen sus propios talleres, pero también contratan con pequeños talleres familiares e incluso han llegado a acuerdos con conventos de clausura para que sus monjas trabajen para ellos.

Investrónica e Informática El Corte Inglés. Filiales de INDUYCO. La primera se constituyó en 1980. INDUYCO había diseñado un plan informático para automatizar las tareas de confección: corte, tallaje y ajuste de patrones. Una vez experimentado decidió vender a otros fabricantes su programa. Así nació Investrónica, una empresa con grandes posibilidades pues surgió en los años en los que la informática empezaba su desarrollo. Además del diseño de patrones y fabricación textil por ordenador, se introdujo en la informática de consumo. Al principio como importadora de ordenadores domésticos, para vender en de El Corte Inglés. Pero enseguida y viendo las posibilidades que ofrecía este campo en la fabricación de equipos con su propia marca. Con ello, Investrónica aumentó su participación en el mercado. En 1981 facturó trescientos ochenta y ocho millones de pesetas; en 1984 cuatro mil quinientos millones, en 1986 seis mil trescientos treinta y siete millones; en 1987 diez mil ochocientos sesenta y seis y en 1988 trece mil dos millones.

En menos de diez años consiguió especializarse en la producción de productos industriales y de microinformática, configurando una red de distribución, con más de

mil doscientos puntos de venta. Investrónica, al igual que la matriz, ha sido y es una empresa con capital únicamente nacional, que en menos de ocho años y de la mano de El Corte Inglés ha alcanzado una posición que le permite codearse con las principales multinacionales del sector. En 1988 exportó cuatro mil ochocientos cincuenta millones de pesetas⁷⁶. En 1992 firmó un acuerdo con Sun Microsystems, que le permitió acceder a su tecnología para fabricar su propia línea de equipos y para distribuir equipos *Sun*. Puso en marcha una red de setenta centros exclusivos en España, denominados *Invescenter*, encargados de comercializar en exclusiva sus equipos, así como las aplicaciones de la compañía. Los *Invescenter* se configuraron en calidad de franquicia, una modalidad cada vez más extendida, que permite la explotación de una marca cuando ésta adquiere cierto prestigio en el mercado. En el sistema de franquicia cada nuevo socio aporta el local y personal especializado, mientras que la marca, aporta la formación, el soporte técnico, una financiación blanda y apoyo para campañas publicitarias. Es una modalidad que en España se extendió durante los años de crisis económica, pues fomenta el autoempleo.

La expansión de esta sección fue obra de Isidoro Alvarez, sucesor de Areces en la presidencia. En 1994 Investrónica, filial de INDUYCO, e Informática El Corte Inglés, filial de El Corte Inglés, encargada del soporte informático de los grandes almacenes, quedaron integradas en una sola compañía, convirtiéndose en la tercera compañía informática de España, tras las filiales en nuestro país de IBM y Hewlett Packard.

Seinvesa empresa de seguridad, se constituyó en 1984 también como filial de INDUYCO. Desde el comienzo dispuso de un departamento de ingeniería y diseño y desarrolló un sistema de seguridad integrado, especialmente para hospitales. Dadas las buenas relaciones del grupo con la Administración, se convirtió en proveedor del sector público. Trabaja estrechamente con otras empresas del grupo, especialmente con Investrónica. Se mueve en campos diversos, relacionados con la seguridad y las nuevas tecnologías: códigos de barras, control de accesos a dependencias, control de entrada, salida y horarios, control de visitas médicas. Como en el caso de Investrónica, Seinvesa se constituyó en un momento en el que existía demanda de estos servicios en el país, pues el desarrollo de España y su entrada en el Mercado Europeo, imponían su utilización.

Invesgen. También filial de INDUYCO. Se creó en 1985. Su objeto es la investigación genética. Desarrolla principalmente su actividad en el campo de la cosmética y la perfumería, con una gama de marcas que toma su nombre de la ropa

⁷⁶ ACTUALIDAD ECONÓMICA 27 de noviembre de 1989

que fabrica INDUYCO.

Móstoles Industrial S.A. (MOINSA). Es la segunda empresa vinculada a El Corte Inglés. Se constituyó en 1966 para la fabricación de muebles. Al principio se especializó en muebles de cocina, que comercializaba a través de la marca Forlady. Pero después incorporó muebles para baño y tiene una de las mejores marcas de aglomerados de España, que en los últimos años ha desarrollado una sección de mobiliario escolar. Esta empresa tuvo una enorme expansión a partir de los años setenta, cuando El Corte Inglés comenzó a ganar concursos públicos para amueblar colegios, institutos y universidades, pues una de las cuestiones que más valoran las instituciones públicas a la hora de realizar las adjudicaciones es la solvencia, y pocas empresas pueden garantizarla como El Corte Inglés. Suministra el material que fabrica, tanto a empresas del grupo como a terceros. Tiene tiendas con su propia marca, VIVIR, en España y Portugal.

Viajes El Corte Inglés. Filial desde 1969. Como la anterior nació al desarrollarse un departamento que hasta ese momento se había dedicado a la organización de viajes del personal. La experiencia interna animó al grupo a abrir agencias dirigidas para el público, que en un principio se instalaron en grandes almacenes y después en locales independientes. La profesionalidad que informó el negocio, hizo que enseguida disfrutaran de un gran prestigio y que las agencias se consolidaran, convirtiéndose en 1992 en la tercera empresa del sector turístico en España, con un volumen de negocio importante. En 1998 tenía un total de doscientas veintiséis delegaciones en España y varias sucursales en el extranjero. Es la filial más internacional del grupo, tiene oficinas en ciudades europeas y americanas.

Construcciones, Promociones e Instalaciones. En 1976 se constituyó como sociedad del grupo. Al igual que las anteriores nació de la segregación del departamento encargado de la construcción, decoración y mantenimiento de los grandes almacenes, que debido a su ritmo de construcción, desde mediados de los sesenta, había adquirido una gran experiencia. Es una empresa que se dedica a las reformas y decoración de viviendas y locales comerciales. Dado el prestigio que había alcanzado la marca ya en estos años y la comodidad que suponía poder realizar, con una misma empresa, desde la construcción o la reforma, según el caso, hasta la decoración total del inmueble, la empresa en muy pocos años consiguió la confianza, ganando una elevada cuota de mercado.

Hiperacor. Se creó en 1979 con un capital de un millón de pesetas, que al año siguiente se amplió a mil millones. Es la primera empresa del grupo que no tiene un

carácter complementario, sino que resulta parcialmente competidora de los grandes almacenes. Su objetivo fundamentalmente es la alimentación, sección ya introducida con supermercados en algunos de los grandes almacenes, pero que no estaba muy desarrollada. Surgió para competir con los hipermercados que estaban instalándose por entonces en España, fundamentalmente de capital francés, pero con señas de identidad propias. Para diferenciarse de los hiper promovidos por los grupos extranjeros, Hipercor huyó del carácter popular de aquellos, con unos establecimientos más elegantes. Para ello a la zona de alimentación se añadió un conjunto de tiendas, propias de sus almacenes. Al principio se denominaron Tiendas Corty, pero después pasaron a llamarse Tiendas El Corte Inglés, que han hecho de los centros hipercor un híbrido entre el almacén popular de calidad (zona de hipercor), donde domina la alimentación, pero se ofrecen múltiples artículos y el gran almacén a una escala más pequeña, con marcas propias y de grandes firmas. Dependiendo de la zona prima una modalidad u otra, en el caso de Madrid por ejemplo, el centro de San José de Valderas tiene un carácter más popular, mientras que el de Pozuelo es más elegante.

Desde los años ochenta ésta ha sido la filial con mayor crecimiento, instalándose en buena parte de las capitales españolas y la que ha obtenido unos rendimientos más altos. Los centros Hipercor están dotados de buenos supermercados, instalados en zonas de fácil acceso y con amplios aparcamientos y están equipados con los mismos servicios que cualquier gran almacén de la cadena: agencia de viajes, seguros, inmobiliaria etc.

Compañías de Seguros El Corte Inglés. Comenzó su andadura en el mundo del seguro a través de la correduría Centro de Seguros S.A., adquirida por el grupo en 1982, que instaló oficinas en los centros donde era posible adquirir seguros, tanto de la compañía de El Corte Inglés, como de cualquier otra del mercado. La Correduría realizaba una labor de intermediación, cobrando comisiones por sus clientes, con otros agentes de seguros, fundamentalmente con El Fénix, La Sudamericana y Generali de Seguros. Inicialmente comenzó comercializando seguros de vida que ofrecía a los tenedores de su tarjeta.

Cuando el sector del seguro tuvo noticia de que El Corte Inglés había decidido introducirse en él, mostraron su preocupación, pues el prestigio de la marca y el hecho de disponer de los centros para venderlos los hacía muy competitivos. Temor justificado, pues en sólo dos años, las compañías multiplicaron por veintiocho su cifra de negocio, situándose por encima de aseguradoras prestigiosas y con muchos años

de experiencia. Desde 1990 las actividades aseguradoras quedaron englobadas en dos compañías propias: Seguros El Corte Inglés, vida, pensiones y reaseguros S.A y Seguros El Corte Inglés, ramos generales y reaseguros S.A, cada uno dedicada a cubrir un tipo de riesgos. Estas sociedades ya no son compañías intermediarias, sino que actúan directamente en los sectores que cada una de ellas representa. La primera en el ramo de vida, la segunda en el de accidentes. En este caso, en concreto los que cubren los del hogar han alcanzado un gran prestigio.

Harris (Estados Unidos). Es la primera compañía y durante mucho tiempo fue la única que El Corte Inglés abrió fuera de España. En 1981 adquirió la cadena de los almacenes californianos Harris por diez millones de dolores, unos mil doscientos millones de pesetas. Se renovaron las tiendas y la mercancía, cambiando por completo la imagen de los almacenes estadounidenses, pero no se consiguieron los objetivos perseguidos. Ha sido el único de los negocios emprendidos por el grupo que ha tenido pérdidas, debido al desconocimiento del mercado y sobre todo de los gustos de los consumidores norteamericanos. Tras el fracaso, El Corte Inglés centró sus negocios en la península, fundamentalmente en España, y excepcionalmente en Portugal, un mercado más cercano y con características similares al español.

Videcor- También filial de El Corte Inglés, constituida en 1984. Su objetivo es la comercialización y alquiler de películas de vídeo en los grandes almacenes y centros Hipercon, Opencor y Supercon. Durante los años ochenta alcanzó gran desarrollo.

Gestión de Puntos de Venta. GESPEVESA S.A.- Se constituyó en enero de 1998, fruto de un acuerdo con Repsol Comercial de Productos Petrolíferos S.A. y El Corte Inglés S.A., con el objeto de desarrollar y gestionar una Red de Estaciones de Servicio de alta calidad, con tiendas de conveniencia para atender la demanda específica de consumidores y usuarios, que opera bajo la marca comercial REPSOL-SUPERCON. El inicio de la actividad comercial tuvo lugar el 2 de marzo de 1998 con la apertura de una estación de servicio situada en el Nudo de la Trinidad en Barcelona. Las tiendas Supercon disponen de una superficie media aproximada de doscientos metros cuadrados y ofrecen diariamente, en horario continuado desde las 6 hasta las 24 horas más de tres mil referencias de artículos. En algunas la superficie es mayor y en realidad se han convertido en grandes supermercados. Fuera de estaciones de servicio en mismo modelo se ha seguido en Opencor.

Llega la hora de los almacenes populares: Simago y Galeprix y de la competencia extranjera: Sears

La nueva situación económica y el mayor consumo a partir de los sesenta animó la constitución de nuevas empresas comerciales. En primer lugar de almacenes populares entre los que destacaron Simago y Galeprix, que en pocos años constituyeron dos cadenas importantes. Los almacenes populares, cuyo objetivo era la atención de las necesidades primarias del consumidor de tipo medio, se habían desarrollado ampliamente en Europa en las décadas anteriores, sin embargo en España a excepción de Sepu, apenas habían tenido implantación, hasta que Simago consiguió consolidarlos, en un momento favorable pues su apertura coincidió con el crecimiento de las ciudades y la introducción del autoservicio.

La Sociedad Simago se constituyó el 15 de febrero de 1960⁷⁷, con el objeto de explotar establecimientos de venta al público:

«al por menor y al por mayor de toda clase de mercancías, especialmente útiles y menaje de la casa, ferretería, droguería, perfumería, artículos de plástico, electricidad, radio, artículos de alimentación, regalo etc.».

Sus propietarios eran tres cubanos con negocios comerciales de tipo familiar, que emigraron a España tras la revolución de Fidel Castro. El apellido Simago viene de las iniciales de los apellidos de los tres socios: Simó, Mayorga y Gómez Mena, aunque el primero y el último se separaron poco después quedando como socio principal y Presidente José Manuel Mayorga. De manera que de nuevo nos encontramos con que es capital proveniente de Cuba el que sirve para poner en marcha un negocio comercial.

Su capital inicial fue de seis millones de pesetas, aunque unos meses después, concretamente en noviembre se duplicó, dando entrada a sociedades extranjeras. Los principios que guiaron la cadena desde su origen fueron:

1. La instalación en ciudades con un mercado potencial mínimo de 40-50.000 personas.
2. La ubicación preferente de los establecimientos en el centro de las ciudades, en barrios populares y en ciudades satélites
3. La práctica de precios idénticos para todo el territorio nacional.

