



XI Congreso Internacional de la AEHE
4 y 5 de Septiembre 2014
Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
Madrid

**Sesión: La distribución alimentaria en la España contemporánea:
Un enfoque regional y empresarial**

**Título de la comunicación: LOS ASTURIANOS Y LA MODERNIZACIÓN
COMERCIAL EN MÉXICO EN EL SIGLO XX: LOS ARANGO.**

Autor/es: Javier Moreno Lázaro y Maria Eugenia Romero Ibarra.

Filiación/es académica/s: Universidad de Valladolid y Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección electrónica de contacto: jmoreno@eco.uva.es

XI Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica.

Madrid, 4 y 5 de septiembre de 2014

Sesión 11.

La distribución alimentaria en la España contemporánea: Un
enfoque regional y empresarial .

Coordinadores:

Luis Germán Zubero, Universidad de Zaragoza, lgerman@unizar.es

Javier Moreno Lázaro, Universidad de Valladolid, jmoreno@eco.uva.es

PONENCIA:

LOS ASTURIANOS Y LA MODERNIZACIÓN COMERCIAL EN MÉXICO EN
EL SIGLO XX: LOS ARANGO.

Autores:

Javier Moreno Lázaro. Universidad de Valladolid, España. jmoreno@eco.uva.es

Maria Eugenia Romero Ibarra. Universidad Nacional Autónoma de México.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo pretendemos abundar en dos aspectos de importancia capital en la Historia Económica y Empresarial de México un tanto desatendidos por la historiografía: El papel desempeñado en el desarrollo del sector servicios por la colectividad asturiana (la minoría española más numerosa e influyente en el país), la modernización de la actividad comercial mexicana desde 1950 en adelante, unidos a la importancia de las inversiones de capitales mexicanos en España en los años del *Desarrollismo* realizadas por inversores de origen hispano.

Para demostrar el primero de los asertos baste decir que a los Arango, de quienes nos ocupamos en estas páginas, se les ha atribuido la condición de vascos, sin el mayor sustento documental.¹ Además, los logros empresariales de sus firmas, así como las de sus rivales (*Soriana*, *Gigante* o *La Comercial*, todas ellas fundadas por inmigrantes hispanos) sólo han sido reconocidos y valorados muy recientemente.

De hecho, existe la premisa, muy extendida, en virtud de la cual la modernización comercial mexicana fue cosa de franceses y libaneses. Se da por cierto que, en poco contribuyeron a ella los españoles, anquilosados y estancados en sus tradicionales y primitivos negocios de abarrotes y en su posición controladora del pequeño comercio del pueblo de la colonia respectiva.

Nuestro propósito en este capítulo es refutar esta premisa y demostrar que algunos de los asturianos supieron transitar en sus negocios de los antiguos abarrotes a la moderna empresa de comercio al detalle. Tomaremos para ello el ejemplo de los Arango.

No creemos preciso detenernos en su talla y proyección empresarial, tanto en México como en España, para demostrar nuestras tesis. La fortuna de esta familia asturiana figuraba ya a comienzos del siglo XX entre las diez mayores fortunas de México (cuadro 1), superior a la de los hermanos Servitje, Hernández Ramírez, Zambrano, Alemán y Saba, empresarios con mayor proyección pública y no menor prosapia. En España, con una presencia mucho más discreta, Plácido Arango se ocupó desde 2007 nada menos que de la presidencia del Patronato del Museo del Prado, una de las pinacotecas más ricas y prestigiosas del mundo.

¹ Tal es el caso de GONZÁLEZ, *Los vascos en México*, p. 216.

Cuadro 1. RANKING DE LOS MEXICANOS MÁS ACAUDALADOS EN 2011 SEGÚN FORBES.

Nombre	Lugar 2011	Lugar 2010	Lugar 2009	Fortuna (mdd)	Lugar en el ranking global 2011	Lugar en el ranking global 2010
Carlos Slim Helú	1	1	1	74,000	1	1
Germán Larrea Mota	2	3	5	16,000	39	72
Alberto Baillères	3	4	2	11,900	66	82
Ricardo Salinas Pliego	4	2	3	8,200	112	63
Jerónimo Arango	5	5	4	4,000	268	212
Daniel Servitje y fam	6	-	-	3,500	310	N/A
Emilio Azcárraga	7	6	7	2,300	512	655

Jean						
Roberto	8	-	-	2,000	595	N/A
González						
Barrera						
Roberto	9	7	6	1,200	993	828
Hernández						
Ramírez						
Alfredo Harp	10	9	9	1,000	1140	937
Helú						
Joaquín "el	11	8	8	1,000	1140	937
Chapo"						
Guzmán						

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/03/09/mexico-forbes-lista-multimillonario-pib> Consulta realizada 11 de marzo de 2011 13:45.

Finalmente, este capítulo esclarece un aspecto muy poco conocido y ponderado de la historiografía económica de México: el alcance de su modernización comercial, insólita y paradigmática en el contexto latinoamericano.

LOS INICIOS EN TAMPICO (1913-1933)

En 1899 nació en Zorrina, una diminuta localidad asturiana en el municipio de Villasón, Jerónimo Arango Díaz. Tras haber cursado estudios primarios en Oviedo (todo un privilegio para la época) a los 14 años, abandonó España para emprender la aventura americana. Su tío, un canónigo de la Catedral de Oviedo costeó el viaje.

Arango, como tantos otros asturianos, escogió como destino México, entonces en pleno proceso revolucionario, buscando las economías de enclave que conformaban la colonia ya constituida en esos años con inmigrantes procedentes del Principado.

Pero a Arango no le atrajo el Distrito Federal, el Estado de Veracruz o el de Puebla, como la mayor parte de sus paisanos. El joven inmigrante se estableció en Tampico, estado de Tamaulipas (anteriormente Nueva Santander).

Bullía entonces la ciudad de la mano de los negocios ligados al petróleo. Casi todos en manos de compañías inglesas y estadounidenses, los cuales no fueron perturbados ni siquiera por la Revolución. Probablemente esto fue lo que

resultó atractivo para algunos españoles, que anteriormente no habían puesto sus ojos e intereses en esa localidad, cuyas posibilidades mercantiles habían ignorado hasta entonces.

Allí empezó trabajando como gerente de un abarrote propiedad de un tío suyo, que fue quien avaló su entrada en el país y tuteló sus primeros años. Él quiso que Arango buscara su sustento, no en los abarrotes (desde luego, en manos españolas en la ciudad), como era común, sino en los negocios textiles. Así, el joven asturiano trabajó como abonero durante algunos meses, durante los cuales se recorrió en burro pueblos y rancherías de Tamaulipas.²

Sin embargo, tanto el perspicaz inmigrante como su familia de acogida, ambicionaban para él un futuro mucho más honorable y lucrativo en una empresa petrolera estadounidense de las establecidas en Tampico.

Con tal propósito fue enviado al vecino país del norte en torno a 1915, de donde regresó transcurrido un año más tarde con unos aceptables conocimientos de inglés y de contabilidad (lo que no era muy común entre los españoles, sobre todo lo primero) que le permitieron ingresar en una de esas firmas sin mayor dificultad. Los ingresos obtenidos en ella le permitieron costear el viaje de sus hermanos menores: Francisco, quién también estudió en Estados Unidos, Manuel, y una hermana cuyo nombre no hemos podido identificar.³

En 1923 abrió una tienda de tejidos en Tampico, su primer negocio propio. Una vez, emancipado de su tío, contrajo matrimonio con Luisa Arias, dos años menor que él. Su familia, de origen asturiano, había hecho fortuna en La Habana, donde ella nació y de donde partió poco después de la pérdida de la soberanía española sobre la Gran Antilla.⁴ Del matrimonio nacieron tres hijos varones y dos mujeres.⁵

Superadas las secuelas de la crisis de 1926, el negocio prosperó considerablemente en una ciudad con más de 80.000 habitantes, cuyo puerto era ya el segundo en volumen de tráfico después del de Veracruz, 22 consulados extranjeros (el de España, atendido por Manuel Aberastiegui y Manuel de Trápaga), y media docena de bancos, en la que el denominado "La Sonora", propio de Arango, era el mayor centro comercial.⁶

² El propio hijo de Jerónimo Arango, Plácido, relató los primeros pasos del asturiano en México en una entrevista concedida a *El Mundo*, Madrid, 7-9-2007. También lo hizo su hermano Plácido en *Líderes Mexicanos*, año 4, tomo 7, nov. 1994-mayo 1995, pp. 32-39.

³ AGN, Extranjeros, Españoles, expedientes 66449, 28210 y 258449.

⁴ Esto sucedió en 1898.

⁵ AGN, Gobernación, Extranjeros, Españoles, 66790.

⁶ BAILLY-BAILLERE, *Anuario Económico*, pp. 1304-1305.

EL SALTO AL DISTRITO FEDERAL Y LOS NEGOCIOS TEXTILES, 1934-1953

Los problemas de salud que aquejaban al primogénito (Jerónimo, 1927) y el deterioro de las expectativas económicas que indujo en Tampico la nacionalización de las compañías petroleras aconsejaron a la familia regresar a España en abril de 1934.⁷ Como sucedió con otros empresarios, cuyas dificultades hemos relatado en estas mismas páginas, la presión sindical contra los intereses españoles también debió de ser determinante en su decisión.

La intención de la familia, era, empero, no permanecer en España más allá de dos años, en tanto mejoraba su vástago de sus dolencias y se aclaraba el ambiente político en México. Mas la situación que encontraron en España no fue mucho más alentadora. En Asturias les sorprendió la sangrienta Revolución de Octubre de 1934 y, pocas semanas más tarde, Arango resolvió regresar a México.

Pero la familia, persuadida por los problemas económicos que todavía arrastraba Tamaulipas, prefirió establecerse en el Distrito Federal. Allí nació en abril de 1936 el último de sus hijos varones, Manuel.

No tardó Jerónimo en encontrar trabajo en una fábrica de tejidos bajo la denominación de *Aurrerá*, fundada en 1921 por los hermanos Ignacio, José y Antonio Goyarzu, también propietarios de una planta de tejidos de algodón en San Ángel. A la muerte de José Goyarzá, Arango se incorporó a la empresa, en la cual ante la errática dirección de su viuda, Felipa Goyazu, Arango ganó paulatinamente responsabilidades gerenciales en la firma, convertida ahora en *Aurrerá, S.A. Fábrica de Hilados y Tejidos*, de la que acabó por convertirse en propietario en 1940.⁸ De inmediato Arango integró verticalmente la confección de ropa masculina, un sector que conocía mejor. Según el propio testimonio de su amigo y paisano Marte R. Gómez (1896-1973)⁹, Arango, mandó viajar a su ingeniero textil a Milán y él mismo lo hizo a Boston para adquirir nuevos telares para instalarlos en una fábrica completamente remozada.¹⁰

⁷ AGN, Gobernación, Extranjeros, Españoles, expediente 66.790.

⁸ HERRERO *Jerónimo Arango* y HERRERO *Los empresarios mexicanos*, p. 201.

⁹ Marte R. Gómez originario de Tamaulipas, ingeniero agrónomo e hidráulico, es el gran teórico de la cuestión agraria y uno de los primeros luchadores por el reparto de la tierra a los campesinos en México

¹⁰ GÓMEZ, *Vida política*, p. 209.

Estas decisiones no pudieron ser más acertadas, en tanto que Arango se convirtió en uno de los mayores proveedores del país de uniformes para los soldados del Ejército de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.¹¹ El fin del conflicto armado no supuso mayor contratiempo para Arango, quien supo acomodarse a la nueva situación, integrando verticalmente ahora la distribución. El asturiano ofreció una gama de productos al alcance de las clases bajas capitalinas. Para acceder a ese grupo de población empleó como arma las habilidades persuasivas de un antiguo abonero, que eran mucho más eficaces que la publicidad.

A pesar de la competencia en este segmento del mercado de los grandes almacenes departamentales y de otros camiseros vascos, asturianos y cántabros, Arango amasó una pequeña fortuna en el negocio en pocos años, particularmente en los prodigiosos cincuenta en que la demanda de bienes de consumo creció en México exponencialmente, al amparo del incremento del PIB que incitó la Guerra de Corea. Para entonces, si hacemos caso al testimonio de la propia familia, Arango era el mayor productor de tejidos de México.¹² Contó en la gestión de la empresa con quien, hasta su muerte, fue su auténtica mano derecha: su primo Joaquín Menéndez Arango.

Como él, quiso Jerónimo que sus hijos varones, involucrados paulatinamente a la empresa, recibiesen una esmerada educación en el colegio Cristóbal Colón de La Salle¹³ en el Distrito Federal, cuya especialización en el desarrollo de las habilidades técnicas de los alumnos eran bien conocidas y ponderadas por la colonia española. Los conocimientos económicos y directivos los recibieron en Estados Unidos, en el Lawrence College of Appleton, Wisconsin. Su formación pasó también por constantes viajes a España, país con el que la familia nunca ha perdido el contacto.

LOS INICIOS EN EL NEGOCIO DE LA DISTRIBUCIÓN (1955-1963)

La devaluación de 1954¹⁴ obligó a Arango y a otros empresarios a buscar alternativas inversoras, debido a los corrosivos efectos que la inflación tuvo en sus negocios. Con el fin de descubrir nuevas oportunidades de inversión facultó

¹¹ *El Mundo*, Madrid, 07-09-2007.

¹² *El Mundo*, Madrid, 07-09-2007.

¹³ El origen de este colegio se encuentra en los hermanos de las Escuelas Cristianas quienes en 1938 tenían dos escuelas de orientación católica. En 1939 se asoció el Anglo Español, institución de religiosas del Verbo Encarnado bajo la dirección única de los Hermanos De La Salle.

¹⁴ En abril de 1954, durante la presidencia de Adolfo Ruiz Cortínez (1889-1973) se decretó la devaluación del peso mexicano, cuya paridad pasó de 8.65 a 12.50.

a su hijo Jerónimo, como hicieron tantos otros empresarios españoles, a viajar a Estados Unidos para mejorar su formación mercantil. Jerónimo tuvo ocasión de participar en los seminarios impartidos por la *National Cash Register* en Texas y Ohio, destinados a la formación de gerentes de grandes superficies comerciales.¹⁵

En Nueva York le llamó la atención en 1956 la enorme clientela de que gozaba la tienda de descuento de E. J. Korvette. Y de ahí tomó la idea de formar un negocio similar en la ciudad de México, la cual compartió de inmediato con sus hermanos y su padre.

