

CARREFOUR ESPAÑA 2003¹

INTRODUCCIÓN

D. José María Folache, Consejero Delegado de Centros Comerciales Carrefour S.A.², leía el dossier que recogía la publicación del Informe sobre comercio minorista emitido por el Tribunal de Defensa de la Competencia, publicado el 18 de julio de 2003, en el que, entre otras, destacaban las siguientes conclusiones:

“La limitación de apertura de grandes establecimientos repercute en los precios, la inversión, el empleo, los consumidores, y los proveedores de estos establecimientos; permitir su expansión favorece la competencia entre ellos, lo que supone una oferta mayor y menores precios.../... No es admisible limitar la libertad de empresa, tanto en cantidad como en tiempo, en aras de una protección mal entendida al pequeño comercio”.

Este Informe del Tribunal de Defensa de la Competencia suponía, de alguna manera, un pequeño respiro dentro de los grandes retos a los que se estaba enfrentando en la gestión de Carrefour. En palabras del propio José María³:

“Carrefour ha recuperado su cuota⁴ dentro del formato de Hipermercados (51%)⁵, tiene un reconocimiento espontáneo del 90% en la mente de los consumidores como

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Julio Audicana Arcas, con la colaboración de D^a Silvia Rodríguez Bouzo, (DEA 2002), como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada de una situación determinada. Copyright © Septiembre, 2003. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo, España.

² A lo largo del Caso se denomina como Grupo Carrefour a la matriz mundial con sede en París; utilizando Carrefour para referirse a Centros Comerciales Carrefour responsable de las operaciones en España (a excepción de DIA) y con sede en Madrid.

³ Las citas a lo largo del Caso, tanto en el texto como en las notas al pie, hacen referencia a las opiniones de la alta dirección de Carrefour, recogidas en las entrevistas realizadas para la elaboración del mismo.

⁴ Las cuotas a las que se hacen referencia a lo largo del Caso son las de PGC (Productos de Gran Consumo: alimentación, droguería, perfumería e higiene) de Nielsen y se refieren a la distribución minorista organizada (que se estima en un 60% del consumo total). Suelen manejarse dos índices, Cuota Total de ventas o de metros cuadrados y Cuota por Formato, muy fiable

líder en este formato,...; sin embargo, el entorno legislativo, la evolución de otras fórmulas comerciales (principalmente los Supermercados) y los cambios en los hábitos de consumo (conveniencia, descenso del consumo en alimentación, trasvase hacia el food service...), son elementos a tener en cuenta de cara al futuro”.

CARREFOUR ESPAÑA, LA CONFIGURACION DE UN GRAN GRUPO

La historia reciente: la fusión de dos grandes operadores

A finales del mes de Agosto de 1999, Daniel Bernard, Presidente Director-General del Grupo Carrefour, anunciaba la fusión con Promodès, “estamos escribiendo un capítulo nuevo de la historia mundial del comercio; la fusión es una medida de ataque, creadora de riqueza, en modo alguno defensiva...”⁶.

En aquella fecha, Grupo Carrefour (creador del concepto Hipermercado en 1963) cotizaba en Bolsa, facturaba 33.952 millones de euros y aportaba a la fusión su liderazgo en el mercado francés, a la vez que su presencia internacional en 26 países de Europa, Asia y Sudamérica.

Por su parte, Promodès, con una facturación de 21.228 millones de euros, estaba controlada mayoritariamente por la familia Halley, contaba con un fuerte posicionamiento en Europa, una oferta multiformato (hipermercados, supermercados, proximidad, *hard discount* y *cash & carry*), y experiencia en gestión de franquicias.

La sociedad resultante, que conservaba el nombre de Carrefour, se constituía como el líder europeo y el segundo en el ranking mundial (sólo por detrás del grupo estadounidense Wal-Mart).

En España, el anuncio de fusión, fue recibido con una mezcla de recelo y temor por las asociaciones de comerciantes, competidores, proveedores y poderes públicos. No en balde, Carrefour (Pryca, Supeco, Maxor, Superstop) y Promodès (Continente, Simago, Punto Cash y Día) conformaban la compañía líder en el sector muy por delante de su inmediato seguidor, en aquellas fechas, Grupo Eroski⁷.

Ante esta situación de posible distorsión de la competencia en diversos mercados⁸ e incremento notable del poder de compra frente a fabricantes, el Tribunal de Defensa de la

en el caso de Hipermercados y Supermercados. Cuando la cuota es de metros cuadrados, se considera el total de la sala de ventas como si fuera de alimentación.