El primer establecimiento de Simago vio la luz en febrero de 1960 en Madrid en la popular glorieta de Embajadores. Era ésta una zona densamente poblada, por una clase con poder adquisitivo medio-bajo. Su aceptación y expansión fue rápida. A

⁷⁷ Registro Mercantil de Madrid. Tomo 1397. Folio 80

finales de 1960 tenía en nómina doscientos cincuenta empleados y contaba con tres mil metros cuadrados de superficie, repartidas en cuatro sucursales (Embajadores, Santander, Oviedo y Gijón). La fórmula desarrollada por Simago respondía a la del almacén popular que, como su nombre indica, se diferencia del gran almacén porque sus productos son más económicos. Desde el origen sus centros se situaron en el centro de las ciudades y en los barrios más populares, pues buscaban una clientela de proximidad. Ponían a la venta una serie limitada de artículos con el objeto de satisfacer las necesidades corrientes de un hogar de tipo medio. Durante la década de los sesenta vendían alrededor de 3.500 artículos, fundamentalmente de alimentos no perecederos, de confección (niños, señora, caballero, lencería, calzado, accesorios, etc.), bazar y varios (papelería, discos, libros, deporte, ropa del hogar, etc.). Los alimentos eran un reclamo para los clientes, que diariamente acudían al establecimiento a hacer la compra, y que dada la diversidad de artículos, se encontraban con la posibilidad de comprar otro tipo de mercancías. El éxito inmediato de la cadena se debió a que su apertura coincidió con una etapa en la que el poder adquisitivo de la población empezaba a ser más alto, pero todavía en España era elevado el número de amas de casa, dedicadas únicamente a las tareas del hogar y que tenían la costumbre de realizar la compra diariamente. Simago ha buscado sus clientes en el entorno próximo. Generalmente el cliente llega andando a los establecimientos, pues a excepción de los centros de Badajoz y Las Palmas no cuentan con aparcamiento propio. El 95% son amas de casa.

La segunda pretensión de la empresa fue el mantenimiento del precio de venta entre un 10-15% más barato que las formulas comerciales clásicas, para lo que se valió de cuatro mecanismos:

a. Una reducción de los precios de compra, al adquirir grandes cantidades de los proveedores. Para ello era fundamental contar con muchos puestos de venta. De ahí que el éxito radicara de un crecimiento rápido.

b. Una reducción de los gastos de explotación y administración, mediante la práctica del autoservicio y la limitación de contratación de personal.

c. Una reducción de los márgenes, compensada con una amplia rotación de la mercancía y

d. Una política constante de promociones y ofertas, de común acuerdo con los fabricantes, para atraer a los clientes.

Desde mediados de la década de los sesenta continuó la apertura de nuevas sucursales en otras ciudades y la diversificación de la oferta. Para ello fue necesario la

incorporación de nuevos socios, con lo que la empresa perdió su carácter familiar. En 1963 se asoció con el grupo Printemps- Prisunic, líder del comercio minorista europeo. En 1965 el capital de la Sociedad se aumentó a cien millones y fue suscrito de nuevo fundamentalmente por sociedades extranjeras: la luxemburguesa General Shopping, la inglesa Bolan Nominees Ltda y la francesa Societe de Magasins Prisunic, aunque la mayoritaria siguió siendo la española Samal. Ese mismo año se adquirió un edificio de seis plantas en la calle Cartagena de Madrid, en el que se instalaron las oficinas centrales y en 1969 se inauguró un amplio almacén de mercancías junto al aeropuerto de Madrid-Barajas.

Nueve años después de ponerse en marcha la Sociedad, su capital había pasado de los 6 millones iniciales de 1960 a 285. Aunque en su mayoría había sido suscrito por entidades extranjeras, estaba muy diversificado. La etapa de mayor expansión del grupo tuvo lugar entre 1965 y 1975; en estos diez años se abrieron treinta y nueve sucursales. En 1968 contaba con una plantilla de 1500 empleados, tenía centros en 19 ciudades y contaba con más de 3.000 metros cuadrados de venta

CUADRO 8	
Evolución de la superficie de venta de Simago (1962- 1975) en metros²	
1962	5.700
1965	10.000
1968	19.500
1971	32.140
1973	56.000
1974	74.575
1975	120.000

Fuente: Memorias de la empresa: Cámara de Comercio de Madrid

Su política laboral destaca por su amplia labor social. Patrocina becas para sus empleados en todos los niveles de la enseñanza: estudios elementales, medios y universitarios, complementarios, idiomas; tiene un club que realiza actividades deportivas y de ocio y con asiduidad imparte cursos de formación para empleados y jefes.

Simago puede considerarse la primera cadena de almacenes populares de España, pues aunque SEPU es anterior, su origen como vimos, fue de precio único y su expansión fue limitada. La expansión tan rápida de esta empresa se debió en gran parte a la escasa competencia que ha tenido dentro del sector, ya que al menos en la década de los sesenta fue prácticamente el único almacén popular del país, una situación privilegiada y cómoda que empezó a perder con la llegada de los hipermercados.

Por ello en 1973 la Sociedad se unió al grupo francés Carrefour para abrir dos

hipermercados bajo la marca Pryca. Pero un año después, en 1974 la empresa pasó de nuevo a ser de capital mayoritariamente nacional, al rescatarse un importante grupo de acciones que estaban en manos de socios extranjeros, alcanzando la participación de los socios nacionales el 85% del capital de Simago. Sólo tres bancos españoles: Banco Unión, Banco Popular y Banca March se hicieron con el 84%, quedando el resto en manos de la sociedad francesa Printemps Prix Unique. En la segunda mitad de los setenta Banco Unión vendió sus acciones al Credit Agricole y posteriormente el Banco Popular llegó a un acuerdo con la Banca March y el Banco Agricole para traspasarle su participación. A partir de estos años será común encontrar a los bancos más importantes ligados a la propiedad de sociedades comerciales, el caso más evidente es el de las grandes superficies. Ello se debe al carácter financiero que tienen este tipo de negocios y al dinero que mueven a corto plazo.

Aunque la cuota de mercado de los almacenes populares en España a mediados de los años setenta no llegaba al 1%, mientras que en Francia superaba el 3%, en 1976 Simago facturaba 15.000 millones de pesetas y tenía una plantilla 6.000 personas. Cinco sociedades componían el grupo:

1. Simago S.A con 48 almacenes populares y tres filiales: grandes almacenes populares S.A. (GAPSA), Prisma S.A. y Simago Gijón.
2. Ibérica de Hipermercados S.A. Primera empresa de hipermercados en España.
3. Restaurantes Técnicos que cubrían tres actividades: restaurantes en autoservicio (Topics), servicio de comida a hospitales, colegios y empresas y Máquinas dispensadoras automáticas.
4. OGAMIS Internacional S.A. Empresa dedicada a la exportación-importación .
5. Hogarama S.A., dentro del sector Hiper del hogar.

Pero a pesar de las buenas perspectivas y de la rápida expansión, Simago también se vio afectada, como otras cadenas, por la crisis de los años sesenta. A mediados de la década, estando participada en esos momentos por el grupo March (53,49%), el Credit Agricole (37,4%) y el grupo Suizo Mans (8%) perdió rentabilidad. Se paralizaron las aperturas y en 1979 por primera vez la sociedad no distribuyó dividendos, pues mientras que las ventas apenas crecieron un 15% en el ejercicio que se cerró ese año, los gastos lo hicieron en un 21%. A pesar de ello en 1979, con un capital que rondaba los 2.000 millones de pesetas, absorbió tres sociedades más: Grandes almacenes Populares (Castellón de la Plana), Prisma (Alcoy) y Simago

Córdoba S.A. En 1983 se tomaron las primeras medidas de saneamiento, abandonándose las actividades ajenas al puro negocio comercial, con ello comenzó una nueva estrategia de expansión. No obstante, a pesar de los problemas, Simago siguió siendo en los años ochenta, la cadena de almacenes populares más importante. Tenía abiertas 59 tiendas, noventa y seis mil metros cuadrados de superficie y 3.640 empleados (había reducido su plantilla).

Ante la pérdida de cuota de mercado y la imposibilidad de competir con El Corte Inglés, en 1971 Galerías Preciados también decidió introducirse en el sector de los almacenes populares, al considerar que era un sector con posibilidades de crecimiento, pues alrededor de las grandes ciudades estaban surgiendo barrios periféricos muy poblados, que no justificaban la apertura de un gran almacén, pero sí de almacenes de tipo popular, más adecuados para las nuevas barriadas obreras. Para ello en 1972 la cadena compró los almacenes populares SARMA, que tenían abiertas en ese momento cinco sucursales. SARMA pertenecía en parte al Banco Urquijo y pasó a estar controlada en su totalidad por el grupo de empresas de Galerías Preciados, inscribiéndose en el registro, como una nueva Sociedad, con el nombre de Galerías Preciados Inversiones y Servicios S.A. (**GALEPRIX**). Su objetivo era la creación de una cadena de almacenes populares, distribuidos por todo el país, partiendo de las cinco tiendas que en ese momento tenía en el casco urbano de Madrid⁷⁸. La expansión de Galeprix fue rápida, abriendo en los años siguientes nuevas tiendas en el área metropolitana. Con la introducción en el sector de los almacenes populares se buscaba compensar la pérdida de competitividad de los grandes almacenes.

En 1975 Galerías compró también la cadena de supermercados Aurrera que contaba con 16 tiendas, 14 en Madrid y 2 en Barcelona. En 1977 Galeprix tenía abiertos en España 11 sucursales y Aurrera 22 supermercados de alimentación. De manera que la expansión de Galerías no quedó en los grandes almacenes, sino que terminó integrando otras dos formas de comercio: almacenes populares y supermercados.

Pero en el mercado español empezaba a haber sitio para más empresas y por ello en los años sesenta también llegó la primera firma comercial extranjera. A finales de 1963 *El Imparcial* publicó que los directores de los famosos almacenes Sears, Roebuck & Co. tenían el proyecto de abrir un gran almacén en España, pues ese año la compañía había recibido la aprobación del gobierno para establecer relaciones

⁷⁸ MEMORIA DE GALERIAS PRECIADOS 1971-72. Cámara de Comercio e Industria de Madrid

comerciales al detalle. El primer paso fue la apertura de una oficina de compras en 1964. Los directivos de Sears apuntaron que su interés radicaba en la potencialidad que tenía el mercado español. Sus responsables llevaban dos años estudiando el mercado europeo y se decidieron finalmente por España, por un lado porque consideraban que la economía española era fuerte y por otro porque creían que la experiencia que habían adquirido en América Latina sería muy útil para abrirse paso y posicionarse en el mercado español. Para agilizar las licencias y autorizaciones los directivos de Sears se comprometieron a comprar mercancías españolas para estimular a la industria local, a crear puestos de trabajo en todos los niveles de su organización y a reinvertir parte de sus ganancias en el propio país⁷⁹.

Inicialmente se proyectó abrir las tiendas en 1965, pero la burocracia y el acondicionamiento del edificio hizo que finalmente el primer establecimiento, un gran almacén en Barcelona, no se inaugurara hasta 1967. En 1970 se abrió un segundo centro en Madrid y luego un conjunto de tiendas de menores dimensiones. Aunque la conocida cadena americana sólo abrió centros en Madrid (10) y Barcelona (6), únicas ciudades que superaban los dos millones de habitantes, su llegada preocupó a las dos grandes cadenas españolas. Galerías Preciados encargó un estudio profundo sobre la organización de la empresa americana, para adelantarse a cualquier iniciativa, que pudiera suponer una captación de sus clientes. Preocupaba la política agresiva de venta a plazos y a crédito que practicaba. Sin embargo el almacén americano no consiguió atraer al público, pues la mercancía, sobre todo los textiles, no respondían a sus preferencias. En el sector donde mayores éxitos alcanzó fue en el de los electrodomésticos, al ofrecer precios muy competitivos y sobre todo grandes facilidades de pago. La estructura de Sears era muy distinta a la de las cadenas españolas. Al ser una empresa que no cree en las grandes dimensiones, sus almacenes fueron sensiblemente más pequeños que los de las dos cadenas nacionales. Los dos centros de mayores dimensiones, uno en Madrid y otro en Barcelona tenían una superficie de 8.000 m² y el resto de las tiendas no superaban 300 m². Estas últimas se instalaron sobre todo en centros comerciales y estaban especializadas en la venta de electrodomésticos, muebles y menaje. Al no tener la aceptación que se esperaba en 1979 comenzó a tener pérdidas.

También en 1965 comenzó su actividad en España la cadena americana Woolworth, una de las organizaciones mayores del mundo de venta al por menor. En diciembre de 1973 tenían abiertas 6 establecimientos: dos en Madrid, uno en Málaga,

⁷⁹ Diario El Imparcial. 15 de noviembre de 1963

uno en Santander, uno en Palma de Mallorca y otro en Granada. Sus tiendas también eran de pequeñas dimensiones, en torno a los 3.000 m². Su objetivo era abastecer una zona de proximidad y en ellas se vendían regalos, confección de señora, caballero y niños y artículos de ferretería, papelería y música. Sin embargo la cadena tampoco consiguió captar suficientes clientes, la crisis le afectó enseguida y a partir de 1974 comenzó un cierre progresivo de las tiendas.

Pero la expansión y llegada de nuevas cadenas hizo que a lo largo de los setenta los comercios tuvieron que hacer frente a una situación competitiva cada vez más agresiva. Competencia que siguió siendo especialmente reñida entre Galerías Preciados y El Corte Inglés. En 1968 El Corte Inglés superó por primera vez a Galerías en cifra de negocio. La estrategia seguida por la empresa de Ramón Areces para posicionarse como líder del sector fue hacer de El Corte Inglés un almacén más lujoso, más distinguido, dirigido a una clase con mayor poder adquisitivo, a esa clase media que empezaba a configurarse en España y que trataba de diferenciarse de las clases populares, por un mayor consumo y una demanda de más calidad.

Bajan las ventas en Galerías Preciados, suben en El Corte Inglés. Diferencias entre ambas cadenas.

La década de los sesenta se cerró con los primeros números rojos en el balance de Galerías. La crisis económica, la caída del consumo, la devaluación de la peseta que encarecía la deuda, la decadencia física de su fundador, los problemas en el seno del Consejo de Administración entre la familia Fernández y los representantes del Urquijo y la competencia cada vez mayor de El Corte Inglés afectó a los resultados de la compañía que en 1978 padeció sus primeras pérdidas, entrando desde entonces en una fase de decadencia (Céspedes y otros: 270).

La petición de créditos y préstamos provocó un endeudamiento que resultó muy costoso a corto plazo y muy peligroso a medio, pues coincidió con una subida de los tipos de interés en España, que hizo que el dinero resultara especialmente caro. El sistema crediticio hasta la década de los sesenta se había caracterizado por su flexibilidad. Galerías Preciados había financiado su expansión fundamentalmente con créditos, que devolvía con relativa facilidad, pero a partir de entonces el mercado financiero endureció sus condiciones. De manera que cada vez que Galerías firmaba un nuevo empréstito redactaba una nueva línea de su acta de defunción. La cadena estaba cada vez más endeudada, al tiempo que las ventas bajaban con la consiguiente reducción de beneficios.