La historia de las superficies comerciales en México dio comienzo en 1921 con la apertura del primero de ellos en Monterrey por el vasco Agustín Azcúnaga.¹⁶ Propiamente los pioneros en la explotación de estas unidades comerciales fueron los regiomontanos Garza y Valdés que, tras un viaje a Estados Unidos donde adquirirían llantas, decidieron en 1947 formar *Súper Mercados S.A.* (*Sumesa*), con 17 establecimientos en la ciudad de México.

En ese mismo año abrió en Tijuana la familia Fimbres el *Mercado La Zona Libre* (más tarde conocido como *Calimax*) al amparo de los beneficios que brindaban las franquicias arancelarias aún vigentes en el comercio con Estados Unidos.¹⁷

En 1948 una tienda de telas mudaba en *Almacenes Blanco*, fundada por los hermanos Francisco y Estanislao Blanco, españoles llegados a México en 1943 huyendo del hambre de la postguerra.¹⁸ Tras ellos, en 1955, lo hizo el santanderino Jesús Fernández Torres, establecido en México en 1930 con tan sólo 28 años, y titular de la cadena *El Sardinero*.¹⁹ Ya en 1956 el productor cinematográfico Miguel Moragrega organizó su cadena *Maxi* en Guadalajara.²⁰ Pero todas ellas se trataban, en realidad, de tiendas de autoservicio de alimentos de muy pequeñas dimensiones o abarrotes modernizados.²¹

Arango pretendía abrir un establecimiento de una única planta, donde el cliente pudiese palpar el producto, tomarlo, probárselo y pagarlo en una caja registradora, lo que era propiamente un supermercado (cuadro 2). En 1958 inauguró una tienda de descuento que montó con dinero prestado por su padre, y explotado junto con sus hermanos Plácido y Manuel, en Bolívar esquina con

¹⁵ MARGAONA, *Nuestros primeros 50 años*, p. 28.

¹⁶ GARRITZ *Los vascos en las regiones*, pp. 259-272.

¹⁷ Véase MARGAONA, *El Pochteca moderno*, pp. 189-144; e IMPI, expediente 718818.

¹⁸ *Alto Nivel*, volumen 3, (29-35), 1991, p. 25.

¹⁹ MARGAONA, *El Pochteca moderno*, pp. 121-126; AGN, Gobernación, Extranjeros, Españoles, expediente 188.952; e IMPI, expediente 225949.

²⁰ Véase TUÑÓN, *Historia de un sueño*; y ALBA y KRUIJT, *Los empresarios*.

²¹ MARGAONA, *El Pochteca moderno*, p. 91; IMPI, expediente 100899; *Visión: Revista Internacional* (34), 1967, pp. 58-59; FLORES, *Empresas, empresarios*, p. 34.

Chimalpopoca. El local recibió la denominación inicial de *Aurrerá Bolívar*, que no tardó en mudar al de *Aurrerá*, donde vendían inicial y exclusivamente ropa de confección obtenida en la fábrica paterna, abarrotes y botanas.

Los Arango hilaron fino. Llegó a oídos de Jerónimo que un prestigioso antropólogo y economista, Jaime Litvak(1933-2006)²², había efectuado un estudio sobre la implantación entre los diferentes grupos étnicos estadounidenses, de las empresas de supermercados. De inmediato le encargó que diseñara la estructura interna del suyo atendiendo a los gustos y nivel de renta de la población de la colonia Doctores, donde se encontraba.²³ Así las cosas, *Aurrerá* se convirtió en el primer supermercado del mundo donde podían adquirirse productos de consumo no alimenticios tomados de los anaqueles por el propio consumidor.²⁴

El éxito de su iniciativa tiene pocos precedentes en la historia comercial mexicana. Las aglomeraciones de clientes llegaron a tal punto que, en ocasiones, fue precisa la intervención de la fuerza pública. Poco a poco, los Arango introdujeron nuevos productos, desde alimentos a discos e iniciaron su expansión a otros puntos de la ciudad de México, comenzando por el establecimiento de avenida Universidad, donde no encontraron rival.²⁵ Fue allí donde se estableció propiamente el primer centro comercial de México. Los asturianos habían abandonado la vieja tienda de abarrotes, arrumbada y arrinconada en las colonias más modestas, para introducir en la capital del país la gran superficie comercial.

²² Jaime Litvak King era investigador emérito por el Instituto de Investigaciones Antropológicas de la UNAM.

²³ BENAVIDES, MANZANILLA, MIRAMBELL y LITVAK, *Homenaje a Jaime Litvak*, p. 48.

²⁴ MARGAONA, *El Pochteca moderno*, p. 68.

²⁵ Véase IMPI, marcas 147456, 1474587, 147470, 147471 y 147472, entre otras.

Cuadro 2. TIPOLOGÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE VENTA MINORISTA EN MÉXICO EN 2000

TIPO	SUPERFICIE (m2)	PRODUCTOS	GAMA	SECCIÓN ALIMENTOS (1)	MARCAS BLANCAS	HORARIO	UBICACIÓN	EJEMPLO	FUNDAMENTO EMPRESARIAL
Abarrotes		Alimenticios	Baja	NO	NO	Tradicional	Urbana		Proximidad
Tienda de esquina		Alimentos	Baja	NO	NO	Peolongado	Urbana		Precios altos
Tienda especializada		Específicos	Alta	NO	NO	Tradicional	Urbana		Especialización Y proximidad
Autoservicio	40-99	Alimenticios	Baja	NO	NO	Tradicional	Urbana		Costes bajos y compra impulsiva
Superservicio	100 a 399	Alimenticios	Baja	SI	NO	Tradicional	Urbana		Costes bajos y compra impulsiva
Supermercado	1000 a 2499	Alimenticios, droguería y ropa	Media	SI	SI	Prolongado	Urbana	<i>Comercial Mexicana</i>	Versatilidad, atención a segmentos variados

Bodega	1000 a 2500	Alimenticios y droguería	Baja	NO	SI	Prolongado	Extrarradio	<i>Aurrerá</i>	Venta en grandes cantidades de un producto
Tiendas de descuento	150 a 500	Alimenticios y droguería	Baja	NO	SI	Tradicional	Urbana	<i>Super G</i>	Precios bajos
Tiendas de conveniencia	500	Alimentos	Baja	NO	NO	25 horas	Urbana y gasolineras	<i>Oxxo</i>	Precios altos
Hipermercado	2500	Alimenticios y bazar (1)	Alta	SI	SI	Prolongado	Extrarradio	<i>Wal Mart</i>	Bajos precios de productos alimenticios
Cadena de tiendas		Específicos	Alta	NO	NO	Tradicional	Urbana	<i>Martí</i>	Especialización
Almacenes departamentales		Alimenticios y bazar (1)	Alta	SI	SI	Prolongado	Urbana	<i>Liverpool</i>	Alta calidad

Fuente: Elaboración propia basados en Cuesta, *Estrategias de crecimiento*, pp. 36-46.

La primera clave de su éxito descansó en su agresiva política de precios, hasta un 20% inferior a la media.²⁶ Los Arango supieron sacar provecho de la elevada elasticidad de la demanda entre las clases medias. No es menos cierto, empero, que la familia se benefició de la laxitud de la legislación mercantil mexicana en materias de prácticas de *dumping*. Los Arango llegaron a comprar productos a sus competidores para luego venderlos en sus tiendas a un precio sensiblemente menor.

En este crecimiento, por más que vertiginoso, no hubo nada de improvisado. La lógica y disciplina patriarcal dieron fortaleza a una empresa de naturaleza hispano-mexicana que había adoptado la estrategia comercial estadounidense. Los tres hermanos varones, bajo la supervisión de Jerónimo padre, asumieron responsabilidades muy específicas de gestión. Los Arango adoptaron las relaciones laborales propias del fordismo, aplicado a este tipo de negocio, lo que incluía hasta el control directo de los miembros de la familia camuflados como clientes.

Siguiendo la estela de otros empresarios mexicanos, sobre todo de la alimentación, Arango ponderó la virtualidad de la televisión en la promoción de sus productos, a través de los premios conocidos como “*Aurrerás*” y de la creación de su icono publicitario, “*Mama Lucha*”, de suerte que los Arango aplicaron una política de *marketing* más arriesgada e innovadora que las anteriormente implementadas por alguna firma mexicana de distribución.²⁷

Finalmente, en los inicios de esta empresa resultó providencial la integración vertical de la producción de tejidos, siguiendo el modelo de los almacenes departamentales franceses y de *El Nuevo Mundo*. Jerónimo Arango padre se retiró de la gestión directa de la empresa manufacturera, denominada *Nueva Aurrerá, S.A.* y convertida en la 291 compañía de México en 1960, con ingresos anuales de 37 millones de pesos. De ella se ocuparon sus primos B. Arango Inclán y J. Menéndez Arango.²⁸

El nuevo formato ideado por lo Arango no tardó en ser adoptado por otros comerciantes, en su mayor parte, compatriotas, como era habitual en el sector, atendiendo a la teoría de la rueda del comercio detallista.²⁹ Los primeros en hacerlo fueron Francisco Martín Borque, herederos de un soriano emigrado a

²⁶ Véase *Industria*, volumen, 105-110, 1998.

²⁷ KLOTER y AMSTRONG, *Márketing*, p. 437.

²⁸ CECEÑA, *El capital monopolista*, p. 236.

²⁹ MCNAIR, “Significant Trends”, pp. 1-25; HOLLANDER, “The Wheel of Retailing”, pp. 37-42.

Zacatecas, y desde su muerte en 1934, ocupados en el comercio de tejidos en la comarca lagunera.³⁰

También en el norte del país (en San Luis Potosí) hizo fortuna con la venta de tejidos, Antonino González Abascal, negocio del que se hizo cargo su hijo, Carlos González Nova, una vez establecidos en el barrio de La Merced de la capital federal en 1932. Como en el caso de los Arango, González Nova amasó un enorme caudal exportando tejidos en los años de la II Guerra Mundial. Y, como los Arango, integró también la fabricación con la adquisición de sendas fábricas en Puebla y Coatepec (Veracruz) en 1946 y 1949, respectivamente. En 1959, junto con sus hermanos Antonio, José, Jaime y Guillermo organizaron en Venustiano Carranza el primer supermercado de *Comercial Mexicana*.³¹

El propio Ejecutivo Federal no sólo se percató de la utilidad de estos nuevos agentes en el mercado de las subsistencias como instrumento anti-inflacionario, sino que quiso participar en el emergente negocio de la explotación de los supermercados creando una red estatal propia y ligada al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).³²

Otros muchos siguieron los pasos de los tres pioneros españoles, aunque con iniciativas de menos empuje y aún con proyección local. Sobre todo en el norte del país, gracias a las ventajas arancelarias de que gozaban los territorios fronterizos o aprovechando la cercanía a Estados Unidos. Tales serían los casos, por referir algunos de ellos, *Mercados del Real* (más tarde *Futurama*) en Ciudad Juárez (Chihuahua), *Casa Arteaga (Merco)* (Coahuila), ambas fundadas en 1960. Igualmente *Mercados Zaragoza (MZ)* en Culiacán, Sinaloa fundada por el vendedor de muebles venido del País Vasco Gaspar Zaragoza o *Tiendas del Sol*, del libanés Enrique Marcos Giocamán, en Tampico en 1963.³³

El regiomontano Jesús Benavides Guerra fue el pionero en la explotación de *drugstore (Farmacias Benvides)* en México, establecimientos ubicados inicialmente en Monterrey, equipados para la venta en régimen de autoservicio de droguerías, surtido de de productos farmacéuticos y revelado de fotografías.³⁴

³⁰ Las referencias sobre *Soriana*, salvo otra indicación, proceden de MARGAONA, *El Pochteca moderno*, pp. 159-174; CORONA, *Francisco Martín Borque*; IMPI, expedientes 210.426 y 402.179; y RPCT, volumen 3, número 52.

³¹ Las referencias sobre *Comercial Mexicana*, salvo otra indicación, proceden de MARGAONA, *El Pochteca moderno*, pp. 89-98; IMPI, expedientes 9379 y 9380; RPDF, libro 3, columna 79, foja 84, número 159 y libro 13, volumen 392, foja 302, número 119.

³² GONZÁLEZ, *La participación del sistema*.

³³ MARGAONA, *El Pochteca moderno*; RPCM, folio mercantil 869551; IMPI, expedientes 14313, 15550, 118227, 773006, 869551. No ha quedado constancia del arribo al país de Gaspar Zaragoza, presumiblemente un polizón, pero sí de su mujer Julia Arrezabalaga, navarra de nacimiento. AGN, Gobernación, Extranjeros, Españoles, expediente ¿?????.

³⁴ Las referencias sobre *Benavides*, salvo otra indicación, proceden de MARGAONA, *El Pochteca moderno*,

Los Arango se toparon con la hostilidad, más que manifiesta, de los propietarios de almacenes departamentales: *El Palacio del Hierro* y *El Puerto de Liverpool*, quienes compartían sus orígenes franceses, y los estadounidenses *Sears* y *Woolworth*. Incluso llegaron a amenazar con cesar sus tratos con los proveedores (incluidas firmas como *Lewis*) si surtían a *Aurrerá*, lo que obligó a los Arango a comprar sus mercancías en Guadalajara y Monterrey. Finalmente, los Arango ganaron la apuesta.³⁵

Entre tanto, no hubo mayor conflicto con los dueños de los supermercados. De hecho, la condición de españoles les hermanó, facilitando el reparto del mercado y evitando toda tentación colusiva. La fraternidad y complicidad fueron tales que las cuatro firmas intercambiaron equipos gestores, se apoyaron mutuamente en la elaboración de sus proyectos de aperturas de centros comerciales, copiaron la una de la otra sus características arquitectónicas, se enfrentaron a los sindicatos cuando decidieron en 1962 abrir los domingos por la mañana e, incluso, compartieron accionistas, como *Gigante* y *Comercial Mexicana*.³⁶

No había razón para mayor tensión entre los tres grandes: *Soriana* operaba en el norte y el mercado del Distrito Federal estaba perfectamente distribuido entre *Gigante*, la *Comercial* y *Aurrerá*, sin opciones para otras empresas ajenas a la colonia española. El gobierno mexicano, complacido por el abaratamiento de las subsistencias y la mejora de la distribución de alimentos que trajo consigo la iniciativa de los españoles, veía para otro lado.