⁵ Según Retail Week de diciembre de 2001 Carrefour tenía un 44% de cuota de ventas, en diciembre de 2002 un 51%.

⁶ Según analistas del sector: “en el trasfondo de la operación podría estar la necesidad de protección frente a competidores tanto europeos como americanos. La compañía estadounidense Wal-Mart, que había desembarcado el año anterior en Europa comprando el grupo alemán Wertkauf, y la británica Asda, había ofertado la compra de Auchan. Por otra parte, Ahold se había referido varias veces a Carrefour como un *socio potencial* y había tenido algunos acercamientos a Promodès”.

⁷ Pryca en España, en 1999: facturación 604.766 millones de pesetas; 188 centros; 58 hipermercados. Promodès: facturación 949.630 millones de pesetas, 2.155 centros, 56 hipermercados. Fuente: Anuario de la Distribución 2000-2001.

⁸ El Tribunal de Defensa de la Competencia define como “posición de dominio” en una zona (definida por las isocronas establecidas), cuando se dispone de más del 25% de los metros cuadrados de la “compra cotidiana”. Esta cifra se calculó

Competencia autoriza la operación en Octubre de 2000 exigiendo, previamente, la venta a competidores de 12 hipermercados, 18 supermercados y 12 tiendas Día. (“...lo que equivalía, en aquellas fechas, a la venta del quinto operador del mercado”)⁹.

Por su parte, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) interviene también en la fusión en defensa de los accionistas minoritarios presentes en Continente, imponiendo una Oferta Pública de Acciones (OPA), dilatando el calendario previsto, por lo que la fusión jurídica se efectúa la última semana de septiembre de 2000, con efectos contables desde el 1 de enero de ese mismo año.

A finales del 2001, se da por finalizado el proceso de fusión organizativo, logrando la integración de las dos estructuras, “aunque la máquina empieza a rodar bien en el segundo trimestre de 2002...”.

“Internamente, el lema de la fusión era “no perder un talento, no perder un cliente, no perder un euro”; sin embargo, perdimos y tardamos... Perdimos talento en la alta dirección de manera previsible, no sólo por duplicidad de puestos, sino porque también coincidió con la época punto.com que atrajo a profesionales de alta cualificación; perdimos tiendas por decisión de las autoridades de defensa de la competencia; y, lo más importante, perdimos un 8% de clientes...”.

“Decidimos cambiar las enseñas de forma inmediata, perdiendo el fondo de comercio de dos marcas conocidas (Pryca y Continente), pero nos ayudó a transmitir y consolidar internamente el proceso. Ahora, todos luchamos por ganar cuota de mercado. Tras la fusión, nos encontramos que en PGC hasta un 30% del surtido no era común y minusvaloramos el efecto que tendría la duplicidad inicial de todo el back office de las operaciones (procesos, sistemas informáticos, logística)... En definitiva, a nuestro cliente le cambiamos hasta un 60% de su surtido habitual, le pusimos una enseña difícil de pronunciar y les transmitimos una imagen de subida de precios...”

“Hoy podemos afirmar que la fusión es una etapa pasada, dolorosa, pero superada en todos los ámbitos; estamos orgullosos del proceso (España, por similitud de tamaños de ambas enseñas, era uno de los países más complicados para la fusión), aunque reconocemos que queda cierto camino por recorrer y que tuvimos dificultades que nos provocaron cierta parada que ha sido aprovechada por nuestros competidores, aunque no por todos de igual manera...”

La estrategia de un líder global¹⁰

El Grupo Carrefour, con presencia en 31 países de Europa, Sudamérica y Asia cerró el ejercicio 2002 con un total de 9.632 establecimientos, una facturación neta de 68.700 millones de euros (+4,6%), un resultado de 1.389 millones de euros y una plantilla de

dividiendo la suma de todos los metros cuadrados (alimentación y no alimentación, de todos los formatos) de las dos enseñas, entre los metros cuadrados de distribución minorista de alimentación organizada presente en la zona en cuestión.

⁹ La venta se hace pública en mayo del 2001, culminándose a finales de agosto del 2001, siendo los adquirientes de los Hipermercados: Hipercor (5), Eroski (5) y Alcampo (2).

¹⁰ Memoria Grupo Carrefour 2002.