Un declive que tuvo su plasmación más visible en un conjunto de deficiencias en

las tiendas: el surtido empezó a escasear, faltaban tallas y colores, mientras que las mismas mercancías se encontraban con facilidad en El Corte Inglés. Las cifras de venta, mejor barómetro para medir la marcha de un negocio comercial, ponen de manifiesto que la ventaja de El Corte Inglés, se acrecentaba. Las diferencias entre unas tiendas y otras eran palpables, sobre todo en lo relativo al surtido y la atención al cliente. El Corte disponía de menos sucursales, pero las que tenía estaban en las zonas más cotizadas, sus edificios eran más grandes y estaban mejor surtidas y equipadas, sus escaparates resultaban más atractivos, la atención al público era más cuidada y los sueldos empezaban a ser más altos, al estar basados en gran parte en un porcentaje sobre las ventas. Frente a esta situación, la de Galerías Preciados empeoró. En la Memoria de la Sociedad de 1973 se reconoce que muchas de sus técnicas habían quedado obsoletas, por lo que resultaba necesario adoptar nuevas fórmulas, que pasaban inexorablemente por una mayor tecnificación de los centros y de la gestión. Pero la modernización resultaba costosa.

CUADRO 9			
Crecimiento de Galerías Preciados entre 1934-1974			
AÑO	SUPERF. VENTA(m²)	Nº EMPLEADOS	CAPITAL
1934	300	12	400.000
1954	10.400	1.57	4.325.000
1964	30.688	6.127	286.000.000
1974	164.205	12.576	2.382.323.500

Fuente: Memoria de Galerías Preciados. Ejercicio 1973-74

CUADRO 10						
Rentabilidad de Galerías Preciados y de El Corte Inglés (porcentaje de beneficios sobre ventas)						
	1976	1975	1974	1973	1972	1971
GALER. PRECIADOS	3,2	3,6	3,4	3,4	3,3	5,1
EL CORTE INGLÉS	2,2	3,6	3,	3,3	2,6	4,9

Fuente: Actualidad económica. 14 de enero de 1978

CUADRO 11	
Cifra de ventas en millones de pesetas de los principales grandes almacenes y almacenes populares. Año 1972	
Karstadt (Alemania)	116.104
Kaufhof (Alemania)	106.222
Marks & Spencer (Gran Bretaña)	88.088
Woolworth (Gran Bretaña)	63.665
Tesco Stores (Gran Bretaña)	60.339
Nouvelles Galeries (Francia)	46.618
Au Printemps (Francia)	43.842
Carrefour (Francia)	42.000
Stande (Italia)	40.485
El Corte Inglés (España)	17.033
Galerías Preciados (España)	8.421
Simago (España)	3.477
Sears Roebuck de España (España)	1.310
Cortefiel (España)	1.225
Martínez Colomer (España)	1.011
Sepu (España)	866
Celso García (España)	585
Woolworth Española (España)	463

Fuente: Revista Fomento de la Producción nº 648. 15 de Septiembre de 1973. Barcelona

La situación de la cadena se hizo insoportable cuando la crisis económica de los setenta afectó directamente a España, donde la mala coyuntura económica coincidió con el cambio político, tras la muerte del general Franco. Cuando comenzó la crisis los tipos de interés no eran altos, si tenemos en cuenta la inflación. Por ello el endeudamiento constituyó una alternativa para superar las dificultades creadas por la bajada de los beneficios. Pero cuando a partir de los años ochenta los tipos de interés subieron, alcanzando cifras de dos dígitos, la situación empeoró para las empresas que habían encontrado su salida en la financiación. El alza de los tipos presionó constituyendo un elemento clave en el cierre de numerosas compañías. El recurso al endeudamiento comenzó a contemplarse con reticencia y a considerar los fondos propios como la base fundamental para la expansión.

La crisis repercutió, como en otros países, principalmente sobre la demanda de bienes de consumo. Desde 1978 las ventas de los comercios cayeron de forma espectacular. La bajada se dejó sentir en todos los establecimientos comerciales, con la consiguiente pérdida de beneficios, a excepción de El Corte Inglés que siguió manteniendo un volumen de ventas significativo. Sin embargo la crisis aceleró la decadencia de Galerías. En 1977 al resultar imposible proceder a la tradicional ampliación de capital, se acudió de nuevo al Banco Urquijo, que terminó haciéndose con la propiedad. La escalada de pérdidas comenzó en 1978 con doscientos veinte millones de pesetas, en 1979 ascendieron a noventa y cinco millones, en 1980 fueron

de casi tres mil millones y superaron los seis mil en el ejercicio 1980-81. Ello hizo que las deudas de la empresa con el Banco Urquijo, principal acreedor de la cadena, que en 1978 eran de nueve mil millones de pesetas, se acercaran a los quince mil en 1980. Ante la escalada de pérdidas se decidió paralizar las inversiones y la apertura de más centros. Por primera vez desde los años sesenta no se inauguró ningún establecimiento.

Por entonces Galerías ya había dejado de ser una empresa familiar. El capital de la Sociedad se encontraba muy repartido: un 49% en manos de pequeños accionistas; un 30% de inversores extranjeros, fundamentalmente un grupo alemán, y otro 21% estaba controlado de forma directa (6%) e indirecta (15%) por el Banco Urquijo, que le daba el control de la sociedad⁸⁰. Desde comienzos del año 1978 las relaciones entre la familia Fernández y el Banco, que había sentado a sus hombres en el Consejo de Administración, resultaron cada vez más conflictivas. Mientras que para los representantes del banco la única solución pasaba por atajar el problema financiero, al que eran especialmente sensibles; para la familia Fernández la solución estaba en buscar mecanismos para devolver a la cadena el prestigio que había tenido.

CUADRO 12		
Cuenta de resultados de Galerías Preciados. Ejercicio 1977-78 (en millones de pesetas)		
	Pesetas	%
Ventas del ejercicio	30.683	100
Coste de la mercancía vendida.	21.463	69
Margen bruto comercial	9.220	30
Gastos de explotación	8.640	28
Amortizaciones	800	3
Beneficio distribuible	-220	

Fuente: Memoria de Galerías Preciados. Ejercicio 1977-78

Los problemas de la empresa trascendieron a la opinión pública y la cotización de sus títulos sufrió un descenso. No obstante hay que tener en cuenta que ésta no fue una época especialmente favorable para la inversión en bolsa, ya que el ahorro se encaminó preferentemente a financiar la deuda del Estado, debido a los elevados intereses. Pero aun teniendo en cuenta este hecho la bajada de sus acciones con respecto a las de otras empresas es significativa.

Los nuevos gestores, hombres fundamentalmente del Urquijo consideraron imprescindible dar entrada a personas que se movieran en los círculos de la banca, y

⁸⁰ ACTUALIDAD ECONÓMICA 24 de septiembre de 1981

que garantizaran la obtención de créditos con mayor facilidad. De manera que una empresa que había nacido y que había estado dirigida desde su creación por comerciantes, pasó a estar gestionada por financieros sin experiencia en el sector. El problema planteado en estos años en Galerías es una consecuencia de la naturaleza mixta de los grandes negocios de distribución. Desde hace algunos años, debido al volumen de negocio que manejan, a la importancia que tiene la rotación de las mercancías y al intervalo de tiempo que media entre el pago a los proveedores y la recaudación por ventas, no está claro si deben ser considerados empresas financieras, que por tanto deben ser dirigidas por hombres ajenos a la esencia de este negocio, o a pesar de sus dimensiones, siguen siendo un negocio de ventas, de *tenderos*, en el más puro sentido de la expresión, en las que las dotes personales de sus directivos, el conocimiento, la proximidad del cliente para interpretar sus gustos, siguen siendo vitales para que el negocio funcione.

Los gestores del Urquijo optaron por atajar los problemas financieros. Su objetivo principal desde principios de los ochenta se centró en la reducción de costes, sobre todo de los financieros y los de personal. Para tener un conocimiento exacto de la situación se pidió a Arthur Andersen que realizara una auditoria. Se procedió a una congelación salarial y a la apertura de un expediente de regulación de empleo, al considerar que existía un desajuste de plantilla, motivado por la política de personal, llevada a cabo durante la expansión. La propuesta de regulación de empleo, lanzada en un momento de enorme conflictividad laboral, fue contestada con una contundente protesta sindical, que hizo que se llegara a un acuerdo con los trabajadores para no despedir a nadie contra su voluntad. Pero con el objetivo de reducir plantilla se puso en marcha un plan de bajas incentivadas y de excedencias voluntarias. A este plan se acogieron inicialmente algo más de quinientos trabajadores. Desde ese momento los trabajadores vivieron una situación de inestabilidad, que no concluiría hasta la desaparición de la empresa. Inestabilidad que provocó una desmotivación, que aceleró el deterioro.

Sin embargo El Corte Inglés salió fortalecido de la crisis. Durante los años en que afectó con mas virulencia a la economía española, se inauguraron cinco grandes centros, en Las Palmas, Zaragoza, Sevilla, Málaga y Valencia respectivamente. Las inversiones del grupo fueron cuantiosas, pero se realizaron con una enorme solvencia. La empresa ha fomentado una práctica que le ha dado muy buenos resultados y que consiste en propiciar que una parte considerable del sueldo de los empleados, en torno al 90%, sea ingresado en cuentas internas, a cambio de un

interés algo más alto que el que ofrecen los bancos, pero con la ventaja de que le ha dado y sigue dando, un alto grado de maniobra financiera. Por este mecanismo los empleados reciben su sueldo en cuentas de la propia empresa y van retirando periódicamente el dinero que necesitan, a través de los múltiples cajeros automáticos, que con este fin existen en los centros. Paralelamente y debido a las ventajas que ofrece el pago con la tarjeta de compras de la empresa, que demora el cobro hasta el mes siguiente y de los descuentos que la cadena ofrece a los trabajadores, consigue tener una clientela cautiva, que realiza gran parte de sus compras en las diferentes empresas del grupo.

En 1977 El Corte Inglés se había situado en el puesto octavo de las empresas españolas en cuanto a facturación se refiere; un año más tarde ocupaba el séptimo lugar; en 1984 el quinto y en 1986 se había posicionado en el tercero entre las mayores empresas españolas, con un crecimiento sostenido, a pesar del desempleo, la inflación y la caída del consumo, vivida en el país. Una situación que se vio favorecida por la buena relación que mantuvo con la Administración tras la desaparición del dictador. Desde mediados de los setenta se convirtió en el primer suministrador del Estado a través de su empresa matriz y de sus filiales.

La diferente situación que a finales de la década atravesaba cada una de las cadenas era resultado de la evolución histórica y de la política comercial que se había practicado en cada una de ellas desde su fundación. En 1978 mientras que Galerías Preciados tenía veinticuatro tiendas, con una superficie media de siete mil cuatrocientos metros cuadrados, pero con centros muy irregulares en lo relativo a superficie, El Corte Inglés tenía abiertos doce centros, pero de dimensiones mucho mayores, con una superficie media de treinta mil metros cuadrados y lo que es más importante, duplicaba las ventas de Galerías. El equipo directivo de El Corte Inglés, en una de las escasas entrevistas que ha concedido, consideraba que las dificultades de Galerías, se debieron a que siguió teniendo un planteamiento del comercio anticuado y no supo adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado español (Franco y Moral: 10).

La política de personal también presentaba diferencias. La selección y formación se cuidó más en la cadena de Areces, donde desde los años sesenta se realizaron cursos de perfeccionamiento profesional periódico para todos los niveles. De hecho existen cursos previos, directamente planificados para la admisión del personal y otros de iniciación a las ventas para cualificar al personal no especializado en este sector. En un artículo publicado en 1978, se decía que mientras que El Corte Inglés seleccionaba a sus empleados con un método empresarial, a través de una prueba de

ingreso, que valoraba tanto aspectos culturales como profesionales; Galerías seguía acudiendo a fuentes externas de contratación, como las oficinas de empleo del SEAF-PPO del ministerio de Trabajo o a instituciones de formación profesional, siendo común que realizará la selección, entre los inscritos en cursos impartidos por estos organismos. Aunque una vez admitidos los candidatos en ambas cadenas se impartían cursos de perfeccionamiento y promoción (Franco y Moral: 14).

El estímulo al personal también entrañaba diferencias. En líneas generales desde mediados de los sesenta los sueldos fueron superiores en El Corte Inglés, unos sueldos que se revisan al alza anualmente para todos los niveles y a los que se añaden tres pagas extraordinarias completas. Así al finalizar la década mientras que el sueldo base medio en Galerías Preciados era de unas quince mil pesetas, en El Corte rondaba las veinte mil. Además en el Corte Inglés a través de la Fundación César Rodríguez es posible obtener becas tanto para los estudios de los empleados, como de sus hijos e incentivos para los dependientes que saben idiomas.

También el sistema de incentivos ha sido más agresivo al fomentar la rivalidad entre los empleados, provocando diferencias muy acusadas entre unos y otros, pues no todas las secciones tenían el mismo ritmo de ventas, lo que hacía y hace que el traslado a ciertas secciones se convierta en un premio. Por término medio en El Corte Inglés en los años sesenta un vendedor medio completaba su sueldo con las comisiones, en una cantidad que rondaba las cinco/seis mil pesetas, lo que suponía un 25 o 30% a añadir al sueldo. En Galerías Preciados la política de incentivos fue menos agresiva, lo que según algunos analistas, frenó el afán de superación que en otros tiempos habían tenido los dependientes. Además la cuantía media de los incentivos era más baja, rondaba las cuatro/cinco mil pesetas, debido principalmente a la diferencia en el nivel de ventas (Franco y Moral: 15) Ello provocó una desmotivación de los trabajadores, agravada por la incertidumbre en la que vivían. La mayoría, sobre todo los más antiguos eran conscientes de las dificultades por las que atravesaba la empresa y de que en un momento u otro se podría producir su cierre, lo que creaba un clima de interinidad.

Otra diferencia importante entre una cadena y otra es la relativa a su patrimonio, mayor en El Corte Inglés, empresa en la que se ha optado, siempre que ha sido posible, por adquirir las fincas, locales y edificios en propiedad, mientras que Galerías optó indistintamente por la compra y por el arrendamiento.