CRECIMIENTO, DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN (1964-1974)

A comienzos de la década de 1960 *Aurrerá* prosiguió en su expansión, anticipándose incluso al de la ciudad. Tal fue el caso del centro comercial en Periférico, adquirido, gracias a la intervención de otro industrial español: Nemesio Díaz, de *Modelo*.³⁷ Las zonas del sudeste del DF se sembraron de estos establecimientos aún antes de la construcción de las nuevas áreas residenciales y comerciales de la clase media. En 1965 eran ya un total de ocho, cuya facturación ascendió a 16 millones de pesos.

pp. 175-182; IMPI, expediente 88837; y RPCM, volumen 171, número 573.

³⁵ MARGAONA, *El Pochteca moderno*, p. 69.

³⁶ MARGAONA, *El Pochteca moderno*.

³⁷ MARGAONA, *El Pochteca moderno*, p. 70.

Sin embargo, la aparición de nuevos competidores que operaban con establecimientos muy similares y segmentos de mercado comunes, como *Minimax*, aconsejaron a la familia a diversificar sus inversiones y explorar nuevas líneas de negocio.

En 1964, y tras un nuevo viaje a Estados Unidos, en este caso, a California, surgió una nueva idea de negocio, allí conocido como *short order*: el restaurante-tienda. Es decir, un establecimiento donde el cliente pudiese comer un menú estandarizado, pero de calidad, y adquirir todo tipo de productos y a todas horas atendiendo la demanda de impulso: desde un periódico a una crema de afeitar. Nació así VIPS, cuyo primer establecimiento se ubicó en Lomas de Sotelo, en la delegación Miguel Hidalgo.³⁸

La idea no era propiamente original ni desconocida en México: tal servicio lo venía prestando en la capital de la República desde los años de la Revolución el legendario *Sanborn's* de los Azulejos, atendido desde 1919 por una familia de Los Ángeles cuyo apellido les dio el nombre.³⁹

Pero los Arango, buenos conocedores del segmento clasemediero, tuvieron la habilidad de darle un toque menos elitista. El éxito fue aún más repentino que el de *Aurrerá*. Los VIPS se convirtieron en todo un referente de la vida cotidiana y del desarrollo urbanístico de la ciudad de México, con la inauguración en 1966 del VIPS de Insurgentes y el de la Zona Rosa, un año más tarde. Eso sí, inicialmente los Arango concibieron a los VIPS como un establecimiento complementario a sus supermercados que ofreciese servicios de hostelería tras efectuar sus compras.

La diversificación no se quedó ahí. Los Arango convirtieron en 1965 una cadena de tiendas de ropa hasta entonces propia de Francisco Gómez Franco (conocida como *Horacio*), en una nueva red de supermercados capitalina: *Superama*.⁴⁰ Sus primeros establecimientos se ubicaron en la esquina de Churubusco y Eje Central, Polanco y Lomas de Chapultepec. Heredaron una clientela compuesta básicamente por familias de origen español de alto nivel de renta.

La familia asturiana era ya dueña y señora de la distribución moderna en la ciudad de México. El crecimiento de la empresa fue tal que su naturaleza familiar se convirtió en un lastre, sobre todo en la financiación. Tuvieron sus miembros que crear en 1965 el holding *Compañía Mexicana de Desarrollo*

³⁸ IMPI, expediente 8972 y 13395; y RPCDF, número 243, foja 337, volumen 877, libro 3, 1864.

³⁹ IMPI, expediente 286915; y AHPDF, escritura 6753 de 30-06-1919 ante el notario 68 de la ciudad de México a cargo de Heriberto Molina.

⁴⁰ IMPI, marcas de la 220501 a la 220515.

Internacional, ya en 1971 red denominada *Midco*.⁴¹ Con todo, la expansión de la empresa requería del auxilio tecnológico y financiero de una empresa estadounidense, so pena de petrificarse en la titularidad de una cadena de abarrotes de grandes dimensiones. La escogida fue la empresa de Chicago *Jewel Cos*, entonces la mayor cadena de distribución de alimentos de Estados Unidos. La firma aportó sus conocimientos logísticos y la suma de 21 millones de dólares, equivalentes al 49 por ciento del capital.⁴²

Una vez reestructurado el grupo, llegó el momento también de dar el salto al país de origen de los Arango. España, que disfrutaba entonces en los años del *Desarrollismo*, de un milagro económico tan poco impactante como el mexicano, en relación con el que fueron premiados otros países de la OCDE, pero que brindaba unas excelentes oportunidades de negocio para los empresarios mexicanos, especialmente tras la liberalización de la entrada de capitales extranjeros en 1963, a sugerencia del *Banco Mundial*.

En ese momento, y transcurrido poco más de un decenio desde la abolición del racionamiento, España estaba experimentando una embrionaria modernización comercial con la entrada de la holandesa SPAR y, sobre todo, de las tiendas de descuento *Simago*, fundadas en 1960 por una familia hispano-cubana huida de La Habana tras la revolución castrista y Germán López y Pérez de Castrillón (Lugo, 1923; Madrid, 2001), el hombre de la *Volvo* en España.⁴³

Los empresarios mexicanos podían aprovechar la experiencia en la distribución adquirida previamente, en el acelerado crecimiento por el que atravesaba la antigua metrópoli en la primera mitad de los años cincuenta. Sobre todo, los cambios en los hábitos de consumo ocurridos entre las clases medias de uno y otro país.⁴⁴ Las oportunidades eran aún mayores para los de origen español (conservasen o no la nacionalidad, cosa que sí hicieron los Arango), venciendo las barreras impuestas por la ausencia de relaciones diplomáticas, con los vínculos establecidos con empresarios vernáculos del mismo origen y colaborando entre ellos.

Así, consiguieron establecerse casi simultáneamente, llegando a compartir instalaciones *Bimbo*, *Cuétara*, *Corona* y *Aurrerá*, inversiones estas y otras mexicanas en el sector textil o químico, eclipsadas por las más vistosas francesas, alemanas o estadounidenses en la industria de bienes de equipo o de

⁴¹ MARGAONA, *El Pochteca moderno*, p. 70.

⁴² RPCD, libro 3, volumen 515, foja 446, número 346.

⁴³ ABC, Madrid, 28-01-2001.

⁴⁴ Sobre la situación del sector entonces en España véase MAIXÉ-ALTÉS, "La modernización de la distribución".

la automoción. La inversión en España materializada por los Arango, los Servitje, los Fernández o los Gómez Cuétara no sólo mostraban al mundo el éxito de su aventura migratoria, como era habitual en otros casos con exhibiciones más locales y aparatosas, sino que lo hacían ampliando considerablemente su volumen de negocios.

Plácido Arango fue el encargado de organizar el desembarco en España, tarea en la que contó con el auxilio de su primo Joaquín Menéndez Arango. Ambos se ocuparon en 1965 de la formación de la cadena de supermercados *Aurrerá* (un total de 23), integrada en la filial española de *Midco*.⁴⁵ Los Arango hubieron de competir inicialmente en este sector con los Servitje, que no tardaron en abandonar el negocio para dedicarse exclusivamente a la panificación.

El éxito de *Aurrerá*, imputable, en buena medida, al lanzamiento de una marca propia ("*Supercalidad Aurrerá*") para diferenciar inicialmente productos cosméticos de *Aurrerá*, en España fue aún mayor que en México, lo que llevó a exportar a la península los VIPS.⁴⁶ En Madrid abrieron sus puertas los dos primeros de ellos, en las calles López de Hoyos y Princesa. En pocos meses lo hicieron dos decenas más en diferentes puntos de la geografía española.⁴⁷ El impacto de la implantación de esta cadena en la distribución de la capital española y en los propios hábitos de consumo es difícil de exagerar, dado que aquí no existía ningún establecimiento que se pareciera, ni siquiera remotamente, a los VIPS. En tales cafeterías se podía adquirir desde juguetes a bombones. Esta marca comercial, VIPS, enormemente popular, hermanó comercialmente a dos países sin relaciones diplomáticas.

Simultáneamente, Arango se involucró en otros negocios, seducido por las oportunidades de esa España en ebullición que abandonaba la pesadilla autárquica y que acariciaba el sueño de la modernidad. En cierto modo, Arango tomó en herencia de su padre el espíritu de pionero, desplegado ahora en su país de origen. En 1970 movilizaba la suma de 22 millones de pesetas para poner en marcha la empresa inmobiliaria *Suma, S.A.*, integrada en *Midco*.⁴⁸

Tal fue su desarrollo que en 1973 resultó preciso dotar de mayor autonomía a la filial española, ahora incorporada en el *Grupo Sigla*, del que *Midco* controlaba el 25 por ciento. El resto del capital, escriturado en 10 millones de pesetas, lo suscribieron empresarios asturianos en la órbita de los Arango, entre los que

⁴⁵ OEPM, marca 551435.

⁴⁶ OEPM, marca 1186787

⁴⁷ OEPM, marca 266026

⁴⁸ RMM, hoja 24462.

destacó José Ramón Nachón Herrera, nombrado entonces su presidente.⁴⁹ No obstante un grupo de gestores mexicanos formados en *Midco*, con Juan Antonio Escudero Garmendia a la cabeza, se ocupó de la dirección efectiva de la empresa.

Así pues, *Midco* se convirtió propiamente en la primera empresa latinoamericana de distribución con implantación en el Nuevo y Viejo Mundo, lo que da idea del todavía poco valorado alcance de la revolución comercial mexicana.

Después del traslado de Plácido Arango a España, su hermano Jerónimo se hizo cargo de la dirección del grupo matriz en México. El respaldo financiero obtenido de la nueva filial estadounidense y los beneficios girados desde España permitieron la incorporación a *Midco* en 1970 de dos nuevos establecimientos dirigidos a segmentos de mercado antagónicos: *Bodegas Aurrerá*, con descuentos aún mayores y concebidos como supermercados de colonias populares, y *Suburbia* (adscrita a *Operadora Suburbia Sadcu*, con un capital de un millón de pesos), centros comerciales en áreas residenciales de clase alta, inspirados en los *Orbachs's* neoyorquinos.⁵⁰

No incurrimos en exageración alguna si afirmamos que *Suburbia* revolucionó por completo la distribución minorista de ropa con la incorporación de marca propia y la financiación de sus compras mediante préstamos facilitados con el soporte de *Banamex*. De hecho, dos auténticos monstruos empresariales españoles emularon ambas estrategias: *Inditex* y *El Corte Inglés*.

No menos novedoso resultó el formato de "Bodega". Pensada inicialmente cómo *cash and carry* para minoristas y centros de compra conjunta para asociaciones de consumidores, acabó por convertirse en una tienda de descuento genuinamente mexicana caracterizada por la venta de grandes unidades en caja cerrada y empaque múltiple.⁵¹ En realidad, los Arango tomaron este formato de Jesús Villaseñor Cepeda, comerciante y titular de la fábrica de chocolates *La Corona*, quien un año antes había abierto en Tlalpan su supermercado *Sahuayo* con esta modalidad de *superpack*.⁵²

A pesar de las menores perspectivas depositadas en VIPS por la familia, el negocio se mostró también extraordinariamente lucrativo. Tanto fue así, que los Arango decidieron en 1974 abrir el primer VIPS fuera del Distrito Federal: en

⁴⁹ RMM, hoja 22142.

⁵⁰ IMPI, expedientes 550520 al 550583; RPCDF, partida 410, foja 451, volumen 875, libro 3; y MARGAONA, *El Pochteca moderno*, p. 72.

⁵¹ MARGAONA, *El Pochteca moderno*, p. 75; DUHAU y GIGLIA "Nuevas centralidades".

⁵² IMPI, expediente 115722.

Acapulco, Guerrero. Los comensales no eran ahora clientes del supermercado, sino acaudalados turistas. Su gran competidor, *Sanborn's*, desde 1968 en manos del estadounidense James Mitchell, reaccionó organizando nuevos locales Reforma, Universidad, Hamburgo, San Jerónimo y Ejército Nacional.⁵³

La incorporación de *Bodegas Aurerrá* y *Suburbia* obligó a un nuevo cambio organizativo en 1973 con la creación de las filiales *Arrendadora de Centros Comerciales S.A. de C.V.* y *Aurerrama, S.A. de C.V.*⁵⁴ Los Arango habían desarrollado una empresa de distribución capitalina alternativa a *Soriana*, basada en la diversificación, atendiendo a las singularidades del mercado del Distrito Federal, mucho más segmentado que el de Torreón, Nuevo León o Culiacán, con un grado de diversificación e integración vertical únicos en el comercio mexicano.⁵⁵ Este nuevo patrón de distribución triunfó en las ciudades de Cuernavaca, Puebla y Pachuca, donde los Arango abrieron sus establecimientos a comienzos de la década de 1970.

En buena medida, el éxito obedeció a la continuidad en una política de promoción del producto muy agresiva y eficaz. La publicidad fue confiada a Manuel Arango, quien había creado en 1965 la empresa *Concorde Film*, y con la participación del suegro de su hermano Plácido. Uno de los documentales producidos por la firma, *Centinelas del Silencio*, dirigido por Robert Altman y guió de Orson Wells, en el que presentaba un recorrido por la arquitectura pre-hispánica mexicana a través del aire, fue galardonada con dos Óscars en 1971. Recurriendo a sus conocimientos en materia audiovisual, organizó un departamento de *marketing* en *Midco*, al frente del cual colocó a Jaime Prieto, considerado en nuestros días como uno de los mejores publicistas mexicanos, a quien los comerciales de *Corona* le proporcionaron prestigio mundial.⁵⁶

Al tiempo, los Arango perseveraron en su agresiva política de precios bajos, lo que les llevó a enfrentarse abiertamente con los responsables de *Liverpool* y el *Palacio de Hierro*. Tan tensas fueron las relaciones con sus competidores que, en varias ocasiones, los Arango abandonaron la patronal del sector.

La hostilidad de la competencia no frenó el progreso de los Arango en el escalafón social y económico capitalino. En 1975 Jerónimo Arango se incorporó al *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio*, formado en 1962, un selectivo grupo compuesto entonces sólo por una treintena de empresarios, lo que le permitió

⁵³ IMPI, expediente 268915.

⁵⁴ IMPI, expediente 12958 y escritura 32644 de 24-07-1973 ante la notaría de la ciudad de México número 68 a cargo de Alejandro Soler.

