

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

Javier VICENTE VENTOSO
IES Jorge Santayana (Ávila) (España)

María Eugenia ROMERO IBARRA
UNAM (México)

JAVIER MORENO LÁZARO
Universidad de Valladolid (España)

VERSIÓN PRELIMINAR. NO CITAR

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende abundar en tres aspectos de importancia capital en la Historia Económica y Empresarial de México un tanto desatendida por la Historiografía: El papel desempeñado en el desarrollo del sector servicios desempeñado 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 y la inversiones de capitales mexicanos en España en los años del Desarrollismo ejecutadas precisamente 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 (¿?). 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 reconocidas y valoradas muy recientemente. Todavía más lastimosa resulta, en nuestro criterio, la escasa importancia atribuida al crecimiento económico y la americanización de las empresas españoles de los desembolsos materializados por *Bimbo*, *Cuétara*, *Corona* o *Aurrera*, de la que aquí nos ocupamos. Es más, no se concibe la reciente internacionalización de la empresa mexicana sin el empleo de España como trampolín y tubo de ensayos a lo largo de las décadas de 1960 y 1970.

No creemos preciso detenernos en la talla y proyección empresarial de los Arango, tanto en México como en España. La familia asturiana figuraba a comienzos del siglo XX entre las diez mayores fortunas de ese país, junto con los Harp, Azcárraga, Hernández Ramírez, Servitje, Zambrano, Aleman, Saba, Salinas y Bailleres. En España, con una presencia mucho más discreta, Plácido Arango ocupó en nada menos que la presidencia del Patronato del Museo del Prado.

La Historia de los Arango es, como la de los Cuétara, los Servitje, o los Salazar, una historia empresarial de ambos mundos. Estas páginas, en esta primera versión, o tienen más propósito que relatar su trayectoria, poniendo en acento en los vínculos empresariales que gestaron entre España y México cuando ambos países ni siquiera tenían relaciones diplomáticas.

LOS INICIOS (1913-1954)

En 1899 nacía en Zorrina, una diminuta localidad asturiana, 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.

Arango, como tantos otros asturianos, escogió como destino México, entonces en pleno proceso revolucionario, buscando las economías de enclave que conformada la colonia procedente del Principado.

Pero Arango no lo hizo en el Distrito Federal, el Estado de Veracruz o el de Puebla, como la mayor parte de sus paisanos. El joven inmigrante lo hizo en Tampico, la capital del Estado de Tamaulipas, presumiblemente al cobijo de algún tío materno o coterráneo (en los censos y registros consulares del período no figura ningún Arango de nacionalidad u origen españoles en Tampico).

Bullía entonces la ciudad de la mano del negocio petrolífero, en manos de compañías estadounidenses, que ni siquiera la Revolución perturbó, negoció que llevó justamente a muchos españoles a percatarse en una localidad, cuyas posibilidades mercantiles habían ignorado hasta entonces. Precisamente por ello, la familia del joven asturiano quiso que Arango buscara su sustento, no en los abarrotes (desde luego, en manos españolas en la ciudad), como era común, sino en las empresas extractoras de Estados Unidos. Con tal propósito fue enviado al vecino del norte en torno a 1915, de donde regresó transcurrido un año con unos aceptables conocimientos de inglés y de Contabilidad que le permitieron ingresar en una de esas firmas sin mayor dificultad.

En Tampico trascurrieron los años formativos del asturiano en materia mercantil donde contrajo matrimonio con una española, con la que tuvo tres hijos: Jerónimo, Plácido y Manuel. Los problemas de salud que aquejaban a uno de ellos (y seguramente la inminente nacionalización de las compañías petrolíferas) aconsejaron a la familia trasladarse al Distrito Federal a comienzos de la década de 1930.

No tardó en encontrar trabajo en una modestísima fábrica de confección tejidos (en realidad, una camisería) de nombre *Aurrerá*, propia de un inmigrante de origen vasco, de la que no tardó en convertirse en propietario único. Arango, eso sí, conservó la razón social de la empresa (de ahí la extendida y errónea atribución del origen de la empresa). A pesar de la competencia en este segmento de mercado de los grades almacénense departamentales y de otros camiseros vascos, Arango no tardó en amasar una pequeña fortuna en el negocio, particularmente en esos milagrosos años cincuenta en que la demanda de bienes de consumo creció en México exponencialmente del incremento del PIB que incitó la Guerra de Corea.