Todas y cada una de estas variantes dieron paulatinamente una ventaja a El Corte Inglés que terminó por imponerse como el gran almacén más importantes del

país. Galerías Preciados fue incapaz de resistir frente a su creciente competencia. En un contexto de expansión del mercado y de expansión de las ventas, Galerías Preciados sufrió problemas de control de costes y problemas de solvencia derivados de su endeudamiento creciente, hasta que finalmente fue expulsada del mercado por su rival, como consecuencia de una expansión y una estrategia más acertada.

CUADRO 13	
Principales diferencias entre la política empresarial de Galerías Preciados y de El Corte Inglés desde mediados de la década de los sesenta.	
Galerías Preciados	El Corte Inglés
Expansión más temprana.	Expansión más lenta.
Más centros.	Menos centros.
Heterogeneidad en los centros: dimensiones grandes, medias y pequeñas.	Homogeneidad en los centros todos de grandes dimensiones.
Superficie media de los centros 7.400 metros cuadrados.	Superficie media de los centros 30.000 metros cuadrados.
Establecimientos en ubicaciones Diversas.	Ubicación selecta en las zonas más cotizadas de las ciudades.
Enclaves en ciudades grandes Medianas y pequeñas.	Enclaves en grandes ciudades.
Menos variedad de mercancías.	Más variedad de artículos.
Financiación ajena.	Autofinanciación.
Falta de recursos.	Solvencia económica.
Cotización en bolsa.	Los accionistas son todos trabajadores de la empresa.
Disputas familiares por la sucesión en la Presidencia.	Libertad de elección al no tener hijos ninguno de los Presidentes.
Limitación al ámbito puramente comercial.	Estrategia empresarial horizontal y vertical.
Política laboral paternalista.	Política laboral más agresiva.
Salarios más bajos. Media de 15.000 pesetas mensuales a finales de los años sesenta.	Salarios más altos. Media de 20.000 a finales de los años sesenta.
Sistema de incentivos menos competitivo. Variable según las secciones para evitar la rivalidad entre compañeros. Incentivos medios 4.000-5.000 pesetas a añadir al sueldo.	Sistema de incentivos más agresivo. 17 por mil sobre las ventas sin diferencias Secciones. Incentivos medios 5.000-6000 a añadir al sueldo (finales de los sesenta).
Contratación a través de las oficinas de empleo.	Contratación más profesional a cargo de la propia empresa.
Desmotivación del personal por la situación de interinidad en que vive la empresa.	Motivación del personal por la seguridad que les ofrece la empresa.
En los edificios se opta tanto por la compra como por el arrendamiento.	Los edificios son de su propiedad.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5 DEL OLIGOPOLIO AL MONOPOLIO

Desaparecen cadenas comerciales.

En la década de los ochenta a consecuencia de la crisis que se venía arrastrando se produjo una caída en picado del consumo que pasó de un crecimiento medio anual en el período 1974-78 del 2,6%, a un crecimiento del 0,9% en 1979, del 0,7% en 1980, hasta alcanzar en 1981 una tasa negativa del -0.8%. La bajada fue general y se dio a nivel mundial. Afectó a las ventas no sólo en España, sino en la mayoría de los países desarrollados. Muchos comercios vieron, como después de unos años de expansión y grandes beneficios, se produjo un descenso acusado, que en algunos casos terminó con balances en números rojos. España no fue una excepción e incluso la crisis revistió tintes más oscuros. En primer lugar porque sus efectos, al llegar con retraso, continuaron en los primeros años ochenta; en segundo porque la adopción de medidas para atajarla se retrasó y finalmente porque en el país se estaba llevando a cabo la Transición a la democracia con una coalición gubernamental, la UCD que se había desgastado en el esfuerzo y en unas condiciones económicas altamente desfavorables: con un desempleo en ascenso, como consecuencia de la vuelta de muchos emigrantes; con un empresariado desconfiando, reacio a invertir; con una industria que necesitaba una reconversión inmediata; con unas mujeres que decidieron incorporarse al mercado laboral y con una inflación galopante. Todo ello provocó una retracción del consumo. Las empresas más sólidas salieron fortalecidas, como suele ocurrir en estos procesos, al quedar en el camino buena parte de la competencia. El caso de El Corte Inglés fue el más evidente. Pero el resto de las cadenas quedaron dañadas, incluso algunas tocadas de muerte.

La primera en caer fue la norteamericana Woolworth, que había abierto un conjunto de tiendas, pero que ante la nueva situación canceló sus actividades en España. También el grupo Simago, que seguía siendo la cadena de almacenes populares más importante, perdió rentabilidad desde 1975. Tenía abiertas cincuenta y nueve tiendas en España, noventa y seis mil novecientos metros cuadrados de superficie y tres mil seiscientos cuarenta empleados. A partir de 1982 volvió a restablecer su nivel de ventas, pero se desprendió de las empresas no relacionadas con el sector de la distribución, como las cafeterías Topics, o la participación que el grupo tenía en la central de carnes. En 1983, tras éstas ventas, obtuvo unos beneficios de 364,8 millones, lo que suponía multiplicar por ocho los del ejercicio anterior. Desde entonces centró sus negocios en el sector de la distribución. En

febrero de 1984 compró al grupo Urquijo la empresa NUMECO (Nuevos Métodos Comerciales S.A) que contaba con cuarenta y cuatro supermercados discount Merka; los almacenes populares Galeprix y nueve centros Aurrera. Desde entonces el grupo contó con cuatro tipos de establecimientos: Almacenes populares Simago, supermercados Aurrera, Supermercados Discount S.A. y una participación en los Hipermercados Pryca. En 1986 el grupo March se separó definitivamente del francés Carrefour, con el que se había asociado unos años antes, repartiéndose las empresas. Con los supermercados SIMAGO se quedó el grupo March y con Promotora de Hipermercados PRYCA Carrefour.

También la cadena norteamericana Sears atravesó una situación poco propicia desde 1979. Tras varios años sin beneficios, puso en venta sus establecimientos en España. Intentó que fueran comprados por otras cadenas de distribución, llegando finalmente a un acuerdo con Galerías Preciados durante la etapa de propiedad de RUMASA.

La desaparición de estas cadenas, unida al deterioro progresivo de Galerías hizo que a partir de 1982 el sector de la distribución sufriera en España importantes cambios.

CUADRO 14						
Situación de las grandes empresas de distribución en España en 1981						
	COR.ING	G. P.	SIMAGO	SEARS	CORTEFIEL	SEPU
Número de tiendas	14	24	59	25	52	6
Superficie de venta	455.580	240.970	97.910	29.070	20.000	13.000
Número empleados	20.750	10.170	3.883	2.400	662	540
Ventas	148.220	39.327	23.924	7.084	6.581	2.000
Ventas por empleado	7,1	3,8	6,4	2,9	10,5	3,7
Ventas por m ²	0,325	0,163	0,244	0,244	0,329	0,153

Galerías cambia de propietarios

Al llegar los años ochenta el único potencial que le quedaba a Galerías era su patrimonio⁸¹, pues había dejado de representar una competencia. En el ejercicio 1980-81 se procedió a una reducción de plantilla de más de mil trabajadores, pasando de 10.778 a 9.666. Seguidamente los gestores del Banco intentaron dar una salida digna al problema financiero. Aportaron doce mil seiscientos veintinueve

⁸¹ MEMORIA DE GALERIAS PRECIADOS. Ejercicio de 1980-81. Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

millones de pesetas para atender los créditos ya vencidos, con lo que consiguieron un balance relativamente equilibrado entre fondos propios y ajenos. Pero para que volviera a ser rentable no sólo era necesario sanear sus cuentas, sino modernizar las tiendas desfasadas y anticuadas.

CUADRO 15		
Lugar en el rankin de las grandes empresas, de Galerías Preciados y El Corte Inglés en la década de los setenta		
AÑOS	EL CORTE INGLÉS	GALERÍAS PRECIADOS
1968	-	72
1969	-	72
1970	59	71
1971	53	73
1972	51	70
1973	34	71
1974	23	56
1975	16	41
1976	15	37
1977	14	36
1978	15	36
1979	16	45
1980	13	50
1981	4	45

Fuente: Actualidad Económica. nº 1282. Diciembre de 1982

Desde entonces la compañía comenzó un proceso de fragmentación. El deseo y la necesidad de encontrar un comprador era sentido por los accionistas. Durante el ejercicio 1980-81 había perdido más de seis mil millones y el Banco Urquijo tenía dificultades para seguir aguantando financieramente. SIMAGO compró al Banco Urquijo, NUMECO y sus filiales Midco S.A. y Midco Cataluña S.A, propietarias de cuarenta tiendas discount y ocho supermercados Aurrera y RUMASA adquirió Galerías Preciados. Ruiz Mateos tenía experiencia en la compra de empresas en crisis. Sabía que la operación podía resultar compleja por la trascendencia social y el número de empleados y era consciente de que no sería fácil conseguir la autorización del Banco de España, para la compra. El 14 de octubre de 1981 se hizo pública la noticia. En el momento de la transferencia, el Urquijo controlaba directa o indirectamente el 24% de las acciones, pero la deuda que tenía contraída la cadena convertía al Urquijo en el socio principal. Informó al Banco de España del acuerdo al que había llegado con Ruiz Mateos y las autoridades monetarias aceptaron la operación, al considerar que RUMASA podría levantar la cadena mejor que los gestores del Urquijo (Diez González: 338) que desconocía el negocio.

La operación se desarrolló en varias fases. La primera consistió en un

intercambio de créditos del Urquijo a Galerías por inmuebles de RUMASA. Se concretó en la compra de RUMASA al Banco Urquijo a precio de mercado (aproximadamente un 50% de las quinientas pesetas nominales que valía la acción) de sus participaciones accionariales (6% directo, 15% indirecto). La compra permitió a los representantes del holding sentarse en el Consejo de Administración. Por su parte RUMASA transfirió al Banco inmuebles, de los que aproximadamente unas tres cuartas partes estaban en condiciones de ser vendidos inmediatamente, un 20% eran solares y el resto estaba en construcción. El valor de mercado de estos inmuebles rondaba los trece mil millones de pesetas. Al final de la sesión y de una multitud de operaciones, RUMASA se había convertido en el titular del 78% de las acciones de Galerías y el Urquijo había adquirido bienes inmobiliarios, valorados en trece mil millones de pesetas.

La venta a RUMASA suponía, por un lado cancelar un riesgo excesivo en un sector, el comercial, que el banco desconocía y por otro adquirir unos activos inmobiliarios que reforzaban la posición del grupo en el sector inmobiliario, que conocía y en el que tradicionalmente se había movido con soltura. Inmediatamente después se procedió a una ampliación de capital de doce mil millones de pesetas y se pagaron las deudas contraídas con el Banco, superiores a los diez mil millones de pesetas. Con ello se produjo una reducción sensible de los gastos financieros en un momento en que los intereses en España estaban por las nubes (en torno al 18%).

Tras la compra RUMASA se convirtió en el principal accionista de Galerías y decidió a través de la Sociedad comprar los edificios que la cadena americana Sears poseía en España⁸². Una compra problemática, pues el Banco de España se opuso a ella. Pero RUMASA hizo caso omiso y ultimó la operación. El contrato de compraventa, incluía además de los edificios que Sears tenía en España, la cesión de la venta durante diez años de todos sus productos. El gobierno contempló la compra como una provocación y un desafío por parte de Ruiz Mateos. A partir de ese momento los problemas entre el holding y el Banco de España entraron en una vía sin solución.

Bajo la gestión de RUMASA, las pérdidas de Galerías se redujeron. En 1982 a poco más de cincuenta millones de pesetas según responsables de la empresa⁸³, con lo que las expectativas mejoraron. Pero el 23 de febrero de 1983 el gobierno socialista, expropió los bancos y todas las empresas del grupo RUMASA, suspendiendo la cotización en bolsa de las acciones del grupo. En el caso concreto de los almacenes una de las cuestiones que más problemas planteó tras la expropiación,

⁸² EL PAÍS 24 de febrero de 1983.

⁸³ EL PAÍS 26 de febrero de 1983

fue la laboral, pues en 1966 se habían establecido por el entonces propietario de Galerías, José Fernández, unas prestaciones equivalentes a cien pagas para los trabajadores que, tras haber prestado en ella más de veinticinco años de servicio, causaran baja por jubilación, invalidez o fallecimiento. Este acuerdo implicaba en el momento de la expropiación un pasivo de más de un billón de pesetas y fue uno de los mayores obstáculos para la reprivatización, pues no resultaba sencillo encontrar un comprador dispuesto a adquirir una empresa con esta carga, en caso de deshacerse de un personal, juzgado por todos como excesivo. Por ello la Administración decidió en 1984 unilateralmente derogar el Plan de Prestaciones, estableciendo un límite de un millón y medio de pesetas. Decisión que fue recurrida ante la Audiencia Nacional por los comités de empresa y los sindicatos. La Audiencia finalmente falló en favor a los trabajadores y anuló las resoluciones de la Administración. Según sentencia del Tribunal Supremo, dictada el 26 de octubre de 1991, se obligaba a Galerías Preciados a pagar tres mil quinientos noventa y un millones de pesetas por su Plan de Pensiones hasta el año 2030.

Tras la expropiación la entidad pública Patrimonio del Estado se enfrentó al espinoso problema de volver a privatizar una compañía con una estructura probada de pérdidas: números rojos, superiores varias veces al capital social, cargas financieras, pérdidas operativas en dos tercios de las tiendas, desajustes de comercialización, de superficie de ventas, desmotivación de la plantilla, etc. A pesar de ello en noviembre de 1984 el grupo venezolano Cisneros, cuyo presidente, Diego Cisneros, era amigo personal de Felipe González, compró de Galerías Preciados. El precio de venta, un regalo según todas las fuentes, se fijó en setecientos cincuenta millones de pesetas. La entidad compradora asumió además las deudas, que estaban calculadas en diez mil quinientos cincuenta y cuatro millones. Sin embargo, como el contencioso laboral no se había resuelto, en el contrato se estableció que la Administración correría con el gasto de las cien pagas mientras los tribunales dieran una solución a esta cuestión.