⁵⁵ RELLO y SODI, *Abasto y distribución*, p. 159.

⁵⁶ *Canal 100*, (88), 18-04-2006

codearse con personajes de la talla de Rómulo O'Farril, Agustín F. Legorreta, Manuel Espinosa Yglesias o Alberto Bailleres.⁵⁷

Otro tanto hizo Plácido Arango en España, aunque desde el primer momento se sintió más cómodo en los círculos sociales asturianos. También adquirió notoriedad a causa de su compromiso en la lucha por los derechos de la mujer, junto con su esposa, María Teresa, hija de Martín García-Urtiaga propietario de una fábrica de conservas en el Estado de Veracruz bajo la denominación de "Lomita Bonita" y presidente del Círculo Vasco en México. La ausencia de derechos civiles en esos años del tardofranquismo dejó perpleja a María Teresa, una mujer cultivada que había tenido oportunidad de conocer mundo. Tanto fue así que ella costó en 1974 la apertura en Madrid, del primer centro de planificación familiar de España, completamente ilegal.⁵⁸

El resto de las grandes firmas españolas copió la estrategia de *Aurrerá* (salvo en lo que hace a su implantación en España). *Gigante* creó en 1971 su cadena de restaurantes: *Toks*,⁵⁹ *La Comercial* y *Soriana* lo hicieron ya en 1980 con *California* y *Martin's*, respectivamente.⁶⁰ Más temprana fue su expansión territorial en el centro y sudoeste del país, caso de *Aurrerá* y las otras dos firmas del D.F. y en Nuevo León, Coahuila y Durango, en el de *Soriana*.

Ahora bien, la aparición entre 1968 y 1970 de tres grandes firmas ajenas a la colonia española, *De Todo*, *Chedraui* y *Casa Ley*, limitaron su expansión territorial, al tiempo que rompieron ese equilibrio no competitivo que regía en el comercio minorista a gran escala mexicano.

La *Unidad Comercial De Todo*, creada en 1968, nació en Polanco, en el seno de la minoría judío-polaca, con Samuel Kurian a la cabeza, aunque en ella participaba también el asturiano Jesús del Cerro. Los supermercados *De Todo* irrumpieron en el mercado del D.F. con una aguerrida política de precios y *marketing*.⁶¹

En 1970 Antonio Chedraui Obeso, hijo de un comerciante libanés y de una santanderina, ambos establecidos en Xalapa a finales del siglo XIX, abrió el primer supermercado en la capital del estado de Veracruz, al que siguió un segundo en el puerto.⁶² Su inauguración fue casi simultánea a la de *Casa Ley*, en Culiacán, Sinaloa. En este caso por parte de los integrantes de una familia china

⁵⁷ BRIZ, *El Consejo mexicano*, p. 187-

⁵⁸ LAFUENTE, *Agrupémonos todas*, p. 200.

⁵⁹ IMPI, expediente 478734.

⁶⁰ IMPI, expedientes 104331.

⁶¹ Las referencias sobre *De Todo*, salvo otra indicación, proceden de MARGAONA, *El Pochteca moderno*, p. 272; IMPI, expediente 186722; y RPCDF, libro 3, volumen 704, foja 373, número 225.

⁶² Las referencias sobre *Chedraui*, salvo otra indicación, proceden de MARGAONA, *El Pochteca moderno*, pp. 89-106; IMPI, expediente 14928; y RPCX, número 399, libro 54.

que acumuló su caudal en los abarrotes.⁶³ Ambas cadenas se extendieron en los territorios colindantes (*Chedraui* en Tabasco y *Casa Ley* en Sonora, Colima y Nayarit) como una auténtica mancha de aceite. *Chedraui* exploró también nuevos formatos (tiendas de descuento y bodega) tomadas de *Aurrerá*, al punto de llegar a explotar su propia cadena de restaurantes y de panificadoras, *La Hogaza*.⁶⁴ Libaneses, polacos y chinos, presionando desde diferentes vértices del país, habían conseguido quebrar el equilibrio hispano.

TIEMPOS DE CRISIS Y CAMBIO EMPRESARIAL, 1975-1989

Durante casi cinco lustros los Arango tuvieron que arrostrar coyunturas críticas en México y en España, no siempre coincidentes en el tiempo. De hecho, tales situaciones, que exigían cuando menos una gran destreza directiva, llevaron a muchos empresarios mexicanos a abandonar sus inversiones en España. No fue este el caso de los Arango. Como resultado de las estrategias y decisiones que los asturianos debieron tomar como respuesta a tales cambios de escenarios, la firma debió perder su naturaleza familiar, para convertirse en una gran corporación.

Las primeras dificultades surgieron en España a mediados de la década de 1970 a causa de la crisis ocasionada por el aumento de los precios del petróleo, pronto manifestada en un deterioro de los resultados de *Aurrerá*. Es más, la pionera debía enfrentar ahora una competencia, tanto en el sector de la alimentación (con *Spar*), como textil, mayor incluso que en México. Resolvieron entonces los Arango vender en 1975 *Aurrerá* a la cadena de almacenes departamentales *Galerías Preciados*, que cambió de denominación a la de *Galaprix*. No por casualidad, el nuevo propietario, Pepín Fernández, era de origen asturiano. Y como Jerónimo Arango, emigró también a México (en 1908), aunque dos años más tarde se trasladó a Cuba para trabajar en el almacén departamental *El Encanto*. En 1934 regresó a España para fundar *Galerías Preciados*.⁶⁵

Arango empleó los recursos obtenidos por esta venta en abrir un centenar de nuevos VIPS, los negocios que habían resistido mejor a la crisis, previa reestructuración de los órganos de gestión de *Sigla* y ampliación de capital en

⁶³ Las referencias sobre *Casa Ley*, salvo otra indicación, proceden de MARGAONA, *El Pochteca moderno*, pp. 127-138; IMPI, expediente 11935; y RPCC, libro 97, número 148. Sobre el papel desempeñado por la minoría china en la modernización comercial en Sinaloa, véase MEE-AE, *Immigrants, workers*.

⁶⁴ IMPI, expediente 650683.

⁶⁵ TOBOSO, *Pepín Fernández*.

190 millones de pesetas.⁶⁶ Esto se basaba en las propias características de dichos negocios en los cuales, comer un plato combinado barato, en un restaurante céntrico y bien acondicionado, sin duda era una alternativa excelente en tiempos de premuras económicas.

En esos turbulentos años, de cambio político y conflictividad social generalizada, Plácido Arango, hombre discreto cuya notoriedad pública fue siempre inferior a su fortuna, se hizo un hueco en las élites económicas y políticas del país, entre las que se encontraba el propio joven Rey. Cultivó también su gran pasión: el coleccionismo de arte. Con todo, no cesó en su empeño empresarial, ahora centrado, al margen de los VIPs, en la concepción y explotación de nuevos modelos de establecimientos de hostelería.

En lo que concierne a México, la devaluación del peso en 1976⁶⁷ provocó el abrupto fin de los años de crecimiento estabilizador. Por otra parte, *Aurrerá* se enfrentaba ahora a un escenario mucho más competitivo.

No sólo nuevas cadenas, con mera proyección local, cerraron las puertas a su expansión en nuevos mercados (caso de *Arteli* en Tamaulipas, *San Francisco de Asís*, también ligada a inversionistas libaneses en Tampico o *Piticó* en Oaxaca, de José Manuel de la Cajiga, de inequívoco origen montañés).⁶⁸

El caso de Monterrey se complicó aún más con el establecimiento en 1976 de *7-Eleven*, resultado de una alianza entre la transnacional de Dallas y el *Grupo Chapa*, ligado a la familia Chapa, titular de un almacén departamental y una empresa de abasto a tiendas de abarrotes.⁶⁹ Este movimiento suscitó el interés por el sector del Grupo de Monterrey. VISA, en sociedad con la estadounidense *Kmart* creó en ese año la cadena de supermercados *Astra* a la que siguió *Oxxo*, replica regia de *7-Eleven*.⁷⁰

Almacenes Blanco aprovechó las dificultades de grupos locales, como el chiapaneco *Aras* o la *Cadena Limón*, para crecer por toda la República. Otro tanto hizo *Sahuayo*. La expansión territorial de las cadenas de almacenes departamentales (particularmente del *Liverpool*) y el nacimiento de nuevas firmas de esta naturaleza, caso de *Coppel* o *Galas*, ligada justamente a *Soriana*

⁶⁶ RMM, hoja 22145.

⁶⁷ El 1 de septiembre de 1976 el tipo de cambio fue devaluado 59%, con una inflación de 22%, deuda externa por 29.5 mdd. y relaciones más bien tirantes con el sector privado. Esta devaluación trajo como consecuencia más inflación y efectos depresivos importantes agravados por el clima de confrontación entre el gobierno y el sector privado. La actividad industrial se colapsó en la segunda mitad del año, cuando cayó 6.7% entre agosto - septiembre de 1976 y enero - febrero de 1977. La recuperación se inició hasta después del primer semestre de ese año.

⁶⁸ IMPI expedientes 157257, 58742 y 723230.

⁶⁹ IMPI, expediente 325821.

⁷⁰ IMPI, expedientes 486393 y 762718; RPCM, número 48567, volumen 199-98, libro 4, tercer auxiliar de actos y contratos diversos y, en esta misma sección, número 2315, volumen 136, libro 40.

complicaron las cosas. Incluso los Arango lo tuvieron más difícil en la ciudad de México que en 1972, la *Conasupo* empezó a explotar sus propios supermercados.⁷¹

Los efectos de la crisis económica y la competencia pronto se hicieron notar en los resultados de la empresa (gráfico 1). Los Arango reaccionaron con audaces cambios comerciales y organizativos.

Con respecto al primero de ellos, en 1978 lanzaron por primera vez al mercado productos con marca blanca (es decir, con el distintivo de *Aurrerá*), estrategia experimentada ya antes en España, cuya producción era subcontratada y su precio sensiblemente menor. Los consumidores mexicanos incorporaron inmediatamente a sus cestas de consumo, estos productos genéricos, desconocidos hasta entonces en la República, en unos años en los que las tensiones inflacionarias obligaron a las familias mexicanas a moderar el gasto.

En un segundo término, persistieron en el crecimiento de los VIPS buscando ahora una clientela compuesta por consumidores de mayor nivel de ingreso y turistas. A ello obedeció la elección de los nuevos emplazamientos de sus locales: Madero y San Ángel. Aun conservado (como en el caso de los *Sanborn's*) su tradicional fisonomía interna, sendos edificios porfirianos y coloniales, respectivamente, albergaron los nuevos VIPS. En 1978 los Arango exploraron las posibilidades de lucro en el negocio de la hostelería con una nueva cadena de restaurantes: *El Portón*.⁷² Tentado por el éxito del formato VIPS en España, su director promovió la apertura de dos de estos establecimientos, especializados en la venta de tacos, en Los Ángeles, California. En esta ocasión los Arango no tuvieron tanta suerte y no tardaron en cerrar.

Los Arango aprovecharon la baratura de los terrenos y las dificultades que arrastraban los grandes empresarios locales (particularmente los hermanos Hemuda, los Rabinovitz y Miguel Moragrera) promotores en 1968 del gran espacio comercial de plaza Patria, contingencias ocasionadas por la crisis económica, para incursionar en el mercado de Jalisco.⁷³ Allí consiguieron vencer las reticencias locales aliándose con *Gigante*. Las firmas jaliscienses *Hemuda*, *Ricamesa* y *Maxi* pasaron a la órbita de *Gigante* mientras que *Aurrerá* se quedó con *Novedades Bertha*.⁷⁴ En 1979 *Aurrerá* y *Suburbia* estaban plenamente

⁷¹ MARGAONA, *El Pochteca moderno*; IMPI, expedientes 157257 y 58743; y RPCY, número 13900, partida 1, folio 386, tomo 28, volumen M.

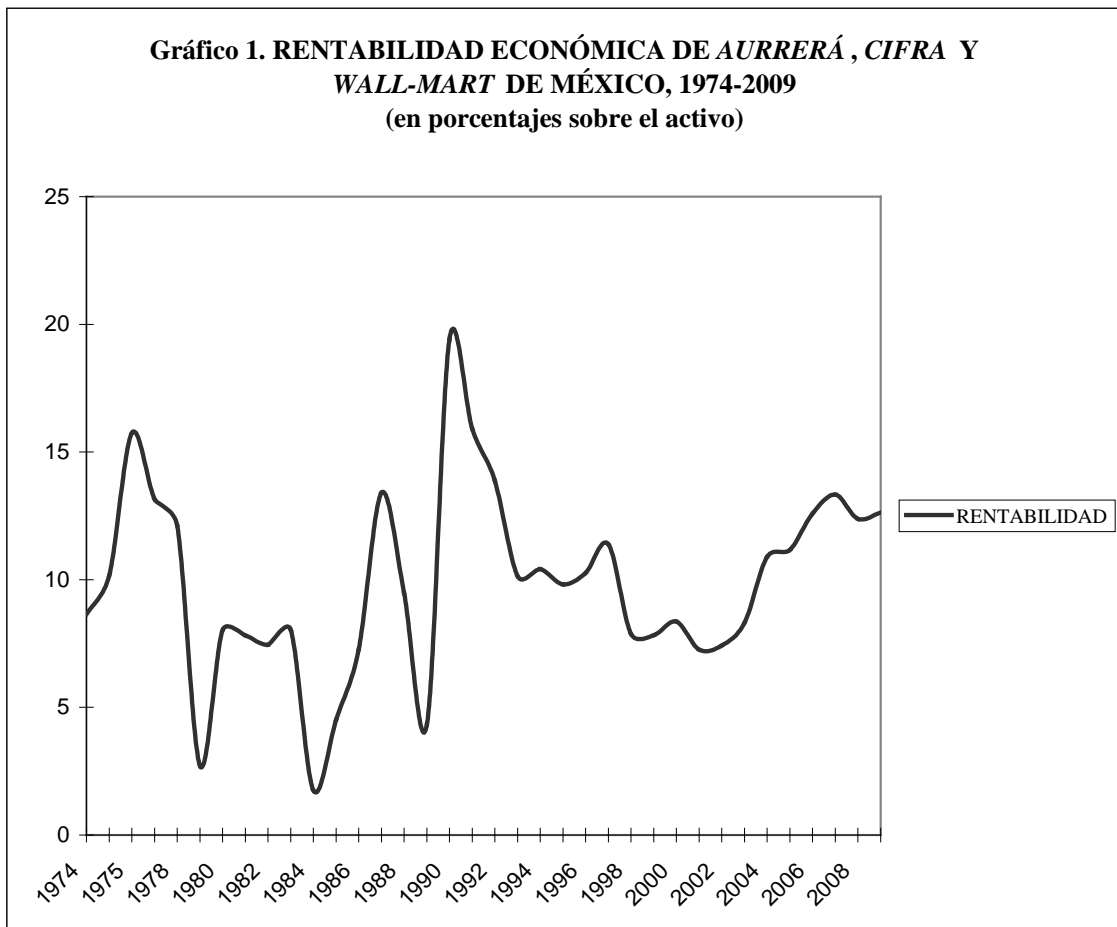
⁷² IMPI, expediente 1109207

⁷³ RPCG, número 6, registro 6, libro 66, sección 3, matrícula 34, libro 25.

