

CARREFOUR ESPAÑA ¹

D. Noël Prioux, Director General de Centros Comerciales Carrefour S.A.² desde febrero de 2008, leía el artículo aparecido en prensa sobre el último Boletín Económico del Banco de España, de fecha 4 de abril.

“Tras 14 años consecutivos de expansión, España sufrirá en 2009 la peor caída del producto interior bruto (PIB) desde la Guerra Civil. El Banco de España pronostica que la economía española se contraerá un 3%, contradiciendo la previsión del 1,6% del Gobierno. La virulencia de la crisis, que ha contaminado ya todos los sectores, lastrará también el PIB del 2010. El deterioro de la confianza y la pérdida de la riqueza financiera e inmobiliaria de consumidores y empresarios, las restricciones crediticias y el declive del comercio mundial han supuesto que la previsión del Banco de España se sitúe entre las más pesimistas. La recesión se traslada a velocidad de crucero a la economía real. El indicador que de nuevo vuelve a acusar de forma más intensa el descalabro vuelve a ser la tasa de paro. Según el Banco de España, el desempleo seguirá escalando este año hasta afectar al 17,1% de la población activa, mientras que el año que viene se situará en el 19,4%...”

¹Caso 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). Para servir como base de discusión y con como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Junio 2009 Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² A lo largo del Documento 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.

Tras la lectura, no dejaba de reflexionar sobre los objetivos que marcaba París y la situación económica española³:

“Nos enfrentamos a un reto complicado, crecer con rentabilidad y ganar cuota, en todos los formatos, en un entorno de profunda crisis, con unos competidores agresivos, bajando precios y con un consumidor pensando en cómo recortar gastos para poder llegar a fin de mes...”

LA CREACIÓN DE UN GRUPO A NIVEL MUNDIAL

A finales de agosto de 1999, Daniel Bernard, Presidente Director-General del Grupo Carrefour, anunciaba la fusión con Promodès. 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).

Entre finales de 2004 y primeros meses de 2005 se producen dos acontecimientos que implicaron un cambio en la Dirección del Grupo a nivel mundial: el fallecimiento del primer accionista Paul Halley, que hasta la fecha había liderado el Grupo, y la salida del primer ejecutivo de la compañía Daniel Bernard. Para afrontar esta situación se crea un Comité de Vigilancia que nombra Presidente a Luc Vandeveld representando los intereses de la familia Halley. La gestión del día a día se delega en un Directorio, un órgano colegiado único con mandato bianual y constituido por cinco vocales, tres de ellos españoles.

En marzo de 2007, el francés Bernard Arnault⁴ y el fondo de inversión Colony Capital toman posiciones en la compañía, con una participación en el capital social. Por su parte, en abril de 2008, los miembros de la familia Halley acaban con el pacto sindicado que mantenían, perdiendo su papel como primer accionista. En junio de ese mismo año se celebra una Junta General Extraordinaria de Accionistas en la que se suprimen las figuras del Directorio y el Comité de Vigilancia, recuperándose la figura del Consejo de Administración y un Comité Ejecutivo de apoyo a la figura del Director General.

A principios de 2009, el accionista de referencia continúa siendo Blue Capital⁵ con una participación del 13,55%, ostentando la Dirección General del Grupo el sueco Lars Olofsson, nombrado en noviembre de 2008 (tomó de posesión en 1 de enero de 2009).

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

⁴ Bernard Arnault es la primera fortuna de Francia y la decimotercera del mundo con 23.000 millones de dólares. Preside el grupo LVMH que aglutina marcas ligadas al “sector del lujo” como Dior, Fendi, Kenzo, Berluti, Dom Perignon, Hennessy, Moët-Chandon, Loewe... (El País, 30/03/2008).

⁵ Sociedad que aúna los intereses de Bernard Arnault y Colony Capital.

La estrategia de un líder global

El Grupo Carrefour, con presencia en 33 países de Europa, Suramérica, Asia y África, y una red de 15.430 establecimientos, se erige como el primer grupo de la distribución en Europa. La estrategia corporativa se articula sobre los siguientes ejes:

- **Liderazgo de mercado** en cada uno de los que opera (situándose entre el selecto grupo de los tres primeros puestos del ranking), logrando niveles de excelencia en sus operaciones y optimizando su poder de compra (considerando el aprovisionamiento global de determinados productos).
- **Multiformato:** tres básicos (hipermercados, supermercados y *discount*) a los que se añaden otras tres (*cash & carry*, conveniencia, *e-commerce*), con el objetivo de aportar cuota de mercado y rentabilidad. Siendo el Hipermercado el abanderado del Grupo, se adoptan en cada país aquellos formatos que mejor se adapten al entorno y a las expectativas de los clientes (Ver en Anexo 1: Formatos y enseñas del Grupo).
- **Gestión por categorías:** alimentación (porcentaje mayoritario), no alimentación y servicios. Los precios *discount*, la innovación, la adaptación local, la diversificación de servicios y la marca propia son los elementos clave para poder competir con los especialistas.

El ejercicio 2008 se cerró con un incremento de la facturación bruta hasta los 97.560 millones de euros (+5,7%). El comportamiento de las ventas por regiones geográficas resultó dispar. Los buenos resultados en América Latina (+25,5%) y Asia (+11%) compensaron la bajada de la facturación registrada en Europa y, más en concreto, en Francia, su mercado doméstico. (Ver en Anexo 2: Cifras del Grupo Carrefour 2008).

Dichos resultados reflejaban el deterioro experimentado en el mercado europeo, fruto de la recesión económica, con especial incidencia en el último cuatrimestre de 2008, que se había traducido en una disminución del consumo y brusco descenso de la tasa inflación en alimentación.

CARREFOUR EN ESPAÑA

La gestión de un gigante multiformato.

Las operaciones de la compañía en España se dividen en dos grupos: Centros Comerciales Carrefour y la cadena de descuento DIA, número uno del formato discount en España. En enero de 2009 comienza su actividad Carrefour Property para gestionar los activos inmobiliarios de la empresa y facilitar su crecimiento de forma independiente al negocio comercial⁶ (Ver en Anexo 3: Estructura de Carrefour en España).

⁶ Carrefour Property maneja a nivel de Grupo 1.000 establecimientos y 4 millones de metros cuadrados situados en España, Francia, Italia, Polonia, Rumanía y Rusia; apostando, para los nuevos desarrollos, por el uso de materiales sostenibles y diseños que primen el ahorro energético.