El grupo Cisneros recibió una importante ayuda financiera. Subvención criticada por los partidos de la oposición, que acusaron al gobierno de trato privilegiado, al ser el comprador amigo personal del Presidente del gobierno. Para aumentar las ventas los nuevos propietarios diseñaron un plan que contemplaba la remodelación de los establecimientos sin cerrarlos, objetivo que se cumplió, la consolidación de las ventas de la cadena, para lo cual se rebajó el precio de las mercancías un 20%. y se procedió a una especialización de los establecimientos dentro de una tendencia, que

se estaba dando en casi todos los grandes almacenes del mundo. En octubre de 1985 las tiendas se presentaron al público con una imagen más moderna. Entre 1985 y 1987 las ventas por metro cuadrado aumentaron entre un 45% y un 52% por empleado, pasando de sesenta mil millones de pesetas a setenta y siete mil millones. A pesar de ello, en los tres años que Galerías permaneció bajo la gestión de Cisneros la empresa registró pérdidas por valor de algo más de veintinueve mil millones de pesetas. Las dificultades para relanzar la cadena a medio plazo y la suculenta oferta de compra que recibió, hizo que en octubre de 1987 los venezolanos vendieran Galerías al grupo británico Mountleigh por treinta mil millones de pesetas. La compra de Galerías Preciados había resultado un gran negocio, pues se había pagado por la cadena setecientos cincuenta millones de pesetas y tres años más tarde se vendió por treinta mil. La revalorización de Galerías en el intervalo que va desde la adquisición por el grupo Cisneros hasta su venta (1984-87) se debió a la revalorización espectacular del precio de los inmuebles en esos años. Pero desde entonces las críticas contra el gobierno de Felipe González por las condiciones de favor de la venta a los venezolanos se agudizaron.

Mountleigh era un grupo dedicado fundamentalmente al negocio inmobiliario, lo que hizo temer, que su interés por comprar una empresa, con probada generación de pérdidas, fuera, sobre todo, su valor patrimonial, valorado en agosto de 1986 en sesenta y dos mil millones de pesetas, pero que según Arthur Ardesen, efectuadas las correspondientes revalorizaciones y debido a la subida del precio del suelo urbano podría cifrarse en ochenta y cinco mil millones. En este sentido se pensó que la venta serviría para orquestar una posible especulación inmobiliaria. Un temor que se agudizó cuando en agosto de 1988 Mountleigh llevó a cabo una separación jurídica del patrimonio de los edificios de lo que era el puro negocio comercial. Los edificios hipotecados por RUMASA, en concreto catorce en ese momento, pasaron a depender de la sociedad M.G.P (Mountleigh-Galerías Preciados), una sociedad independiente que societariamente no tenía vinculación alguna con la cadena de grandes almacenes. Con ello se creó una compañía inmobiliaria, que bajo el nombre de M.G.P., se convirtió en la propietaria de catorce edificios, con un valor contable de cuarenta y dos mil quinientos millones de pesetas. La medida fue muy criticada por los sindicatos, que interpretaron que al quedar separada en dos sociedades distintas, la propiedad de los edificios y la del negocio, Mountleigh estaba en disposición de vender sin inconvenientes cualquiera de los inmuebles⁸⁴. Una cuestión, que se había

⁸⁴ EL PAIS 18 noviembre de 1988

tratado de evitar desde la expropiación, pues suponía el comienzo de la desintegración de la empresa y sobre todo el peligro de acabar con muchos puestos de trabajo.

CUADRO 16		
Centros de Galerías Preciados en 1987		
LOCALIDAD	FECHA DE INAUGURACIÓN	NºDE EMPLEADOS
Madrid (Callao)	1943	945
Badajoz	1947	165
D. Benito	1949	8
Jaén	1958	90
Sevilla	1959	376
Bilbao	1959	113
Eibar	1962	33
Madrid (Arapiles)	1964	210
Barcelona	1965	345
Cádiz	1966	51
Tenerife	1969	129
Murcia	1970	176
Zaragoza	1971	242
Córdoba	1972	346
Alicante	1973	372
Madrid (Goya)	1973	415
Valladolid	1974	290
Mallorca	1974	339
Granada	1975	314
Oviedo	1975	311
Vitoria	1976	231
Las Palmas	1976	313
Valencia	1978	390
Burgos	1980	51
Albacete	1981	67
Barcelona (Diagonal)	1981	336
Serrano	1982	263

Fuente: Expansión 26 de mayo de 1987

Pero la estrategia comercial diseñada por Mountleigh permitió obtener resultados positivos. En el ejercicio cerrado en agosto de 1989, la cadena consiguió unos beneficios, antes de impuestos, de cuatro mil trescientos treinta y nueve millones de pesetas, según los datos proporcionados por la compañía a la Bolsa de Madrid, ya que existía un deseo explícito de que Galerías volviera a cotizar en bolsa. La cadena volvía a tener en sus cuentas un balance positivo. Ello devolvió a los trabajadores confianza en que podría recuperarse y volver a ser la gran empresa del pasado. Para conseguir estos resultados parece que fueron decisivos los cuarenta y dos mil millones de pesetas que Mountleigh invirtió.

Pero en noviembre de 1989 el 25% de las acciones del grupo Mountleigh, que estaban en manos de Anthony Clegg, principal accionista, fueron vendidas a los

inversores americanos Pelz & May por setenta millones de libras, que se convirtieron en los principales accionistas del grupo, pasando a sus manos, el control de Galerías. Continuaron con la política de cambio de imagen, así como con la intención de volver a cotizar en Bolsa. Para ello consideraron imprescindible acabar con la relación que todavía unía a Galerías con la antigua RUMASA, por la que los grandes almacenes estaban obligados a transferir al Estado un 2,5% de sus beneficios⁸⁵. Según explicaron a los medios de comunicación sus planes consistían en colocar la mayoría del capital de Galerías en Bolsa a principios de 1991 y acabar con los accionistas minoritarios que resultaban molestos⁸⁶.

CUADRO 17		
Datos de Galerías Preciados (en millones de pesetas)		
	1989	1988
Capital social	40.000	36.000
Reservas	49.000	24.000
Endeudamiento financiero	4.000	14.000
Ventas	85.400	74.600
Beneficio de explotación	4.000	8.000

Fuente: Actualidad Económica 25 de diciembre de 1989

Como se temía, la separación en dos sociedades jurídicamente distintas dejó las manos libres al grupo británico para proceder a la venta de inmuebles. En 1990 M.G.P puso en venta algunos de los edificios, que habían pasado a depender de la nueva sociedad inmobiliaria, con la intención de realizar con las ganancias obtenidas inversiones en la remodelación de las tiendas. Uno de los primeros edificios en ser vendido fue la sede de oficinas en Madrid en la calle María de Molina, por cinco mil ochocientos millones de pesetas. Después fue el edificio Hogar de Preciados en Madrid, que compró la librería francesa FNAC, el centro de Arapiles (Madrid) y unas oficinas en la Castellana (Madrid) Seguidamente se procedió a la venta de dos edificios en Barcelona, uno en la Diagonal y otro en la Puerta del Angel. El dinero obtenido en estas ventas se invirtió en mejorar el resto de los centros. Los frutos se vieron pronto y en el ejercicio correspondiente al año 1990 se obtuvieron cuatro mil millones de pesetas de beneficios. Cuando Mountleigh se hizo con Galerías Preciados la cadena tenía unas pérdidas anuales de doce mil millones de pesetas, facturaba alrededor de sesenta y cuatro mil millones y tenía una plantilla de algo más de diez mil empleados. Tres años después, las ventas habían aumentado un 40%; el margen

⁸⁵ EXPANSIÓN. 9 de noviembre de 1989

⁸⁶ EXPANSIÓN. 16 de noviembre de 1989

de beneficio había subido un 39% y los costes se habían reducido del 48% al 34%, al reducirse la plantilla a ocho mil empleados. De manera que desde la llegada del grupo británico, la cadena de grandes almacenes volvió a disfrutar de cierta estabilidad⁸⁷.

Pero cuando la situación empezaba a marchar por buen camino en Galerías, la del grupo Mountleigh empeoró. Desde que los americanos se hicieron con las acciones su cotización bajó. En tan sólo dos años de ciento sesenta, a setenta y cinco peniques, lo que provocó que en mayo de 1991 se desprendieran de una parte de ellas en favor de Garden Getty Family Trust. Un cambio de accionariado que en principio no tendría que perjudicar a los grandes almacenes, al suponer la llegada de nuevas fuentes de financiación⁸⁸. Se pusieron a la venta trescientas veintiséis nuevas acciones a veinticinco peniques cada una, un precio un 54% menor que la cotización en Bolsa en esos momentos. Sin embargo, no fue fácil encontrar nuevos compradores y Peltz, May y Getty, que actuaron conjuntamente, se vieron obligados a absorber cuarenta millones de acciones de la nueva emisión, pasando a controlar entre los tres el 29% del capital de la Sociedad⁸⁹.

La crisis económica de los noventa, unida a los problemas que afectaron al grupo británico, sobre todo por la crisis inmobiliaria inglesa, llevaron a la suspensión de pagos de la Sociedad. De manera que en mayo de 1992 Mountleigh puso de nuevo en venta Galerías Preciados, su principal activo en España. Se presentaron varias ofertas. La primera fue la de la cadena Marks & Spencer, que hacía unos años se había instalado en España y que mostró su interés por adquirir cinco establecimientos⁹⁰. Oferta que fue desestimada, pues el grupo británico, que deseaba deshacerse de los grandes almacenes lo antes posible, se mostró partidario de vender la cadena completa⁹¹, pues era consciente de que encontrar comprador para algunos de los establecimientos separadamente resultaría poco menos que imposible. Parques Urbanos presentó otra oferta, en la que se comprometía a asegurar el mantenimiento de los veintinueve establecimientos existentes en ese momento y los ocho mil empleados. Finalmente un grupo de directivos de los grandes almacenes mostraron su interés⁹². Contó con el apoyo financiero de Caja Madrid y de Caja España, así como de los Sindicatos y de la Administración, que vieron con buenos ojos que Galerías

⁸⁷ Actualidad Económica 25 de marzo de 1991

⁸⁸ EXPANSIÓN 27 de mayo de 1991

⁸⁹ EXPANSIÓN 20 de septiembre de 1991

⁹⁰ EXPANSIÓN 22 de septiembre de 1992

⁹¹ EXPANSIÓN 27 de mayo de 1992

⁹² EXPANSIÓN 20 de agosto de 1992

volvería a ser gestionado por un grupo español⁹³. La sociedad Abartak, cuyos socios principales eran Justo López Tello y Fernando Sada compró la cadena por veintiún mil doscientos millones de pesetas, aunque los compradores sólo desembolsaron cinco mil doscientos millones, comprometiéndose a pagar el resto en un año. La compra fue financiada en su totalidad por tres bancos extranjeros, Barclays, Citibank y Lloyd's, acreedores de Mountleigh. Tras la adquisición, la composición accionarial quedó de la siguiente manera: un 36% del capital pertenecía a Fernando Sada; un 36% a Justo López Tello, un 12% a Santiago Mollinero; un 14% repartido entre la alta dirección y un 2% para Felipe Vives.

Pero los nuevos propietarios se encontraron con problemas desde el primer momento. Pagaron exclusivamente mil doscientos millones de pesetas por las acciones y consiguieron mejorar las condiciones de la deuda de veintidós mil millones, que la cadena tenía con los tres bancos extranjeros. Los acreedores aceptaron una rebaja de dos mil millones, les prestaron cuatro mil millones más y aplazaron un año el cobro de los dieciséis mil millones restantes, con la esperanza de que en este tiempo los tipos de interés bajaran en España. Según el acuerdo firmado los accionistas disponían de un plazo máximo de un año para convencer a la banca de que refinanciase esa cantidad⁹⁴. No obstante como conseguir su propósito no resultó sencillo, cuando se acercó el plazo de amortización demoraron el pago, negociaron una nueva financiación con Caja Madrid y llevaron a cabo un reajuste del personal para reducir gastos.

Medidas de choque, que no evitaron que el primer ejercicio bajo su gestión se cerrara con cinco mil cuatrocientos millones de pesetas de pérdidas. El resultado fue un empeoramiento progresivo. Apenas un año después de haber adquirido la cadena Sada y López Tello, ante la negativa de los bancos españoles de concederles nueva financiación, no tuvieron más remedio que emprender la búsqueda de un socio que les ayudase. Pusieron la vista en un grupo inversor mejicano, encabezado por el Banco Axmes Banpais, a los que ofrecieron una participación del 23% del capital de la sociedad. Una operación que finalmente fracasó, Desde este momento comenzó una lenta agonía de la empresa que no acabó hasta que en 1995 la cadena fue absorbida por El Corte Inglés.

⁹³ EXPANSIÓN 12 de septiembre de 1992

⁹⁴ EXPANSIÓN 19 de noviembre de 1992

El Corte Inglés consolida su posición entre los almacenes más prestigiosos del mundo

Frente a la situación de Galerías Preciados, El Corte Inglés se consolidó en los años ochenta. La crisis, no le afectó, al menos en la medida que al resto de las empresas del sector, aunque no fue totalmente ajena a ella, como demuestra la reducción del coeficiente beneficios/ventas. En 1981 fue del 2,60%, en 1982 bajó a 2,35% y en 1983 se situó en el 2,05%. Pero ello no impidió que al comenzar la década El Corte Inglés se hubiera convertido en la mayor empresa de distribución española y que siguiera obteniendo ganancias en un sector en el que otros perdían. En 1980 obtuvo unos beneficios netos de más de tres mil cien millones de pesetas, un 20% más que en 1979. Estos resultados fueron posibles porque afrontó la crisis con un conjunto de medidas eficientes:

1. El crecimiento de los costes se combatió con una mayor productividad. De manera que mientras que en 1976 cada empleado vendía una media de 2,76 millones de pesetas anuales; en 1980 la ratio ventas/empleado ascendió a 5,8 millones. Un crecimiento que fue posible porque mientras que los empleados fijos aumentaron a un ritmo moderado (de 20.115 se pasó a 20.750), la superficie de venta pasó de 340.695 a 417.151 metros cuadrados. De manera que si en 1976 tenía un empleado por cada 16,9 metros cuadrados de superficie de venta, en 1980 tenía uno por cada 20,1. El descenso de empleados fue posible, al sustituir trabajo por capital y al ampliar y el fomentar nuevas líneas comerciales, que llevaron a fomentar los centros Hipercon, en los que predominaban las secciones de alimentación, que requieren menos personal que sectores tradicionales como el textil.