⁷⁴ IMPI, expediente 738407; PADILLA, *Todo queda en familia*, p. 136.

acomodadas en Guadalajara.⁷⁵ Otro tanto sucedió en un espacio nada fácil: Monterrey.

La crisis obligó finalmente a una profunda renovación de la empresa en 1977, previa fusión de algunas de sus subsidiarias y la administración de todas ellas por la matriz *Dirección Corporativa Aurrerá*, siguiendo los pasos gerenciales de *Bimbo*, con la que compartía su componente familiar y su implantación geográfica (gráfico 2).⁷⁶ Su director, Héctor M. de Ugarte, se ocupó de ello.



Fuente: Elaboración propia con base en ABMV.

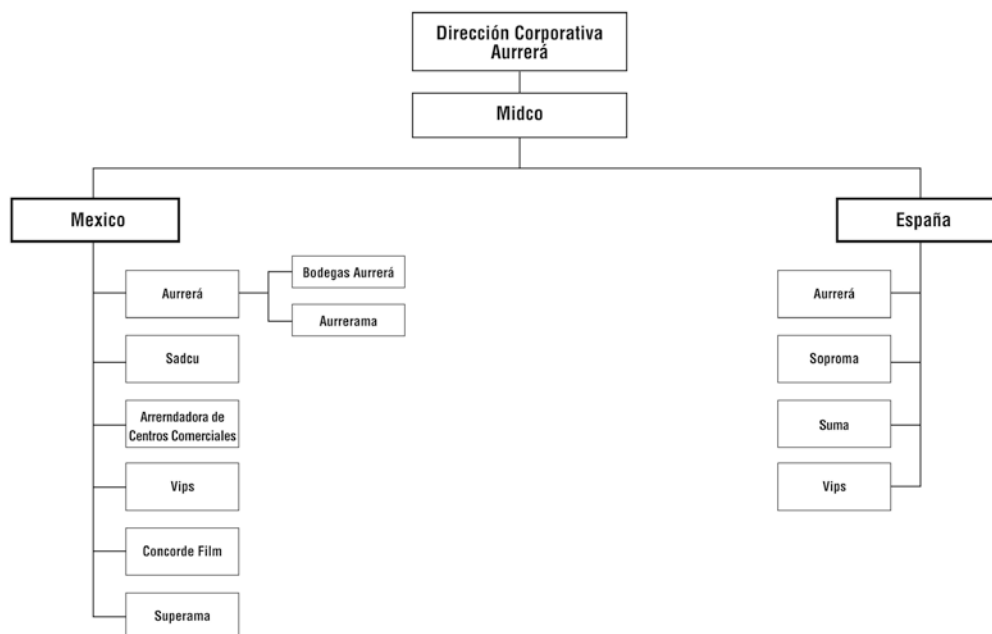
Los Arango tomaron una decisión aún más arriesgada, atendiendo a los tiempos que corrían y a las turbulencias financieras que padecía el país: su entrada en la Bolsa en 1977. De hecho, *Aurrerá* fue la primera empresa del sector en cotizar en el mercado de valores. El entonces presidente de la Bolsa Mexicana de Valores, Roberto Hernández Martínez, les persuadió de acudir a este mecanismo de financiación, al que, inicialmente eran refractarios debido a

⁷⁵ WATANABE, *El comercio tapatío*; y MACÍAS, "Desarrollo del comercio".

⁷⁶ RPCDF, libro 361, volumen 10011, foja 263 y libro 84-4, volumen 134, foja 83.

su voluntad de mantener la naturaleza familiar de la empresa, a pesar de los informes en contra de *Banamex* y *Bancomer*. Finalmente, la operación fue un éxito.⁷⁷

Gráfico 2
El Grupo Aurrerá en 1975



Fuente: Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Distrito Federal y Registro Mercantil de Madrid

Como en otras ocasiones, sus competidores emularon su estrategia. Pero, a decir verdad, *Gigante* le ganó la partida en Guadalajara. Mayor importancia, si cabe, tuvo su desembarco en Monterrey tras la absorción de *Astra*, una vez malograda una alianza entre los Garza y los Ley, y *SuKasa*, que situó a esta firma por delante de *Aurrerá* en la capital de Nuevo León.⁷⁸ Es más, en 1981 Losada se apropió de *Sumesa*, consolidando su posición en el Distrito Federal. Por su parte, la estrategia de *Soriana* pasó por la apertura de nuevos centros en Coahuila y Nuevo León, así como el beneficio de un almacén departamental, la *Ciudad de París*.

Los negocios de los Arango, tanto en México como en España, recuperaron el pulso a finales de la década de 1970 (gráfico 1). Sin embargo en México, el colapso financiero de 1982 se tradujo en un nuevo deterioro de los resultados empresariales⁷⁹. Ello coincidió con la salida de *Jewel* de *Aurrerá*, ahuyentada por

⁷⁷ PÁEZ, “Roberto Hernández, p. 214.

⁷⁸ IMPI, expediente 138187.

⁷⁹ Las reservas internacionales del Banco de México llegaron a niveles insuficientes para hacer frente a la demanda de dólares, el peso fue devaluado el 18 de febrero de 1982, de 26.91 a 47 pesos por dólar. El

las tensiones inflacionarias. Su paquete accionario (un 36,1 por ciento del total) pasó a manos de la *American Store Co.* Ante el temor de que acabase bajo el control de algún fondo especulativo, dado el mínimo interés de los socios estadounidenses de permanecer por mucho tiempo involucrados en la firma mexicana, los Arango, en pleno marasmo en el mercado de capitales, tuvieron que comprarlo en 53.4 millones de dólares, equivalente a algo más de un 10% de su facturación anual. Tamaño desembolso obligó al diseño de un severo plan de ajuste, aprobado por los sindicatos. A cambio de no efectuar una reducción de plantillas, los trabajadores se comprometieron a aumentar la jornada laboral sin aumentos salariales.

Hubo un momento en que los Arango llegaron a ofrecer sus productos a una medida, en promedio, un 50% más baratos que sus competidores a fin de mantener, al menos, la rotación del producto.

La matriz contagió sus dificultades a *Sigla*, lo que obligó a su Junta de Accionistas, en reunión celebrada en Madrid en junio de 1986, a disponer una reducción del capital en 70.3 millones de pesetas para compensar pérdidas acumuladas.⁸⁰

La reducción de los costes laborales, que mitigó, en buena medida, el aumento de la de los financieros en el muy corto plazo, y el mantenimiento de los ingresos de explotación, salvó del colapso a una empresa que parecía condenada a la quiebra. A su auxilio contribuyó la fortaleza del grupo en España, que creció merced al disfrute de nuevas franquicias estadounidenses de restaurantes y cafeterías (*TGI Friday's* y *Bice*).⁸¹ Cuando en 1986 *Aurerrá* cambió su denominación por *Grupo Cifra* era ya una corporación saneada.⁸² Los Arango transitaron por este dramático cambio de coyuntura sin tensión alguna en el seno de la familia, a diferencia de lo sucedido en el seno de los Martín Borque, materializada en la división de *Soriana* en 1986.

La aprobación de las medidas de ajuste por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari en 1988 sancionó este cambio de tendencia. El grupo obtuvo unas rentabilidades nunca alcanzadas por una empresa mexicana de distribución (gráfico 1), a pesar de la aparición, al rebujo de la aparición de competidores cómo *Superfarmacia*, la émula jalisciense de *Benavides*, muy poderosos en el

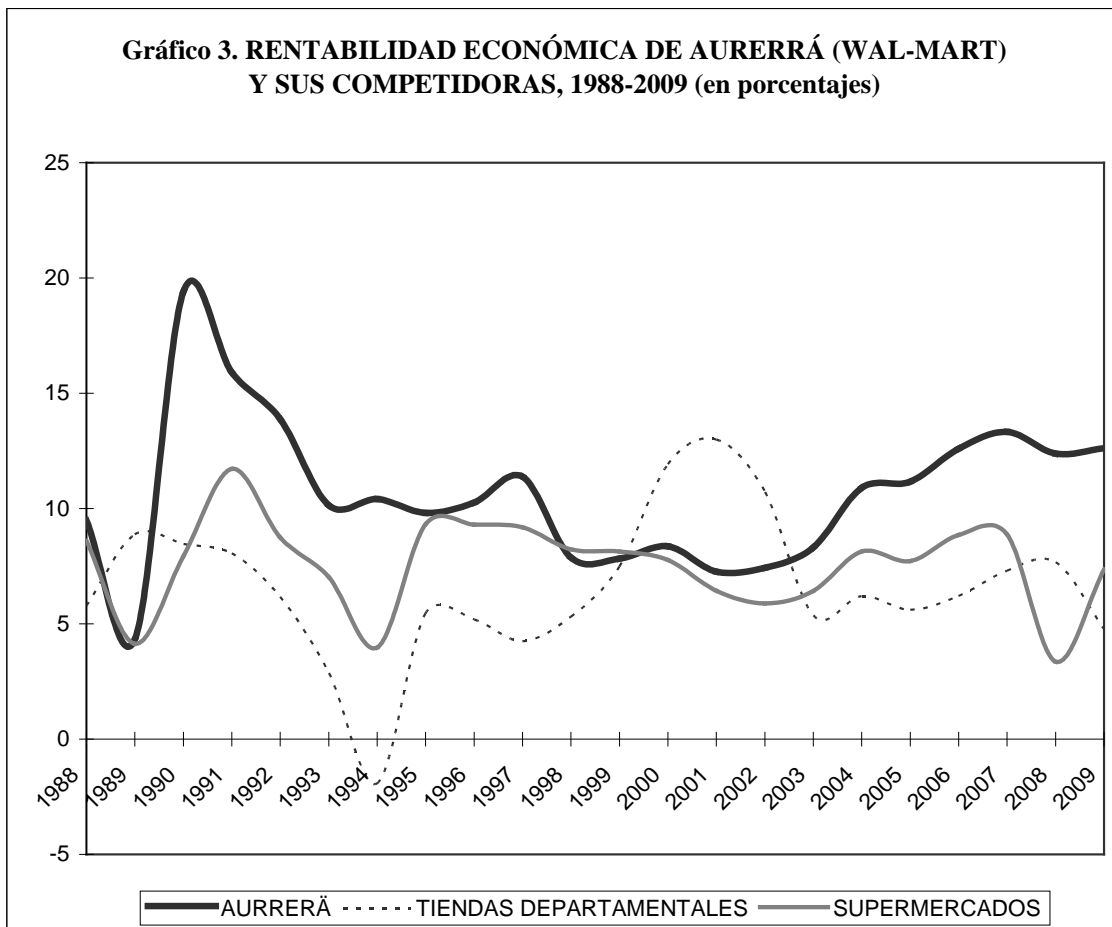
1 de septiembre de ese año el presidente José López Portillo decidió expropiar la banca comercial privada y decretar el control generalizado de cambios.

⁸⁰ RMM, hoja 22142.

⁸¹ OEPM, marca 1153762.

⁸² IMPI, expediente 12941.

mercado de impulso.⁸³ Los VIPS parecían haber ganado la batalla a unos declinantes *Sanborn's*. Incluso obtuvieron unos beneficios superiores, en términos relativos, a los de los almacenes departamentales, a pesar del menor margen en ventas de que disfrutaban sus bodegas de descuento (gráfico 3). Otro tanto sucedió en España. En 1990 eran reformados los estatutos de *Sigla*, que contemplaron un cambio en el objeto social, atendiendo a la diversificación de los negocios de los VIPS, con la incorporación de servicios tales como el revelado de fotografías, y una ampliación de capital hasta sumar 400 millones de pesetas.⁸⁴



Fuente: elaboración propia con base en BMV.

Esta coyuntura apuntaló la posición social y política de Jerónimo Arango, no mucho tiempo atrás considerado un *parvenu* en las finanzas capitalinas. Su presencia en Los Pinos era tan frecuente como en la de los órganos de gestión

⁸³ IMPI, expediente 762718.

⁸⁴ RMM, hoja 22142.

de lobbys y asociaciones patronales, empleando, eso sí, siempre la discreción y la alergia a los focos como divisas.

Otro tanto sucedió con Jerónimo Arango, convertido en uno de los empresarios más influyentes del país (no en balde en 1990 se incorporó al Consejo de Administración del BBVA), a pesar de su hostilidad a la notoriedad pública y al blindaje que le proporcionaban sus retiros en España (en Asturias, El Escorial y Mallorca) y sus frecuentes viajes a México.

En realidad, adquirió mayor notoriedad como mecenas y filántropo que como empresario. A él se debió la creación de los premios Príncipe de Asturias, cuya Fundación presidió entre 1987 y 1996, con la que rindió homenaje simultáneamente a su región de origen y a la institución monárquica que, en la sombra, había contribuido a reinstaurar España.⁸⁵ Entre sus mayores logros, sin duda, estuvo el premio conjunto a Yacer Arafat e Isaac Rabin, lo que da idea del prestigio exterior del empresario y su capacidad de convocatoria.

Plácido Arango, miembro de la Real Academia de San Carlos, del Patronato del Museo Reina Sofía, del de El Prado, del de la Biblioteca Nacional y de la Fundación García Lorca, formó probablemente una de las mejores colecciones privadas de pintura de España, compuesta por 300 tablas, entre ellas, creaciones de Goya, Ribera, Murillo y Zurbarán, que fueron exhibidas públicamente en 1992 en el Museo de Bellas Artes de Asturias. En ese año donó al Museo del Prado sus *Caprichos* de Francisco de Goya.