2. La recesión de la demanda se contraatacó con una diversificación de la oferta. Aunque gran parte de la superficie de venta siguió dedicada al textil, se fomentaron otras secciones como hogar, muebles, ocio, discos, libros, artículos de ferretería, etc., que convirtieron muchos establecimientos de El Corte Inglés en macrocentros en el centro de las ciudades. En este sentido se tendió a una ampliación de los establecimientos. En las ciudades más importantes se hizo con manzanas enteras.

3. Finalmente la autofinanciación fue la última estrategia empleada. En el conjunto de las empresas españolas, El Corte Inglés, fue una de las que la empleó con más decisión. Resultó fundamental para afrontar en mejores condiciones la crisis que de nuevo vivió el país en los primeros años ochenta, en los que el precio del dinero se disparó. De los ochenta y nueve mil millones de pesetas que componían el pasivo de la sociedad, más de sesenta mil millones lo constituían fondos propios y

sólo unos treinta mil millones tenían su origen en préstamos bancarios a corto plazo. La reinversión de los beneficios, hizo que en años de alta inflación y elevados tipos de interés, los gastos financieros no resultaran una carga.

Otro de los aciertos de la empresa fue que se expandió en el momento oportuno, sin adelantarse a una coyuntura propicia. En cierta ocasión refiriéndose a esta cuestión Ramón Areces dijo: «los veinticinco años más decisivos para la economía española, 1959-1984, también han sido decisivos para nuestra historia»⁹⁵. El Corte Inglés supo elegir el momento adecuado para responder a los deseos y posibilidades de una sociedad que cambiaba a pasos agigantados.

La acertada política comercial, hizo que El Corte Inglés, que ocupaba en el rankin de las empresas españolas el lugar cincuenta y nueve en 1970, pasara en 1982 al puesto quince, para situarse en 1988 en el cuarto lugar de las empresas españolas por número de ventas, teniendo por delante sólo a empresas de capital público como Repsol, Telefónica y Tabacalera. En el sector del comercio al por menor también iba a la cabeza, seguida por Pryca, Continente y Alcampo, tanto en lo relativo a ventas (395.977 millones de pesetas), como a empleados (25.612 trabajadores), siendo su filial INDUYCO la segunda empresa del ramo textil con unas ventas de veintisiete mil millones de pesetas y una plantilla de cinco mil setecientos trece empleados. Al llegar la década de los noventa era un grupo en plena expansión, dinámico, que se estaba introduciendo en sectores de actividades muy diversas, unas complementarias y otras que nada tenían que ver con la puramente comercial. El desarrollo que estaba alcanzado, en contraste con los problemas que padecía Galerías, hizo que ya en 1983 la prensa barajase la posibilidad de que se hiciera con la propiedad de Galerías Preciados. Algunos analistas adelantaron que en el hipotético caso de que esta absorción llegara a efectuarse, se crearía en España, en el sector de la distribución una situación de monopolio, que podría llegar a modificar la configuración del mercado. También se contempló la posibilidad de que El Corte Inglés se hiciera con aquellos centros de provincias donde no tuviera almacenes y que se ajustaran a su organigrama, tanto por ubicación como por dimensiones. Es decir ya varios años antes de que se efectuara la compra, esta posibilidad estaba en la mente de muchas personas⁹⁶.

El Corte Inglés había contribuido de manera decidida a acortar las distancias que separaban los comercios españoles de los del resto del mundo occidental. Es más

⁹⁵ *El fabuloso mundo de Ramón Areces* en Actualidad Económica. 24 de febrero de 1983

⁹⁶ ACTUALIDAD ECONÓMICA. 15 de septiembre de 1983

se podría decir que nuestro comercio, posiblemente por su juventud, atravesaba a principios de los noventa menos problemas que el de otros muchos países, resultando, por ello, España atractiva para realizar inversiones en este sector, como lo demuestra la llegada de cadenas como la británica Marks & Spencer que compró el edificio que Celso García tenía en Madrid en la calle Serrano. Marks & Spencer se asoció al grupo Cortefiel, que había sido también uno de los pocos que habían salido fortalecido de la crisis de los setenta, quedando la sociedad participada en un 67% por el grupo británico y el resto por la cadena española. Inauguró su primer centro en marzo de 1990. En ese momento Marks & Spencer se posicionó como la tercera cadena de grandes almacenes en España. El 80% de sus mercancías procedían del Reino Unido⁹⁷. Pero como las anteriores cadenas extranjeras tampoco consiguió una elevada cuota de mercado, cesando sus actividades en 2001. Sus centros de nuevo fueron comprados por El Corte Inglés.

Estaba claro que el predominio en el sector de la distribución lo tenía El Corte Inglés que se había convertido en líder indiscutible. La buena marcha del negocio hizo que en los años ochenta fuera configurándose una especie de "tela de araña" de centros de la cadena en las principales capitales, utilizando dos tipos de establecimientos: grandes almacenes para las zonas céntricas y centros Hipercor para cubrir áreas no densamente pobladas o cuya población no justificase la enorme inversión que conlleva la instalación de un gran almacén.

Por primera vez en 1988 El Corte Inglés mostró a la información económica, a través de su Memoria, no auditada, el balance consolidado del grupo. Las cifras reflejan unos beneficios de veinte mil cuatrocientos cincuenta millones de pesetas y un volumen de negocio superior a los quinientos cuarenta y cuatro mil millones. De ellos la empresa matriz obtuvo el 87%, superando los cuatrocientos setenta y cinco mil millones de pesetas, con un incremento del 20%, con relación al ejercicio anterior. La primera consecuencia de ser éste un gran grupo empresarial, que nunca ha cotizado en bolsa, con un carácter cuasifamiliar y que ha repartido los beneficios moderadamente, ha sido que la mayor parte de sus ganancias se han reinvertido en el propio negocio. Esta política ha logrado mantener a la empresa independiente de entidades financieras, afrontando año tras año altas tasas de inversión, que se han dirigido en su gran mayoría a la instalación y apertura de nuevos centros y a mejorar su infraestructura.

⁹⁷ EXPANSIÓN 16 de marzo de 1990

CUADRO 18			
Evolución de las principales magnitudes de El Corte Inglés entre 1988 Y1993			
AÑOS	INGRESOS	BENEFICIO	RENTABILIDAD
1988-89	475.282	18.619	3,9
1989-90	555.114	22.297	4,0
1990-91	757.724	28.713	4,33
1991-92	726.038	30.983	4,06
1992-93	770.837	23.795	3,14

Fuente: Expansión 30 Agosto 1993

El Corte Inglés compra Galerías Preciados

Ninguna de los almacenes extranjeros que se instalaron en el país consiguió romper la situación de duopolio. En los años noventa Galerías Preciados seguía siendo la cadena con más centros abiertos: en total treinta y uno. Sin embargo sólo disponía de la mitad de superficie de venta y de una cuarta parte de empleados que El Corte Inglés. En 1991 vendió siete veces más que Galerías y mientras que su rentabilidad rondaba el millón de pesetas por metro cuadrado, la de Galerías se situaba en unas trescientas mil. El estado de muchas de sus tiendas de Galerías empezó a ser lamentable, cada día que pasaba estaban peor abastecidas: faltaban artículos, tallas, modelos y colores. Las deudas con los proveedores eran cuantiosas, por lo que muchos dejaron de suministrar. Razón que explica que a partir de entonces los grandes almacenes carecieran de muchas mercancías básicas. La situación desembocó en una serie de acciones judiciales contra la cadena⁹⁸.

En febrero de 1994 la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentación, Bebidas, Droguería y Perfumería presentó una querrela en la Audiencia Nacional contra la sociedad y sus consejeros por presunta falsedad y estafa y en noviembre quince empresas interpusieron una demanda por impago de deudas y los sindicatos pidieron la dimisión de los propietarios Fernando Sada y Justo López Tello, al señalar que el principal problema era la falta de seriedad de sus gestores, que hacía imposible encontrar un socio que aportase suficiente capital o algún tipo de financiación que evitara la quiebra⁹⁹. Los trabajadores, que veían peligrar sus puestos de trabajo, también llevaron a cabo sucesivas protestas y presentaron un acta notarial con más de cuatrocientas firmas pidiendo su dimisión

El deterioro era tal, que el gobierno, a petición de los sindicatos, decidió intervenir y el propio Presidente, Felipe González, comunicó a los trabajadores que el

⁹⁸ EXPANSIÓN 25 de febrero de 1994

⁹⁹ EXPANSIÓN 29 de septiembre de 1994

Ministerio de Comercio se encargaría de buscar un socio que aportase una cantidad suficiente de capital para solucionar los problemas financieros y asegurar los ocho mil puestos de trabajo que estaban en peligro¹⁰⁰. El 1 de diciembre de 1994 el ministro de Comercio, Javier Gómez Navarro, exigió a los gestores un plan para salir de la crisis. Su propuesta fue contundente. La Administración socialista, responsable de la expropiación, seguiría apoyando la cadena para encontrar un inversor, pero sin poner una peseta más. Un apoyo que quedó condicionado al mantenimiento de la mayoría de los puestos de trabajo¹⁰¹. A mediados de diciembre Galerías presentó en el juzgado un expediente de suspensión de pagos, que afectaba a cerca de once mil empresas suministradoras, en su mayoría proveedores, con una deuda que superaba los sesenta y ocho mil millones de pesetas. La cadena declaró un pasivo de 68.449 millones de pesetas frente a un activo de 82.019 millones. Aunque en el momento de presentarse la suspensión la cadena tenía abiertos una treintena de centros, el expediente de suspensión incluía sólo doce centros como propiedad de Galerías, ya que el resto aparecía como pertenecientes a MGP inversores, la sociedad creada por Monteleigh. Además tenía hipotecas por cerca de veinticinco mil millones de pesetas, en garantía de pago de deudas, quedando libres inmuebles por un valor contable de doce mil seiscientos sesenta y seis millones de pesetas, pues otros cinco mil quinientos setenta y siete millones de pesetas garantizaban deudas de sociedades del grupo¹⁰².

Era el expediente de suspensión de pagos más grave de la historia del sector de la distribución en España. De nuevo *la patata caliente* de encontrar un socio para Galerías, se pasaba al Estado, como ya había ocurrido tras la expropiación, y también como entonces la solución pasaba por encontrar un nuevo comprador, lo que sólo se conseguiría ofreciendo una cadena saneada. Para ello los gestores pidieron al Instituto de Crédito Oficial que realizara una aportación, en forma de subvención, de diez mil millones de pesetas¹⁰³. Pero como ya había anunciado el ministro de Comercio, la Administración no estaba dispuesta a seguir subvencionando Galerías.

Desde la presentación de la suspensión se abrió un trámite que duró varios meses¹⁰⁴. El subsecretario de Comercio anunció a través de la prensa que el Ministerio buscaría y apoyaría a un empresario creíble, con solvencia financiera, que presentara un plan de saneamiento y de futuro para el negocio, que aportara entre

¹⁰⁰ EXPANSIÓN 7 de noviembre de 1994

¹⁰¹ EXPANSIÓN 1 de diciembre de 1994

¹⁰² EXPANSIÓN 24 de diciembre de 1994

¹⁰³ EXPANSIÓN 20 de diciembre de 1994

¹⁰⁴ EXPANSIÓN 19 de diciembre de 1994

siete mil y catorce mil millones de pesetas para ampliar el capital y que se comprometiera a mantener el mayor empleo posible. En caso que el comprador reuniera estas condiciones, la Administración concedería créditos blandos, aplazaría los pagos a la Hacienda y la Seguridad Social e intermediaría en un ajuste laboral, para que éste fuese el menos costoso y traumático posible¹⁰⁵.

Las dos cuestiones más valoradas, según anunció el ministro, en la selección del futuro comprador, serían los recursos aportados y el plan que presentase el menor sacrificio laboral¹⁰⁶, para no agravar el desempleo que padecía el país. Desde la apertura del concurso comenzaron a llegar ofertas de compra que fueron rechazadas, hasta que finalmente llegó la de El Corte Inglés promovida, según apuntan todos los indicios y el desarrollo del proceso, desde el propio Ministerio. Los primeros fueron los almacenes ingleses Harvey Nichols, que junto con Bankers Trust y el grupo inversor británico Syndicate Truts presentaron una oferta de quince mil millones de pesetas. Exigieron como condición para ultimar la operación una información detallada y exacta sobre la situación real y el balance de la empresa, que debía incluir: deudas con proveedores, bancos y entidades financieras, así como necesidades de capitalización. Pero ante la negativa a presentar la información requerida y la escasa transparencia sobre las cuestiones solicitadas, la oferta fue retirada poco tiempo después.

La siguiente propuesta, apoyada por los gestores de Galerías, fue la del grupo mejicano, Autrey-Domit, que presentó una oferta que contemplaba una ampliación de capital de setenta millones de dólares, unos nueve mil trescientos millones de pesetas para capitalizar la empresa y un plan de viabilidad realizado por Andersen Consulting, que se completaba con ayudas financieras de la Administración. La oferta económica resultaba muy baja por lo que tampoco prosperó.

El 2 de enero de 1995 el presidente de la Comunidad de Madrid, Joaquín Leguina, presentó a los representantes sindicales una nueva oferta que aglutinaba a un grupo de proveedores de la cadena¹⁰⁷, que crearon Alianza Galerías. Su oferta contaba con la financiación de un banco suizo y con el respaldo de la Comunidad de Madrid. Consistía en una capitalización de siete mil quinientos millones en deudas, una aportación de cinco mil millones en mercancías, la emisión de bonos convertibles en acciones en un año por valor de cinco mil millones, un aval de diez mil millones de pesetas de un banco suizo, convertible en capital en tres años y una reducción de dos

¹⁰⁵ EXPANSIÓN 13 de enero de 1995

¹⁰⁶ EXPANSIÓN 25 de enero de 1995

¹⁰⁷ EXPANSIÓN 3 de enero de 1995

mil ciento cuarenta y cinco empleos, incentivados con bajas laborales. Como en la oferta anterior, las condiciones propuestas quedaron condicionadas a una serie de rebajas de deudas por parte de los organismos públicos y a que la Administración las apoyara con ayudas financieras^{108 109}.

También el empresario José Luis Domínguez, antiguo encargado de la distribución de Amstrand en España presentó una oferta. Como los anteriores, su proyecto quedó condicionado a las ayudas que concediera la Administración y a la cuantía de los créditos que otorgara el Estado y que se preveía devolver en un plazo corto de tiempo. Su plan consistía en capitalizar Galerías a través de una aportación entre siete mil y diez mil millones de pesetas y un programa comercial dirigido por expertos del sector de la distribución español. Preveía también una reducción de mil trescientos empleos con jubilaciones anticipadas, comprometiéndose al mantenimiento de los treinta establecimientos, con una reconversión de plantilla desde los servicios centrales a las tiendas. Finalmente su proyecto contemplaba la colocación de nuevo en bolsa de las acciones de Galerías a medio plazo. En un determinado momento la prensa anunció la posibilidad de unión de las propuestas de la Comunidad Autónoma de Madrid y de José Luis Domínguez¹¹⁰, pero el acuerdo no llegó a ultimarse.

Ninguna de las propuestas convenció a la Administración, cuyos representantes estaban convencidos de que sólo se acabaría con el problema Galerías si se encontraba un comprador solvente y que garantizase la viabilidad de la empresa, sin tener que acudir de nuevo al Estado. En este sentido la prensa había anunciado el 25 de enero de 1995 que el Ministerio de Comercio estaba manteniendo negociaciones, con un gran grupo de distribución español, sin referirse concretamente a ninguno, aunque a muy pocos se les escapaba que fuera El Corte Inglés, para convencerle de que presentase una oferta. El interés del gobierno socialista era evidente. Parecía la solución más propicia, aunque la más lenta, en una situación que resultaba insostenible, al menos para los trabajadores. En marzo la Dirección comunicó a los sindicatos que el pago de la nómina de ese mes se iba a retrasar una semana, por dificultades de tesorería y el propio Ministro señaló que sólo existían fondos para pagar las nóminas de abril y mayo, pasándose en los siguientes meses a un futuro incierto¹¹¹.

¹⁰⁸ EXPANSIÓN 14 de febrero de 1995

¹⁰⁹ EXPANSIÓN 16 de febrero de 1995

¹¹⁰ EXPANSIÓN 17 de enero de 1995

¹¹¹ EXPANSIÓN 1 de marzo de 1995

La aceptación de cualquiera de las dos ofertas, que seguían vigentes, supondría una solución de urgencia, pero el Ministerio no las veía definitivas. Alianza Galerías contaba con la garantía del respaldo de la Comunidad de Madrid y con la ventaja de que los veinticinco mil millones de pesetas que se adeudaban a sus doscientos socios quedarían saldados, pero en su contra el Ministerio veía dificultades para compatibilizar en un futuro los intereses de proveedores y clientes. Por su parte la oferta de José Luis Domínguez tenía la ventaja de su experiencia comercial y el apoyo que supuestamente iba a recibir de un millonario inversor norteamericano. Pero en su contra pesaba su carácter semiextranjero¹¹², pues el Ministerio de Comercio se decantaba porque la propiedad de Galerías Preciados volviera a ser nacional.

No obstante, da la impresión que los problemas que veía el gobierno no eran más que justificaciones para ganar tiempo, hasta conseguir convencer a la primera cadena de distribución española de que presentase una oferta. A mediados de marzo el Ministerio finalmente calificó de insolventes las ofertas anteriores y comunicó que aplazaría la adjudicación. Según explicó a los medios de comunicación, el rechazo se debía al deseo de no repetir errores anteriores, de adjudicar rápidamente y sin garantías suficientes, para que seis meses después Galerías volviera a estar en la misma situación. Para el Ministerio era preferible esperar la llegada de una oferta que garantizase los puestos de trabajo. Después de estas declaraciones el Ministerio de Comercio hizo público que no aceptaría ninguna oferta inferior a catorce mil millones de pesetas. En caso de superar esta cifra el Instituto de Crédito Oficial aportaría otros veinte mil millones en créditos blandos.

La demora en la adjudicación fue criticada desde casi todos los sectores y aumentó el progresivo deterioro de la cadena. Según algunas fuentes Galerías perdía cien millones de pesetas diarios, cubriendo escasamente con las ventas el pago de las nóminas¹¹³. Los trabajadores aumentaron sus movilizaciones, el 20 de abril convocaron una huelga, que supuso una pérdida del 75% de los ingresos ordinarios, al abrir sus puertas sólo ocho centros. El Ministerio de Comercio, ante la gravedad de la situación, adquirió el compromiso de evitar una fragmentación de la cadena y decidió asumir el control directo del proceso. Llegó a un acuerdo con los interventores de Mountleigh para traspasar a una sociedad instrumental las acciones de la cadena y de MGP holding, su filial inmobiliaria. Tras asegurarse el control, amplió el plazo en un año, con el fin de encontrar un comprador. Con ello se pretendía estabilizar la cadena,

¹¹² EXPANSIÓN 9 de marzo de 1995

¹¹³ EXPANSIÓN 14 de marzo de 1995

mientras, con calma se encontraba un comprador solvente o se convencía a los responsables de El Corte Inglés.

Los pronósticos se cumplieron y el 18 de mayo se presentó una nueva oferta, encabezada por el grupo siderúrgico Gallardo y Cristian Lay, que centraba sus actividades en el sector de la bisutería, confección y cosmética, con el respaldo de la Junta de Extremadura. Consistía en una aportación de diez mil millones de pesetas y una reducción de plantilla del 15%¹¹⁴. Una propuesta, desestimaba de nuevo, pues no cumplía los requisitos económicos y tenía los mismos problemas que las anteriores. Pero finalmente, el 24 de mayo, llegó la oferta esperada. El Corte Inglés hacía público su interés por comprar la cadena. Nadie dudó desde ese momento que la propiedad de Galerías iba a pasar a quien hasta entonces había sido su más directo competidor, ya que su experiencia en el sector, su solvencia financiera y su prestigio, le convertían en el principal candidato¹¹⁵. Al día siguiente la prensa publicó que su oferta superaba sensiblemente las anteriores, al ofrecer una aportación de treinta mil millones de pesetas y la recolocación del 71% de la plantilla, lo que suponía en la práctica mantener el empleo para cinco mil doscientos de los siete mil trescientos empleados. Los trabajadores salientes serían sometidos a un expediente de extinción de contratos, haciéndose cargo el fondo de garantía salarial de parte de las indemnizaciones.¹¹⁶.

Aunque representaba la liquidación de Galerías, se consideró la más conveniente. Pero las críticas no se hicieron esperar. Alianza Galerías acusó al Ministerio de actuar con opacidad y Comisiones Obreras pidió transparencia en la adjudicación, al considerar que se había apoyado descaradamente al El Corte Inglés¹¹⁷. Alianza Galerías elevó su oferta a treinta mil diez millones, con lo que en términos económicos la superaba y amenazó con recurrir la adjudicación, si el destinatario era El Corte Inglés, pues de ser así la cadena presidida por Isidoro Alvarez pasaría a tener una posición monopolista en el sector de los grandes almacenes. José Luis Domínguez se limitó a retirar la suya¹¹⁸. Pero el Ministerio de Comercio consideró que no se planteaba ningún problema de competencia, al suponer las ventas de Galerías tan sólo el 7% de las de El Corte Inglés¹¹⁹.

Tal y como se esperaba no hubo sorpresas y el 7 de junio se anunció la

¹¹⁴ EXPANSIÓN 19 de mayo de 1995

¹¹⁵ EXPANSIÓN 24 de mayo de 1995

¹¹⁶ EXPANSIÓN 25 de mayo de 1995

¹¹⁷ EXPANSIÓN 26 de mayo de 1995

¹¹⁸ EXPANSIÓN 6 de junio de 1995

¹¹⁹ ACTUALIDAD ECONÓMICA N° 1239. Julio de 1995

adjudicación a El Corte Inglés, que se comprometió a pagar treinta mil millones por los centros y a invertir cincuenta y dos mil millones para su remodelación y compra de mercancía. Con ello se ponía fin a un período de diez meses, en los que se había buscado un comprador o mejor dicho se había convencido al que interesaba, poniendo fin a un problema, ligado directa o indirectamente al gobierno socialista desde la expropiación de RUMASA. Aunque suponía la desaparición de Galerías, resolvía uno de los problemas que más preocupaba al gobierno: el laboral. Cinco mil doscientos empleados pasaron a El Corte Inglés.

Tras la compra se puso fin a una rivalidad que había enfrentado a las dos cadenas durante más de cincuenta años, aunque en la práctica hacia años que Galerías había dejado de representar ninguna competencia. Alianza Galerías presentó una demanda en Bruselas por las ayudas que el Estado español había concedido y otra ante la Dirección General de la Competencia de la Unión Europea, por la situación de monopolio que se creaba en España en el sector de los grandes almacenes. Una situación que de hecho ya se daba. Su intención era llamar la atención de los organismos internacionales y de la opinión pública sobre las presuntas irregularidades que se habían cometido en el proceso de adjudicación. Sin embargo la demanda no prosperó. Pero de nuevo el gobierno socialista recibió acusaciones, al igual que había ocurrido cuando vendió la cadena al grupo Cisneros, de actuar con *favoritismo*. El Ministerio de Comercio justificó la adjudicación alegando que El Corte Inglés había presentado:

«la mejor oferta en todos los aspectos, al garantizar la continuidad del negocio, por su experiencia comercial y su capacidad financiera y de gestión, siendo además la oferta que suponía el menor sacrificio laboral y la que contemplaba el pago más rápido a los proveedores y a la Administración»¹²⁰.

Además para el gobierno tenía el atractivo añadido de ser la única que no se apoyaba en ayudas del Instituto de Crédito Oficial¹²¹. El compromiso de la empresa compradora fue librar al contado antes de fin de año, la parte que quedaba pendiente de la deuda. Con la operación El Corte Inglés salió reforzado, situándose en el puesto veintisiete entre los líderes de la distribución en el mundo y en el tercer grupo europeo de grandes almacenes, por detrás de Karstadt Groupo y Marks & Spencer. Con la incorporación de los nuevos centros pasó a disponer de sesenta y tres establecimientos, repartidos por todo el territorio nacional, instalándose en ciudades donde no tenía y aumentando de manera considerable su número en otras como

¹²⁰ EXPANSIÓN 8 de junio de 1995

¹²¹ SUPER ARAL LINEAL nº 1232. Mayo-junio 1995

Madrid, donde quedó con nueve grandes almacenes y tres hipermercados. De manera que en un momento, en el que en el resto de Europa este tipo de establecimientos atravesaba una situación crítica, la empresa española salió reforzada¹²².

La fórmula del gran almacén estaba en declive en estos momentos en la mayoría de los países, amenazados por la especialización que se imponía. La transformación desde que comenzara su andadura, había sido de tal magnitud, que sólo media docena de ellos habían resistido y seguían como grandes operadores en el mercado. Sin embargo El Corte Inglés consiguió adaptarse a la demanda y a la nueva coyuntura del mercado. Desde la adjudicación, la intención de la cadena fue la utilización de los centros recién adquiridos para la instalación de tiendas especializadas en: libros, bricolaje, música, viajes, etc. Junto con la remodelación de los centros, una de las cuestiones que más se cuidó fue la selección del personal. A lo largo de los meses del verano se entrevistó uno a uno a los empleados de Galerías, para proceder a la selección de los cinco mil doscientos trabajadores, que continuarían en activo.

La venta de Galerías Preciados costó al Estado veintiocho mil novecientos cincuenta millones de pesetas, que correspondían a diferentes conceptos: las cantidades que dejaría de cobrar de las deudas que la empresa tenía contraídas con la Hacienda Pública y la Seguridad Social, las nóminas de los trabajadores que habían corrido por cuenta del Estado durante los últimos meses y las indemnizaciones del FOGASA. La Hacienda Pública aceptó en el convenio una rebaja del 82%. Por su parte el Instituto de Crédito Oficial, que había comprado por seis mil millones la deuda con los bancos extranjeros, dejó de percibir, tras la rebaja, ciento veinte millones de pesetas. El Banco Exterior negoció una rebaja fuera de convenio, privilegio que obtuvo por ser acreedor preferente, asumió una rebaja del 25% de los tres mil ochenta y un millones que la compañía le adeudaba, condonando cerca de setecientos setenta millones de pesetas. A estas cantidades hay que añadir el coste, que a partir de agosto el Estado asumió del pago del subsidio de desempleo de los seis mil novecientos trabajadores que pasaron al INEM hasta que fueron de nuevo colocados por El Corte Inglés. Mil setecientos trabajadores no volvieron a ser contratados por lo que recibieron las correspondientes indemnizaciones, cerca de once mil millones cubiertos en parte con la venta del almacén de Torrejón de Ardoz, pero también con dinero público. La operación Galerías Preciados salió cara al Tesoro, pues los cerca de veintinueve mil millones de pesetas que debió pagar, tras la venta de la cadena a El

¹²² EXPANSIÓN 8 de junio de 1995

Corte Inglés no fueron los únicos. Anteriormente había aportado otros treinta y cuatro mil millones de pesetas para sanear la cadena, a raíz de la expropiación de RUMASA. De manera que el Estado gastó en Galerías Preciados más de sesenta y tres mil millones de pesetas¹²³.