La dedicación al mecenazgo de Manuel Arango, prácticamente retirado de la vida mercantil desde finales de la década de 1980, fue no menos intensa que la de sus hermanos. Fundador de *Centro Mexicano de la Filantropía* y miembro de la *Fundación Octavio Paz*, el pequeño de los varones de la familia dedicó sus mayores esfuerzos a la preservación y estudio del patrimonio ecológico de México.

ÉXITO EN ESPAÑA Y PÉRDIDA DE CONTROL EN MÉXICO (1990-2008)

Los Arango habían aprendido una lección en esta coyuntura que la situación de la empresa, mucho más saneada, en España, confirmó: la conveniencia de aliarse con una compañía estadounidense de la que tomar nuevos conceptos de establecimientos y técnicas de distribución. Convenía, por otra parte, pactar con ellos antes de que, al amparo de la liberalización de los movimientos de

⁸⁵ GARCÍA, *Entre aquella España*, p. 317.

capitales contemplados en el Tratado de Libre Comercio, se convirtiesen en competidores.

Wal-Mart, fundada en 1950 por Sam Walton en Bentonville (Arkansas) y, ya entonces, un auténtico gigante en la venta al detalle en el vecino del norte, fue la escogida. Con esta empresa formaron en 1990 los Arango, a través de la sociedad instrumental *Magestra*, una *joint-venture* materializada en la apertura de un nuevo establecimiento que huía por completo de todo vínculo abarrotero: el *Sam's Club*. Un año más tarde, fueron creadas dos nuevas compañías con participación en partes iguales por *Cifra* y *Wal Mart Stores. Inc.*: *Cifra-Mart* y *WMHCM*. En ella fueron integradas *Aurrerá*, *Bodegas Aurrerá*, *Superama*; y, ya en 1993, *Suburbia* y *Vips*.⁸⁶ Mientras tanto, Jerónimo Arango compró en 1990 a su viejo amigo Roberto Rodríguez en 10 mil millones de pesos la cadena de tiendas *Class*, integrada en *Suburbia*.

Simultáneamente, los Arango y los responsables de *Wal-Mart* signaron un protocolo en virtud del cual los asturianos renunciaban a seguir creciendo con sus marcas, para ceder el paso a las de su nuevo socio. En 1993 era inaugurado en la ciudad de México el primer *Wal-Mart Supercenter* en Plaza Oriente. En ese momento los Arango administraban 38 *Almacenes Aurrerá*, 34 *Superamas*, 29 *Suburbias* y otras 29 *Bodegas Aurrerá*.

Pero la nueva corporación se enfrentó a comienzos de la década de 1990 a un escenario mucho más competitivo, materializado en una aguda caída de su rentabilidad (gráfico 3).

Chedraui había superado los límites del Estado de Veracruz para competir en los territorios de *Aurrerá* con su mismo formato, tras la creación en octubre de 1991 del *Grupo Comercial Chedraui*.⁸⁷ Otro tanto sucedió con *Casa Ley* y *Soriana*. *Gigante* operó desde 1992 con dos nuevos formatos: la tiendas de descuento *Super G*, resultado de la transformación de los supermercados *El Sardinero* y *Bodega Gigante*, de los de *Almacenes Blanco*, cuya absorción supuso un enorme desembolso para Losada.⁸⁸ La *Comercial* se introdujo en 1992 con la *Mega* en el hipermercado. Se trataba de un gran establecimiento ubicado en las afuera de la ciudad y dotado de un área de estacionamiento propio. Ambas firmas ganaban cada vez más terreno a *Aurrerá*, al punto de verse excluida en el tradicional reparto en las grandes áreas conurbadas de la capital federal, incluso en la zona de Satélite. La reunificación de *Soriana* en 1994 hizo más difícil la alternativa norteña. Es más, tanto *Gigante* como *Chedraui* se aventuraron a indagar las

⁸⁶ Véase el contenido del acuerdo en IMPI, expediente 113989.

⁸⁷ RPCX, libro 54, número 399.

⁸⁸ IMPI, expediente 114781.

suculentas posibilidades de lucro que ofrecía el mercado conformado por la minoría hispana en Estados Unidos mediante la apertura de hipermercados en California.

Es más, las grandes cadenas habían dado nuevos pasos en la política de crecimiento mediante integración vertical. *Casa Ley* atendió sus propias explotaciones intensivas de tomate en Sinaloa. *Futurama* comenzó a producir sus propios muebles y alimentos, entre ellos el pan, como hizo antes *Chedraui*. Pero fue Losada quien acometió nuevas empresas más arriesgadas y novedosas. En 1989 formalizó un acuerdo con la estadounidense *Radio Shack* para la implantación y explotación conjunta de esta cadena en México.⁸⁹ Ya en 1995 hizo lo propio con *Office Depot*.⁹⁰ *Soriana* prefirió incursionar en el mercado de productos farmacéuticos, libre de barreras de entrada y muy prometedor, con su cadena *Klyn's*.⁹¹

Otro tanto sucedió con *VIPS*, tras la entrada de Carlos Slim en el accionariado de *Sanborn's*. La toma del control de esta empresa, junto con Juan Antonio Pérez Simón y Antonio Cossio Ariño, entre otros, del empresario de origen libanés le situó en una posición extraordinariamente aventajada con respecto a la cadena de los Arango, en tanto que Slim impuso la exclusividad de la firma en la distribución de sus cigarrillos y en la prestación de los servicios de telefonía celular.⁹²

Suburbia sucumbió a la extraordinaria pujanza de la española *Zara*, un enemigo difícil de batir. La marca de los Arango perdió todo su prestigio entre los jóvenes de familias más acomodadas, seducidos por los diseños de la firma gallega que obtuvo en México unos beneficios formidables.

Por otra parte, sus competidores tramitaron la entrada de su accionariado de grandes cadenas extranjeras lo que les otorgó esa dosis de innovación y modernidad en los formatos que hasta entonces sólo tenía *Aurrerá*. *La Comercial* lo hizo con *Sol Price* en 1991, en manos de la coterránea *Cotsco* desde 1993, *Calimax* en ese año con *Samart & Field*, *Arteli* con *Safeway* y *Gigante* con *Pryca* en 1994, dando lugar a la mayor empresa de supermercados del mundo.⁹³ Las conversaciones con grupos foráneos de *Ley*, *Soriana* y *Chedraui* no llegaron a materializarse en alianza alguna.

⁸⁹ IMPI, expediente 147594.

⁹⁰ IMPI, expediente 159953.

⁹¹ IMPI, expediente 218677.

⁹² IMPI, expediente 286915; y MARTÍNEZ, *Carlos Slim*.

⁹³ IMPI expedientes 410577 y 402444; BOCANEGRA y VÁZQUEZ, “El comercio minorista”.

Estas firmas adoptaron los cambios gerenciales ensayados tiempo atrás por *Aurrerá*, mediante la creación de corporativos y la organización de centrales de venta. La firma asturiano-mexicana dejó en el camino también su singularidad en el parquet. Sus competidoras también entraron en la Bolsa: *Soriana* en 1988, la *Comercial* en 1990 y *Gigante* en 1991.⁹⁴

En suma, *Aurrerá* había perdido el monopolio de la modernidad en México y en detrimento de sus resultados empresariales. Entre tanto, los negocios familiares en España marchaban mal. Las dificultades por las que atravesó la economía de país a lo largo de 1992-93 malograron la creación de nuevas cadenas de restaurantes, tanto de comida rápida como de calidad.

No obstante, los Arango soportaron con mayor entereza (como en otras ocasiones) la crisis de 1994 ⁹⁵(gráfico 3). *Comercial Mexicana* tuvo que cancelar su inminente alianza con la francesa *Auchán*. *Gigante*, por su parte, salió herida de muerte de este trance. La llegada de nuevos competidores del otro lado de la frontera, aprovechando la debilidad de las firmas autóctonas y la liberalización dictada por el Tratado de Libre Comercio, caso de la tejana H-E-B en 1997, complicó el escenario.⁹⁶ Eso sí, una vez superado el pánico financiero dos firmas ingresaron en la Bolsa: *Chedraui* y *Grupo Corvi* (titular de *Sahuayo*).

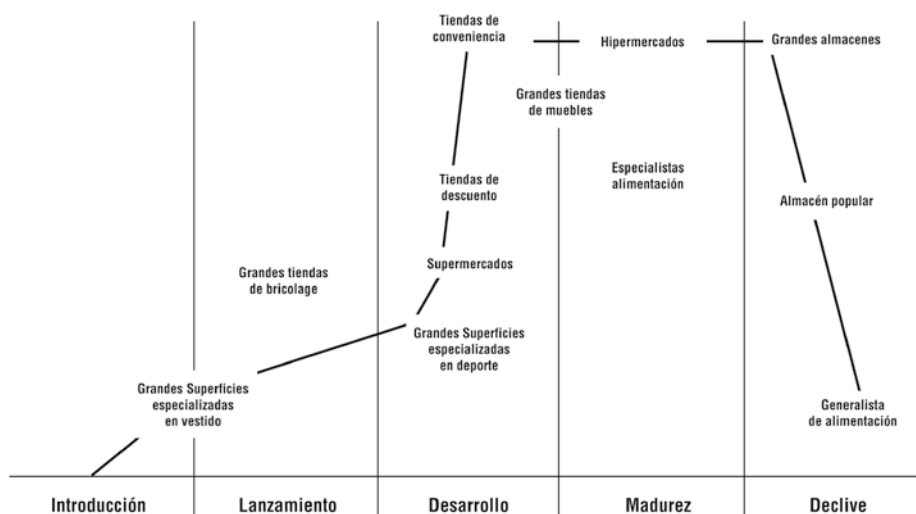
A pesar de la aparente fortaleza de *Aurrerá*, nada volvió a ser lo mismo desde entonces. La familia miraba ahora con desconfianza al mercado mexicano, convencida de que, como en España, los formatos comerciales con los que trabajaban estaban a punto de iniciar su declive (gráfico 4). Carecía de sentido comprometer su patrimonio en nuevas inversiones cuando la experiencia de *Gigante* había demostrado que no servía de gran cosa. Así las cosas, los Arango decidieron tirar la toalla.

⁹⁴ Las dos corporaciones nacidas de las disensiones internas en el seno de la familia Martín Borque (*Soriana* y *Sorimex*) cotizaron en bolsa. *Soriana* fue la entidad absorbente, una vez reunificadas en 1994.

⁹⁵ Internacionalmente las consecuencias económicas de esta crisis se conocen como "Efecto Tequila". En México se le denomina el "Error de diciembre". Ocurrió a unos días del inicio del gobierno de Ernesto Zedillo. Recién asumida la presidencia, el mandatario tuvo una reunión con varios empresarios mexicanos y extranjeros, anunciando que vendría una devaluación, la cual sólo planeaba subir la banda de la tasa de cambio fija un 15%, hasta los 4 pesos por dólar (de 3.4 pesos que se encontraba en promedio en ese año), y así detener la fuga de dólares de las reservas internacionales. Sin poder mantener la nueva banda de cambio, a principios de 1995, el gobierno decidió establecer el sistema de libre flotación del peso, el cual llegaría a 7.20 pesos por dólar en tan sólo una semana. Cuando el dólar dejó de ser controlado por el gobierno el peso perdió la mitad de su valor, hecho que ocasionó que las deudas en dólares no pudieran ser pagadas. Las repercusiones sociales que tuvo esta crisis son incalculables: esta crisis marcó el final de la clase media.

⁹⁶ IMPI, expediente 121625.

Gráfico 4
Situación de las empresas de comercio minorista en España y México a comienzos del siglo XXI



Fuente: Casares y Rebollo: *Distribución Comercial*

En 1997 *Wal-Mart* lanzó una OPA⁹⁷ por valor de 2.115 millones de dólares hasta hacerse con el pleno control de la compañía. En ese momento operaban en el país 345 *Bodegas Aurrerá* y 146 *Wal Mart*. Trascurridos sólo dos años, en 1999 fallecía el patriarca de la familia, Jerónimo Arango, en su mansión de Acapulco, *Marbrisa*, diseñada por Jonh Lautner.

Wal-Mart sólo se hizo con el 67% del capital. El 33% restante estaba en manos de fondos de inversión mexicanos (3 de cada 4 tomaron acciones en la compañía). Los Arango conservaron un porcentaje casi simbólico del capital. En 2001 la empresa perdió prácticamente su naturaleza mexicana, tanto en el accionariado como en el tipo de negocios que atendía. Únicamente sobrevivieron diez *Bodegas Aurrerá* en zonas relativamente marginales debido a su rentabilidad.

Desde entonces, el único vínculo con el mundo de los negocios que mantuvo Jerónimo Arango fue su pertenencia al *Grupo Desc*, un *holding* compuesto por 120 empresas que giraban en el sector inmobiliario, químico, metalúrgico y agroalimentario, fundado en 1973 por Manuel Senderos Irigoyen, y a la gran corporación minera *Industrias Peñoles*, en ambos casos junto con Alberto Bailleres.⁹⁸ Manuel Arango, por su parte, compaginó sus tareas filantrópicas con

⁹⁷ Oferta Pública de Adquisición.

⁹⁸ VALDÉS, *Autonomía y legitimidad*, pp. 272-278. Sobre el *Grupo Desc*, una de las corporaciones industriales más importante y, al tiempo, menos conocida de México, véase VIDAL, *Grandes empresas*.

sus obligaciones como miembro del Consejo de administración de *BBVA-Bancomer*.

Wal-Mart tomó de *Aurrerá* poco más de cuatro centenares de establecimientos, que a comienzos del nuevo siglo eran ya 800 repartidos en 109 localidades de la República. Para entonces había conseguido, gracias a su penetración en los mercados mexicanos, chilenos, brasileños y argentinos, convertirse en la tercera mayor multinacional no financiera con implantación en América Latina, sólo por debajo de la *General Motors* y de la española *Telefónica*.⁹⁹ Su peso en la *Bolsa Mexicana de Valores*, sólo superado por el de *Telmex*, era tal que determinaba en 11.5 por ciento de las cotizaciones.

Sin embargo, *Wal-Mart* no consiguió en el corto plazo recuperar la pujanza previa, ni siquiera en los años previos al estallido de la crisis de 2001 en que grandes superficies y almacenes departamentales consiguieron, por fin, hacer caja (gráfico 3). Para colmo de males, la valoración de la empresa por parte de la opinión pública sufrió severamente culpa del deterioro de las relaciones laborales. El coste del trabajo era tan bajo que los estadounidenses prescindieron de los robots lo que resultaba muy humillante para los operarios vernáculos. El empleo de niños como cerilleros causó una enorme polémica en el país.¹⁰⁰ Su posicionamiento político, abiertamente pro-panista y la imagen deliberada (y torpemente) “gringa” empeoraron su consideración ante un sector muy amplio de la clientela.

Cuadro 3. ESTABLECIMIENTOS Y CLIENTELA DE *WAL-MART DE MÉXICO* EN 1999

Establecimientos	Número	Clientes	Ingresos (%)
<i>Bodegas Aurrerá</i>	68	110,0	23
<i>Sam's Club</i>	34	32,0	26
<i>Wal-Mart</i>	27	64,0	16
<i>Aurrerá</i>	36	69,0	15
<i>Superama</i>	38	47,0	8
<i>Suburbia</i>	42	12,0	7
Liquidaciones	9	1,4	1
Restaurantes	204	66,0	4
TOTAL	458	401,4	100

⁹⁹ DUSSEL, *La inversión extranjera*, p. 42.

¹⁰⁰ MARTÍNEZ, *Negocios internacionales*, pp. 317-318.

Fuente: elaboración propia con base en Wal-Mart de México, *Informe Anual* (1999).

Tampoco supieron los nuevos propietarios acomodarse a la administración de los VIPS, tanto más desde la aparición de un nuevo y agresivo competidor: el *Grupo Alsea*, ligado a la familia Torrado Martínez, y formado en 1997 tras la adquisición de la franquicia del restaurante *Domino's Pizza*. El nuevo holding de hostelería (el mayor de América Latina) adquirió la mayoría de edad con obtención en 2002 de la explotación en México de la cadena de cafeterías *Starbucks* (la primera de ellas fue la de Reforma, frente al Ángel de la Independencia). Para entonces administraba 16 franquicias, entre ellas, *Burger King*.¹⁰¹

Tras estas contingencias, que le condujeron a una preocupante minoración de su rentabilidad y de la cotización de sus acciones, *Wal-Mart* consiguió en 2005 levantar cabeza de la mano de Ernesto Vega Velasco, justamente cuando otras grandes cadenas comerciales caían al abismo (cuadro 4 y gráfico 5).

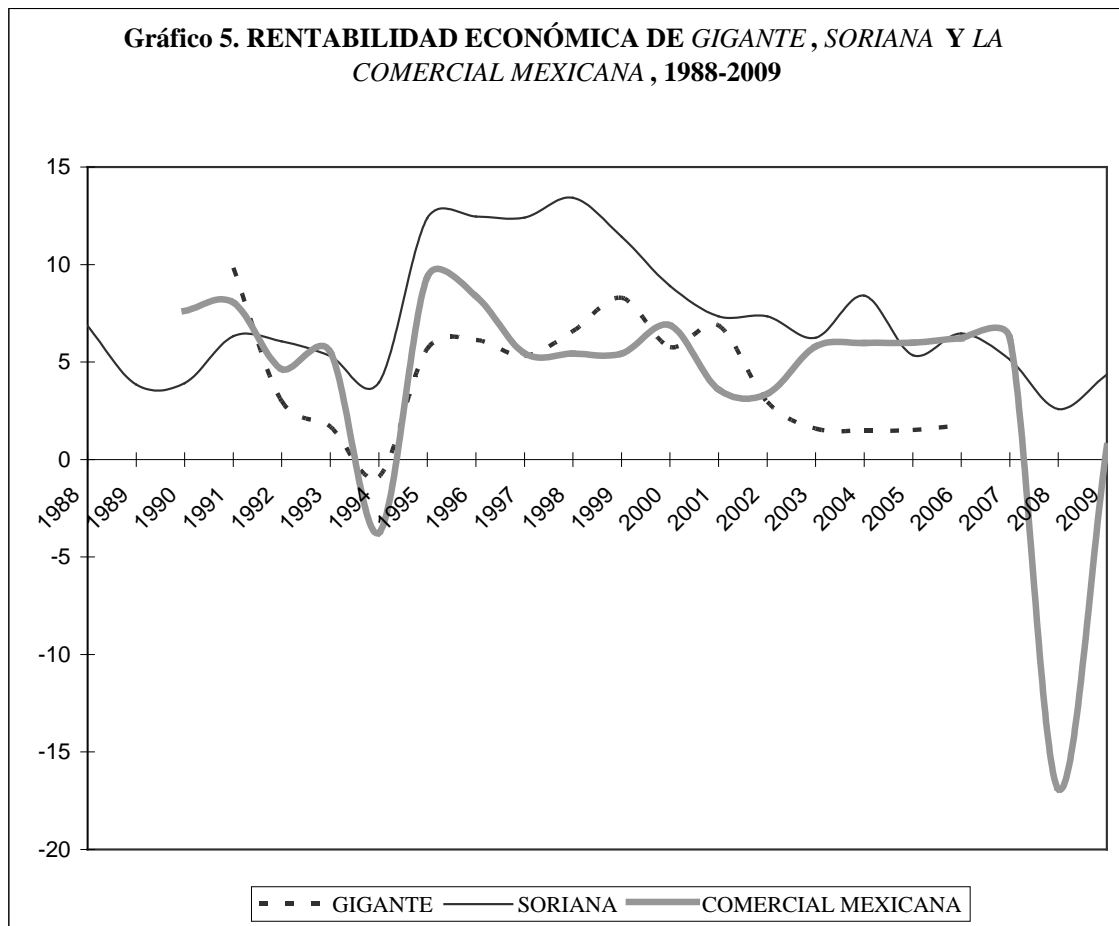
Cuadro 4. REPARTO DEL MERCADO ENTRE LAS GRANDES CADENAS DE SUPERMERCADOS MEXICANOS EN 2007
(en millones de peso y tantos por ciento)

COMPAÑÍA	VENTAS	POR CIENTO
<i>Wal-Mart</i>	433 855.4	70.4
<i>Comercial Mexicana</i>	110 443.2	17.9
<i>Grupo Chedraui</i>	34 452.0	5.6
<i>Grupo Corvi</i>	13 200.0	2.1
<i>H-E-B</i>	10 928.0	1.8
<i>Grupo Gigante</i>	7 976.2	1.3
ISSTE	5 480.9	0.9
TOTAL	616.335.7	100.0

Fuente: *Expansión*, vol. 993, junio de 2008, p. 68; y Grupo Chedraui *Oferta pública*.

¹⁰¹ ALSEA, *Annual Report*, (2001-2009).

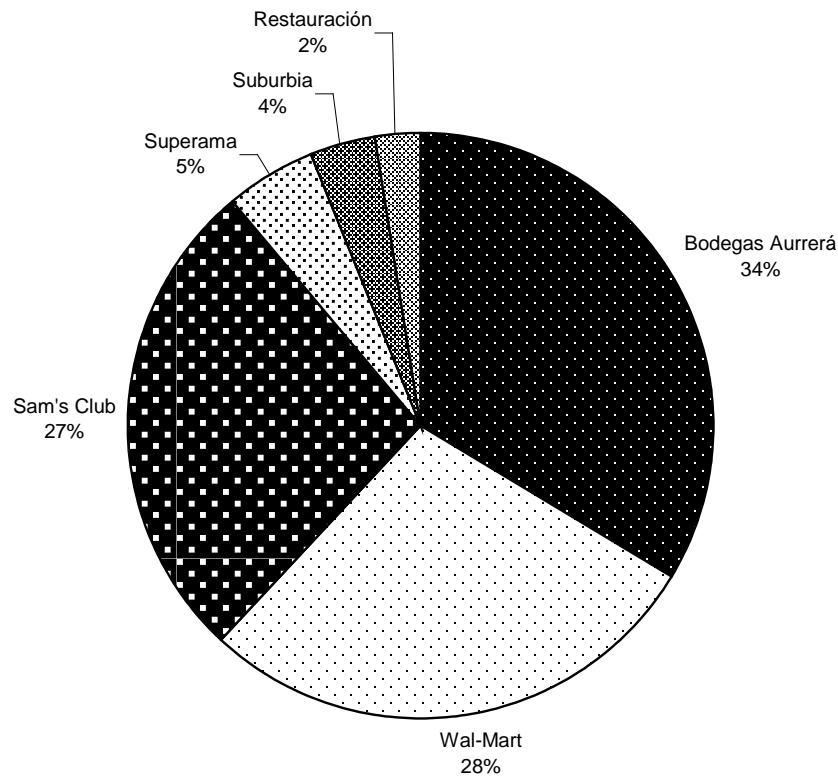
A decir verdad, ello fue consecuencia, en buena medida, de deméritos ajenos. Los cálculos de su rentabilidad resultan extraordinariamente reveladores. *Gigante*, tras una huida hacia delante de Losada que le llevó a adquirir en 2000 la cadena de Azcúnaga en Monterrey incurrió en tal nivel de endeudamiento, aumentado por la pérdida de una batalla judicial con Blanco, que acabó en diciembre de 2007 en la órbita de *Soriana*. Idéntica situación padeció *La Comercial* por la misma causa, agravada por la devaluación del dólar que indujo una depreciación de su activo. A falta de comprador (la coyuntura económica y el volumen de sus pasivos disuadieron a los potenciales compradores). La “*LaComer*” tuvo que declararse en quiebra en octubre de 2008, situación que a punto estuvo de provocar la de *Banorte*. Para entonces, el *Grupo Corvi*, ya había sido embargado.



Pero no es menos cierto que a los responsables de *Wal-Mart* se debe la mayor parte del éxito. Para ello tuvieron que abjurar de su política anterior para dotarse ahora de una imagen más mexicana, mediante costosas campañas publicitarias, y, sobre todo, resucitar *Bodegas Aurrerá* (gráfico 6), mucho más

acomodadas a los hábitos, apetencia, gustos y capacidad de compra de la población del país. También fue preciso, a fin de evitar la sangría de clientes hacia *Elektra* de Salinas Pliego, facilitar la financiación de las compras mediante el llamado *Banco Wal-Mart*. De hecho, la crisis iniciada en 2008, de la que, a tenor de sus valores bursátiles se recuperó en 2010, apenas hizo mella en la firma (gráficos 3 y 7).¹⁰² Eso sí, los nuevos gerentes no fueron capaces de reanimar a los lánguidos VIPS.

Gráfico 6. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS INGRESOS DE WAL-MART EN MÉXICO POR ÁREAS DE NEGOCIO EN 2009



Fuente: elaboración propia con base en Wal-Mart de México, *Informe Anual* (2009).

Entre tanto, se produjo un curioso divorcio de marcas, similar a la de *Bimbo* y *Cuétara*, ya tristemente habitual en la Historia Empresarial de México y de ese país, aunque en esta ocasión no obedeció a problemas internos en el seno de la

¹⁰² Sobre la política estratégica de la firma véase COTA y COTA, “Los grandes almacenes”.

familia. Mientras que VIPS en México pasó a manos de una firma de Estados Unidos, en España conservó su identidad nítidamente hispano-mexicana.

El abandono en 1997 de los negocios en México obligó a centrar todos los esfuerzos inversores en España. Plácido Arango García-Urtiaga, hijo del fundador de la división española, nacido en 1959 y formado en las Universidades de Boston y Tübinguen, se encargó de capitanear su crecimiento, en su condición de consejero delegado, con el auxilio de José Ramón Nachón Herrera.

Arango diseñó un plan de expansión de la empresa, curiosamente muy similar al aplicado por los Torrado en la de *Asea* en México. En este caso, fueron los mexicanos quienes siguieron los pasos de los españoles. Su aplicación requirió la reordenación del *holding*, con la integración de *Suma* y *Soproma* en *Sigla* (gráfico 7) y ampliación de capital hasta 2.000 millones de pesetas, dispuesta en 1997 y 1999, respectivamente.¹⁰³

Gráfico 7
Cotización de las acciones de Wal-Mart en la Bolsa de México
2004-2010 (índices)



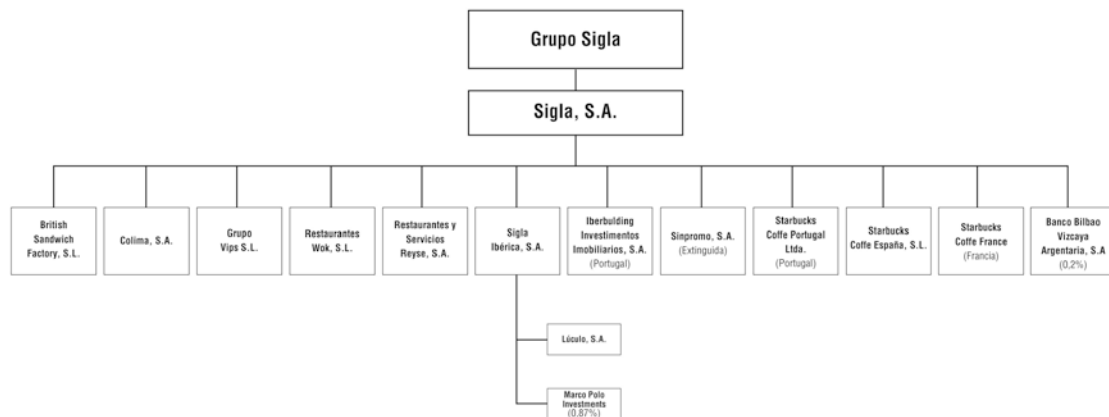
Fuente: Bolsa Mexicana de Valores

Arango fundó nuevas cadenas de restaurantes italianos, españoles y asiáticos extendidos en todo el país: *Ginos*, *Rugantino*, *Lucca*, *Tetriz*, *Laeñe*, *Tío Pepe*, *Paparazzi*, *Tetriz*, *Root* (estos dos últimos, de diseño), *Iroco*, *El Bodegón* y *The Wok* (ya en 2005). En el camino quedaron algunos restaurantes temáticos (sobre

¹⁰³ RMM, hoja 22142.

todo, de comida norteamericana) que no cuajaron entre el público español. Por citar un caso, los restaurantes *Bob's*, acabaron por convertirse en VIPS. La facilidad con la que los locales podían reconvertirse a un establecimiento conocido y de éxito garantizado minimizaron estos aparentes saltos al vacío. En 2001 llegó a un acuerdo con *Starbucks* para la implantación conjunta de la mayor cadena de cafeterías del mundo en España, acuerdo que se extendió a Francia en 2003 y un años más tarde a Portugal (gráfico 8), en virtud del cual, *Sigla* explotaría la mencionada marca de café en esos países. La apuesta constituía todo un riesgo, en tanto que se trataba de implantar una cadena de cafeterías en países de una dilatada tradición cafetera. En este particular, España nada tenía que ver con México, donde tomar un café en *Starbucks* era un distintivo social. Ni siquiera las divisiones de *Starbucks* rendían entonces beneficios.