Tras la compra la situación del sector de grandes almacenes quedó próxima al monopolio. Con una cuota de mercado superior al 90%, la cadena presidida por Isidoro Alvarez pasó a disponer de doce hipermercados y cincuenta y un grandes almacenes¹²⁴. Los trabajos para la remodelación y adaptación de los centros se hicieron con una enorme rapidez, destinándose cuatrocientos cincuenta millones a una campaña publicitaria para su lanzamiento. Simultaneó las labores de remodelación y colocación de mercancías, en una operación en la que no se regatearon esfuerzos, y que sólo es posible hacer con una infraestructura como la que tiene El Corte Inglés, que cuenta con sus propias filiales para compaginar trabajos de distinta naturaleza. La operación fue calificada por una revista especializada como un "reto al tiempo y una apuesta a la agilidad" en un artículo que titulaba: «El Corte Inglés supera la prueba de Galerías Preciados»¹²⁵. El esfuerzo dio sus frutos, pues las ventas registradas el primer sábado, tras abrir los primeros centros procedentes de Galerías, superaron las previsiones realizadas. Los antiguos trabajadores aseguraron que no recordaban ver sus tiendas con tantos clientes ni siquiera en la época de rebajas, cuando más afluencia de público tenían.¹²⁶

¹²³EXPANSIÓN 18 de octubre de 1995

¹²⁴ ACTUALIDAD ECONÓMICA N° 1239. Julio 1995. La distribución de los almacenes en las distintas ciudades españolas quedo como sigue: 9 en Madrid (5 procedían de G.P), 9 en Andalucía (6 de G.P); 5 en Cataluña (3 de G.P); 5 en la Comunidad Valencia (2 de G.P); 4 en Castilla-León; 4 en el País Vasco (3 de G.P); 3 en Canarias (2 de G.P); 2 en Aragón (1 de G.P.); 2 en Castilla La Mancha, ambos de G.P.; 2 en Extremadura de G.P; 2 en Galicia y 2 en Murcia (1 de G.P)

¹²⁵ SUPER ARAL LINEAL n°1312 Diciembre de 1996

¹²⁶ EXPANSIÓN 12 de diciembre de 1995

CUADRO 19				
Centros de El Corte Inglés y de Hipercor en 1996 en las distintas provincias españolas ¹²⁷				
	EL CORTE INGLÉS		HIPERCOR	
COM. AUT. ANDALUCÍA	7		6	
Córdoba		1		
Cádiz		-		1
Granada		1		
Huelva		-		1
Jaén		1		
Jerez		-		1
Málaga		-		1
Sevilla		4		2
COM. AUT. ARAGÓN	2			
Zaragoza		2		
COM. AUT. CASTILLA LA MANCHA	2			
Albacete		2		
COM. AUT. CASTILLA LEÓN	4			
Burgos		1		
León		1		
Valladolid		2		
COM. AUT. CATALUÑA	4		2	
Barcelona		3		1
Gerona		-		1
Sabadell		1		
COM. AUT. EXTREMAD.	1			
Badajoz		1		
COM. AUT. GALICIA	3		1	
La Coruña		2		1
Vigo		1		
COM. AUT. BALEARES	2			
Palma Mallorca		2		
COM. AUT. CANARIAS	2			
Tenerife		1		
Las Palmas		1		
COM. AUT. MADRID	9		3	
COM. AUT. PAIS VASCO	4			
Bilbao		2		
Eibar		1		
Vitoria		1		
COM. AUT. VALENCIA	5		1	
Alicante		2		
Valencia		3		1
PRINCIPADO DE ASTURIAS	1		2	
Gijón		-		1
Oviedo		1		1
REGIÓN DE MURCIA		2		
Murcia		2		
TOTAL	48		15	

¹²⁷ SUPER ARAL LINEAL nº 1312 Diciembre de 1996

CONCLUSIONES

El comercio en el último siglo se ha estructurado en dos grandes grupos: comercio tradicional, que en España sigue teniendo una cuota de mercado más alta que en otros países

y nuevas formas comerciales, destacando entre éstos los grandes almacenes y los almacenes populares. Los primeros con sus técnicas de venta innovadoras, sus eslóganes publicitarios y su propaganda han sido el principal motor del cambio en el sector, pues han conseguido implantar nuevas costumbres y han contribuido de manera decidida a la consolidación de la sociedad de consumo.

En España las nuevas fórmulas llegaron con mucho retraso. Mientras que desde mediados del siglo XIX ya encontramos grandes almacenes en Francia y a finales del siglo en la mayoría de las ciudades europeas y americanas, en España las nuevas modalidades de venta no aparecerán hasta bien entrado el siglo XX, sin embargo una vez implantadas su evolución ha sido rápida.

Desde que en 1943 Galerías Preciados abriera el primer gran almacén, el sector de la distribución ha tenido una evolución vertiginosa. En los últimos setenta años las distancias que separaban los comercios españoles de los del resto de Europa se han acortado de tal modo, que el comercio español hoy puede homologarse al de cualquier país avanzado. Las fórmulas comerciales posteriores se han implantado en España con éxito, sobre todo a partir de los años sesenta, debido al incremento en el nivel de renta y de consumo de la sociedad. En la actualidad los modelos comerciales en España son similares a los de cualquier otro país de su entorno. Los que más desarrollo habían alcanzado son:

1. Los grandes almacenes.- Único sector en el que se encuentran diferencias con respecto a otros países, pues la desaparición de Galerías Preciados ha dejado a El Corte Inglés prácticamente en una situación de monopolio. Al principio la cadena aprovechó esta ventaja, promoviendo en sus establecimientos unos precios elevados, que hicieron que durante dos o tres años El Corte Inglés fuera visto como un almacén de lujo, prohibitivo para los grupos con menor poder adquisitivo. Esto hizo que perdiera una parte de su clientela, en favor de tiendas pequeñas, sobre todo franquicias, que proliferaron con precios muy competitivos. Pero El Corte Inglés reaccionó, pues un gran almacén no puede pretender mantenerse únicamente con la clientela compuesta por los grupos de clase media-alta. De manera que la cadena, manteniendo el lujo característico de sus establecimientos y la cuidada atención al cliente que siempre había practicado, abrió un amplio espectro de mercado dentro de

sus centros, atendiendo a distintos segmentos de renta. Para ello ofrece una variedad amplia de productos. En los centros de El Corte Inglés en la actualidad se puede encontrar desde las marcas de alta costura más cotizadas y prestigiosas del mercado, a marcas económicas y competitivas, muchas de ellas de fabricación propia.

2.- Los hipermercados que se han convertido en los grandes de la alimentación. Su principal objetivo en estos años, ha sido su implantación en aquellas áreas geográficas, donde puedan tener una demanda suficiente. La competencia entre las grandes cadenas es muy fuerte, con un reparto de la cuota de mercado por zonas, de manera que en unos lugares predominan unas cadenas y en otros otras.

3. Grandes cadenas sucursalistas. En el caso de la alimentación operan a través de redes de tiendas de libre servicio, con pocas innovaciones. En el sector textil los ejemplos más claros son los de Zara y Cortefiel que, sobre la base de una marca inicial y sus correspondientes tiendas, dirigidas a un público diverso, montan su propia red de sucursales satélites, dirigidas a un grupo de población concreto.

4. Tiendas de franquicia. Se han convertido en una de las principales vías de desarrollo dentro del sector minorista. Por este mecanismo, cuando una marca ha adquirido prestigio en el mercado, franquicia su nombre a comerciantes que deseen montar una tienda con la marca en cuestión siguiendo unas pautas que tienen como finalidad mantener su imagen.

6. Centros comerciales. Un sector en auge en España desde la segunda mitad de los años ochenta. Entre los años 1985-95 la media de aperturas fue de veintitrés centros anuales. A partir de 1995 las inversiones en el sector de los centros comerciales siguieron aumentando. La rentabilidad en este sector ha sido muy alta, en torno al 12%, correspondiendo la mayor parte de las inversiones a grupos extranjeros. La zona más deficitaria de centros comerciales había correspondido hasta el año 1995 a la cornisa Cantábrica, el noroeste de la meseta central y ciertas poblaciones del norte y centro de la península. Una situación que se compensó con la apertura de centros en Valladolid, Santander, Bilbao y Zaragoza. Los factores que han contribuido de manera más directa al desarrollo de esta fórmula comercial han sido los cambios de los hábitos de consumo, la modernización del sector de la distribución, pero sobre todo la amplia oferta de productos, servicios y ocio que ofrecen.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ NOVALES (1995) «Galerías Preciados» en Capital Humano nº75.
- ANONIMO (1983) «El fabulosos mundo de Ramón Areces» en Actualidad Económica.
- BABIANO, J (1998): *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España (1938 1958)*. Madrid, Consejo Económico y Social.
- BAHAMONDE, A. y CAYUELA, J (1992): *Hacer las Américas: las élites coloniales españolas en el siglo XIX*. Madrid.
- BEAUDEAUX, P (1988). *Las mayores fortunas del mundo*. Madrid, Temas de Hoy.
- BOVIAS, T: (1965): *Todos y nada de la Villa y Corte*. Ed, Clásica y Moderna.
- BRIZ, J. y CASARES, J.(1985) «Una revisión histórica del comercio español» en Información Comercial Española.
- BUSTAMENTE, E.(1977) «Pepín Fernández. Visítelo en nuestra planta diez» en Cuadernos para el Diálogo.
- CABANA, F (1998): «1932 L'incendi dels grans magatzems El Siglo. Un dèficit comercial» en Episodis de la burgesia catalana.
- CABRERA, M y REY, F del (1994): «Entre la condena y el olvido. Los empresarios y sus organizaciones en la historiografía española» en HERNANDEZ ANDREU, J y GARCÍA RUIZ, J.L. "Lecturas de Historia Empresarial" Madrid, Cívitas.
- CARRERAS, A (1990): *La producción industrial española 1842-1981*. Espasa Calpe
- CASARES, J (1993) «La política de comercio interior en España y otros países» en Información Comercial Española
- CASARES, J. y RIPOLL, A(1996). : *Distribución Comercial*. Madrid. Ed Cívitas.
- CASTAÑOS, J.M (1969). *Un hombre desde las dos orillas*. Fundación César Rodríguez.
- CESPEDES, J, GÓMEZ DIAZ, D y CARMONA, E (1999): «Declive empresarial y recuperación: el caso de Galerías Preciados» en Revista de Estudios Empresariales nº7.
- CUARTAS, J: (1992): *Biografía de El Corte Inglés*. Límite.
- CUERVO, A (1889): «Situación económica y financiera de la empresa: evolución y perspectivas» en *Economía. España*. García Delgado(dir). Espasa Calpe.
- (1994) «Ramón Areces» en HERNÁNDEZ ANDREU, J y GARCÍA RUIZ J. L. "Lecturas de Historia Empresarial". Civitas. Pág 491-498.

CHALOT, M. y MARX, R (1990): «Harrod`s el altar de la moda» en *Memoria de las ciudades*. Madrid. Ed. Alianza.

CHANDLER, A. D.Jr (1987): *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

CHIVERTO, J.L. (1971): *Hombres, hechos, ideas... El oriente de Asturias*. Ed Llavés. Temas libres.

DIAZ GONZÁLES, E (1983) *RUMASA*. Ed Planeta.

DAUDET, E (1971): *Los empresarios*. Barcelona. Ed. Dopesa.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, J. (1960): *Informe sobre los coloquios. Relaciones entre el comercio y la industria*. Asociación para el Progreso de la Dirección

FRANCO, M y MORAL, J (1978) «Los eternos rivales» en *Actualidad Económica*.

FUENTES QUINTANA, E (1989): «Tres decenios de la economía española en perspectiva» en *Economía España*. GARCÍA DELGADO. J.L. (dir). Espasa Calpe

GARCÍA DELGADO J.L. (1990) «la economía de Madrid en el marco de la industrialización española en NADAL, J y CARRERAS, A (eds). *Pautas regionales de la industrialización en España (S.XIX y XX)*. Ariel

GÓMEZ, J.G. (1974): *La cuestión de Cuba en 1884*. Por Cuba Libre. La Habana

GÓMEZ SANTOS, M (1988)«Pepín Fernández y Ramón Areces, grandes creadores del comercio madrileño moderno» en *Personas y Lugares en la biografía de Madrid*. Cámara de Comercio e Industria de Madrid

GONZÁLEZ, GONZÁLEZ M.J (1979): *La economía política del franquismo*. Madrid, Tecnos.

(1998): «La economía del franquismo» en *Historia de la España Actual 1939-1996*.Alianza Ed.

LACOUR-GAYERT, J (1958) *Historia del comercio*. Barcelona. Ed. Vergara.

LAMO DE ESPINOSA, J y FIEL ASENJO, C (1994): «Situación y perspectivas del sector de la distribución alimentaria» en *Papeles de economía española*.

LE RIVEREND, J (1972): *Historia económica de Cuba*. Ariel

MAÑACH, J: (1971) «Visitas españolas. Lugares y personas»en *Revista de Occidente*.

MARQUERIE, A(1971): «Personas y Personajes» en *Memorias de Alfredo Marquerie*. Ed. Dopesa.

MARSEILLE, J (1997): *La revolution commerciale en Francia. Du Bon Marche a'l hypermarche*. París Le Monde.

MARTÍN, J.C. (1980)«Le commerçant, la faillite et l`historien» en *Annales*

(noviembre-diciembre).

MEMORIA DEL ACTO DE INVESTIDURA COMO DOCTOR HONORIS CAUSA DE GONZALO ANES Y RAMÓN ARECES (1992). Universidad de Oviedo.

MEMORIAS DE GALERÍAS PRECIADOS. Varios ejercicios, Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

NADAL, J; CARRERAS, A y SUDRIA.C. (Comps). (1987). *La economía española del siglo XX*. Barcelona, Ariel.

NIELFA, G (1985): *Los sectores mercantiles en Madrid en el primer tercio del siglo XX*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

PASDERMADJIAN, H: (1954). The department store. Its origins, evolution and economics. Londres.

POLLARD, S (1987): *La génesis de la dirección de la empresa moderna*. Madrid, Ministerio de Trabajo y seguridad Social.

SAMHABER, E (1963): *Historia del comercio*. Barcelona, Ed. Zeus.

SANZ GARCÍA, J.M. (1975) «Los mapas del comercio madrileño» en Anales del Instituto de Estudios madrileños. T. XI.

SAENZ, J y REBOLLO, A: (1993). *Tiendas de España*. Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

SANABRIA BRASSART, C (1986): *Las grandes superficies comerciales de Madrid en Ciudad y Territorio*.

SOTO, A (1998): «Desarrollo Político e Institucionalización 1957-1969» en *Historia de la España Actual*. Alianza Ed.

THIL, E (1966): «Los inventores del comercio moderno».

TOBOSO SÁNCHEZ,P (2000): Pepín Fernández 1981-1982. Galerías Preciados. El pionero de los grandes almacenes. Ed. Lid

TORRERO, A: (1989): «Una nota sobre el empresariado en la economía española» en *Economía España*. García Delgado, J.L (dir). Espasa Calpe.

VV.AA. (1972): Criterios sobre la alta dirección de empresa. Ed. INDEX.

VALARDE, J; GARCÍA DELGADO, J.L. y PEDREÑO, A (1987). *El sector terciario de la economía española*. Madrid Economistas.

ZANETTI, O (1998): Comercio y poder. Relaciones cubano-hispano-norteamericanas en torno a 1998. Casa de las Américas.

ZOLA, E: (1999): *El Paraíso de las Damas*. Ed. Alba.