Gráfico 8
El Grupo Sigla en 2010



Fuente: Amadeus

En efecto, los *Starbucks* de *Sigla* registraron, desde su establecimiento a nuestros días, márgenes de beneficios negativos (en España del -17.3, Francia de -24.4 y Portugal del -60.8), cuando el de los Torrero en México, Brasil, Argentina y Chile, llegaban al 37 por ciento.¹⁰⁴ Se trataba de una apuesta en el muy largo plazo. El grupo podía soportar estas pérdidas gracias a los beneficios que

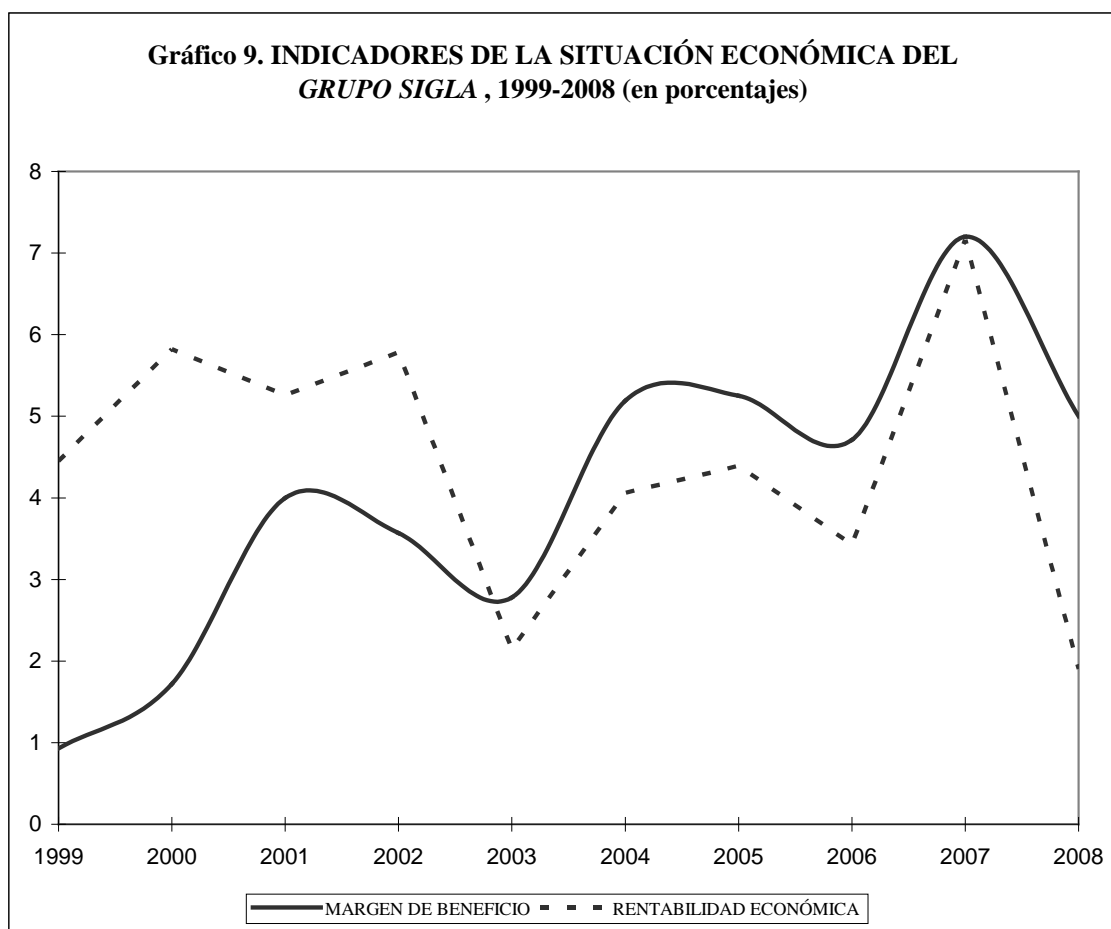
¹⁰⁴ ALSEA, *Annual Report*, (2001-2009) y <http://0-amadeus.bvdep.com.almena.uva.es/ip>.

brindaban las otras cadenas de restaurantes y, en particular, los sempiternos VIPS. Aun así, la empresa tuvo que acomodar los *Sturbucks* a las apetencias del consumidor español, que parecía no valorar lo bastante su café. Lo hicieron los responsables de *Sigla* ofreciendo también ensaladas y sándwiches elaborados por la filial BSF.¹⁰⁵

En 2004 había abiertos en España 220 VIPS y Arango proyectaba su penetración en 16 nuevas ciudades. Para entonces, el VIPS había ganado peso como la “gran tienda de conveniencia” española. Estos establecimientos, abiertos un mínimo de 16 horas al día, captaban el “mercado de impulso” urbano y atendían la demanda de cualquier bien de consumo, por más perentoria y singular que fuese. Los VIPS alcanzaron la condición de imprescindibles en la vida de madrileños o barceloneses, como lo eran los *Sanborn's* en la de los chilangos. En 2005, 120,000 españoles cruzaban al día las puertas de un VIPS, proporcionando al grupo unos ingresos de 395 millones de euros. O, expresado en otros términos: los españoles gastaban al año una media de 9 euros al año en unos establecimientos diseñados cuarenta años atrás para el público mexicano. Todo un milagro de mercadotecnia, de la dirección estratégica y del olfato de los asturianos. Los datos representados en el gráfico 9 dan cuenta de los resultados, más que encomiables, de su estrategia.

En 2005 Plácido Arango padre cedió la presidencia del grupo a su hijo, aunque conservó su condición de socio familiar mayoritario (cuadro 5). Para entonces el *holding*, compuesto por 14 empresas (gráfico 3), administraba 410 establecimientos de hostelería repartidos por toda España, atendía un negocio inmobiliario en Portugal, disponía en cartera de un significativo número de acciones en el BBVA (al igual que en México) y se había involucrado, junto con otros grandes grupos empresariales del país, en una empresa audiovisual: *Marco Polo*.

¹⁰⁵ *Expansión*, Madrid, 11-08-2010



Fuente: <http://0-amadeus.bvdep.com.almena.uva.es/ip>

Cuadro 5. COMPOSICIÓN DEL ACCIONARIADO DEL GRUPO SIGLA EN 2009

(en porcentaje del capital y número de orden)

ORDEN	ACCIONISTA	DOMICILIO	PARTICIPACIÓN
1.	GS CAPITAL PARTNERS V	EE.UU	29.87
2.	ARANGO ARIAS, PLACIDO	MÉXICO/ESPAÑA	22.75
3.	ARANGO GARCIA URTIAGA PLACIDO	ESPAÑA	18.17
4.	NACHÓN HERRERA, JOSÉ RAMÓN	ESPAÑA	6.71
5.	BLACK DIAMOND INVESTMENTS LLC	EE.UU	5.15
6.	ARANGO GARCÍA URTIAGA, FRANCISCO	ESPAÑA	3.48
7.	ARANGO GARCÍA URTIAGA, MAITE	ESPAÑA	3.36

8.	GARCIA URTIAGA, MARIA TERESA	ESPAÑA	3.36
9.	MENENDEZ CUÉ, ANA ISABEL	ESPAÑA	1.98
10.	MENENDEZ CUÉ, ALBERTO	ESPAÑA	1.64
11.	MENENDEZ CUÉ, CARLOS	ESPAÑA	1.58
12.	MENENDEZ CUÉ, JOAQUIN	ESPAÑA	1.58
13.	ALVAREZ NEIRA, JOSE	ESPAÑA	0.06
14.	CORBAL PAJARES, GERARDO JOSE	ESPAÑA	0.06
15.	GARCÍA DE ANDRÉS, MIGUEL ÁNGEL	ESPAÑA	0.06
16.	MORENO GARCÍA GUILLERMO	ESPAÑA	0.06
17.	SALAFRANCA YUBERO, ÁLVARO	ESPAÑA	0.06
18.	ALONSO SÁNCHEZ, CARLOS	ESPAÑA	0.03
19.	SÁNCHEZ TOCINO FERNANDO FRANCISCO	ESPAÑA	0.03
20.	MENÉNDEZ ARANGO, JOAQUÍN	ESPAÑA	-

Fuente: <http://0-amadeus.bvdep.com.almena.uva.es/ip>

Puestos a enumerar las claves de su éxito, la primera de ellas fue una política de dignificación laboral de sus 4000 trabajadores, heredada de la aplicada en México y que contrastaba justamente a la que estaba enfrentando por entonces a *Wal Mart* con los sindicatos y la opinión pública. En un país en que la precariedad laboral era la norma, en 2005 la mayor parte de la plantilla disfrutaba de contratos indefinidos. Por entonces, un 42 por ciento de sus componentes eran inmigrantes. La composición de la fuerza de trabajo no sólo respondía a la consideración de los Arango hacía esta minoría, de la que ellos mismos fueron miembros en México.¹⁰⁶ Con ella se pretendía atraer también a clientela entre esos segmentos de mercado.

¹⁰⁶ *El Mundo*, Madrid, 07-09-2007.

En un segundo término, los Arango evitaron el crecimiento mediante la explotación franquiciada de sus marcas más prestigiosas. La familia explotaba directamente los VIPS, a diferencia de otros grupos rivales en el sector, particularmente *Agrolimen*.

En tercer lugar, tras la crisis de 1992, VIPS adoptó el sistema de gestión *just in time*, ya conocido en *El Corte Inglés* y *Zara*. Mediante un aparatoso sistema informático, los responsables de la firma conocen, no sólo las disponibilidades de mercancías en los establecimientos, lo que facilita su reposición, sino que identifican de manera inmediata los cambios en los gustos de los consumidores. Arango buscó en 1990 el auxilio de la empresa británica *Whitebread and company*, titular de *Pizza Hut* y de la cadena de cafeterías *Costa*, con la que formaron *Soproma*.¹⁰⁷ Esta firma les permitió incursionar en nuevas áreas de negocio sin la servidumbre financiera y los sobresaltos que trajo consigo sus alianzas con firmas estadounidenses en México.

El último determinante de su éxito descansa en la política de financiación mediante recursos propios, con sucesivas ampliaciones de capital que sumaba ya en diciembre de 2004 47.2 millones de euros (7,859 millones de pesetas). Los sobresaltos sufridos en México seguramente disuadieron a la familia de acudir al mercado de capitales para costear la expansión en España. Pero lo cierto es que los Arango meditaron la posibilidad de cotizar en la Bolsa, pospuesta *sine die*, tras las dificultades atravesadas por el grupo entre 2003 y 2005, que obligaron a reducir a la mitad el capital, primero, y la recesión en la que entró la economía española en 2008, después. No obstante, el crecimiento de la firma precisó, como sucedió en el pasado, el auxilio estratégico y financiero de una empresa estadounidense, que encontró en 2004 en *Black Diamond Investments* y, ya en 2006, en el banco de inversiones *Goldman Sachs*.¹⁰⁸

En el año 2007 Plácido Arango Arias fue nombrado, por el entonces ministro de Cultura del Gobierno socialista César Antonio Molina, presidente del Patronato del Museo del Prado, sin duda, el mejor colofón a una trayectoria empresarial que siempre supo compaginar con su pasión por el arte.

CONCLUSIONES

¹⁰⁷ RMM, hoja M-3287, tomo 163.

¹⁰⁸ RMM, hoja 22142; y *El Mundo*, Madrid, 03-07-2006.

Entendemos que, de lo expuesto, se desprende como conclusión más relevante la contribución de los españoles a la modernización comercial mexicana, de la que ellos fueron auténticos protagonistas.

En este sentido, es digna de ser señalada la capacidad de los asturianos para convertir sus viejos negocios de abarrotes en modernas cadenas de distribución, conservando, en lo posible, la cercanía al cliente de esos viejos establecimientos. Otro tanto puede decirse de la facilidad con la que los empresarios mexicanos de origen español supieron adoptar las innovaciones estadounidenses que combinaron con la esencia comercial mexicana.

Lo expuesto en este capítulo abunda en otra conclusión ya detectada en otros estudios que presentamos en este mismo volumen: la idoneidad de las economías de gama como estrategia de crecimiento comercial. A diferencia de otras cadenas de distribución, los Arango no trabajaron con una sola marca para atender a un único mercado; lo hicieron con media docena para ajustarse a la segmentación del mercado mexicano impuesto por la desigualdad social y regional en el reparto de la renta, la diversidad étnica y las singularidades locales en los hábitos de consumo.

Y como el presentado en otros capítulos, este relato desvela existencia de unos vínculos empresariales muy estrechos entre España y México en los años del franquismo a pesar de la ausencia de relaciones diplomáticas, ahora extendida al ámbito de la distribución.

Conviene enfatizar en el papel desempeñado por los empresarios mexicanos de origen español en la “americanización” de la empresa comercial española. Tal no fue el fruto de la iniciativa pública o de las inversiones estadounidenses, como en el sector manufacturo, sino de las iniciativas adoptadas por empresarios de origen cubano y, sobre todo, mexicano.

Lo aquí expuesto sugiere la mayor fortaleza de las empresas radicadas en España que las matrices mexicanas en los años finales del siglo pasado primeros del presente a las presiones de las grandes firmas estadounidenses. En cierto modo, la de los Arango en España es una historia de éxito; como también en México; pero mucho menos vistosa por culpa de la pérdida de control de la familia de su firma emblemática: la vieja *Aurrerá*.

Por último, y una vez más, el estudio del quehacer empresarial de los Arango nos muestra como ha obstaculizado la creación de grandes grupos empresariales hispano-mexicanos y creado realidades tan curiosas como irracionales: VIPS es mexicana en España y estadounidense en México; como lo

es Bimbo en la Península, por citar el caso de una empresa con una trayectoria similar.