LAS INICIOS EN EL NEGOCIO DE LA DISTRIBUCIÓN (1955-1964)

La devaluación de 1954 obligó a Arango, como a otros empresarios mexicanos de origen español a buscar alternativas inversoras, debido a los corrosivos efectos que la inflación tuvo en sus negocios. Con el fin de barruntar estas nuevas oportunidades inversoras facultó a su hijo, como hicieron tantos otros empresarios españoles, a viajar a Estados Unidos, donde, al tiempo, debía mejorar sus instrucción mercantil. En Nueva York le llamó la atención en 1856 la enorme clientela de que gozaba la tienda de descuento de E. J. Korvette. Y de ahí surgió la idea de formar un negocio similar en la ciudad de México que participó de inmediato a sus hermanos y a su padre.

Los supermercados y tiendas de descuento eran conocidos ya en el norte del país, de la mano de *Soriana* y *Gigante*, pero no en el Distrito Federal. Nada tenían que ver, salvo en sus dimensiones, con las tiendas de abarrotes al por mayor, como *El Sardinero*, destinadas al abastecimiento de tiendas de barrio, ni, menos aún, con los almacenes departamentales en manos francesas, como *El Palacio del Hierro* o *El Puerto de Liverpool*. Se trataban de grandes establecimientos de una única planta, donde el cliente podía palpar el producto, tomarlo, probárselo y pagarlo en una caja registradora. Toda una revolución en el comercio capitalino donde, salvo las tiendas La

París, de telas y cortinas (y, ocioso decir, también en manos españolas, no existía cosa semejante).

En tal escenario Jerónimo Arango decidió en 1958 montar una tienda de descuento junto con sus hermanos, Plácido y Manuel, con el dinero prestado por su padre. El establecimiento, en Bolívar esquina con Chimalpopoca, 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. Inmediatamente después, acometieron la apertura de una segunda tienda en la Avenida Universidad.

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 fueron introduciendo nuevos productos, desde alimentos a discos, y a abrir otros establecimientos repartidos por toda la ciudad de México, donde no encontraron rival. Los asturianos habían abandonado la vieja tierra de abarrotos, arrumbada y arrinconada en las colonias más modestas, para introducir en la capital de la República la gran superficie comercial.

La primera clave de su éxito descansa en su agresiva política de precios, hasta un 20% inferior a la media. Los Arango supieron sacar provecho de la elevada elasticidad precio 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 dio fortaleza a una empresa de naturaleza hispano-mexicana que había adoptado la estrategia comercial estadounidense. Los tres hermanos, arbitrados por 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 supo ponderar la virtualidad de la televisión en la promoción de sus productos, a través de los premios conocidos como “Aurrerás” .

Finalmente, en los inicios de esta empresa resultó providencial la integración vertical de la producción de tejidos, siguiendo el modelo de las almacenes departamentales franceses y de *El Nuevo Mundo*.

En 1962 los Arango se enfrentaron abiertamente con los sindicatos y los competidores con su decisión de abrir también los domingos por la mañana. Sus competidores se aunaron para impedir esta ampliación de los días de apertura que, forzosamente, les haría perder clientes. Incluso llegaron a amenazar con cesar sus tratos con los proveedores si surtían a *Aurrerá*, lo que obligó a los Arango a comprar sus mercancías en Guadalajara y Monterrey. Finalmente, los Arango ganaron el pulso.

CRECIMIENTO, DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN (1964-1975)

A comienzos de la década de 1960 *Aurrerá* prosiguió en su crecimiento, anticipándose incluso al de la ciudad. La zonas del sudeste del DF y 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.

En 1964, y tras un nuevo viaje a Estados Unidos, 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 el periódico a espuma de afeitar. Nació así VIPS. La idea no era propiamente original ni desconocida en México: tal servicio lo venía prestando en la capital de la República desde 1919 los *Sanbords*. Pero los Arango, buenos conocedores del segmento clasemediero, supieron darle un toque menos elitista y, al tiempo, ofrecer más menús y productos de consumo. El éxito fue aún más repentino que el de *Aurrerá*; en pocos años llegaron a abrirse dos centenares de sucursales. Los VIPS se convirtieron en todo un referente de la vida cotidiana y del desarrollo urbanístico de la ciudad de México.

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*. Sus primeros establecimientos se ubicaron en la

esquina de Chuerrubusco y Eje Central, Polanco y Lomas de Chapultepec. Heredaron los clientes una clientela compuesta básicamente por familias de origen español de alto nivel de renta. La familia asturiana era ya dueña y señora de la moderna distribución en la ciudad de México, atendiendo a las familias, por su mayor nivel de rentas o filiación profesional, que no eran beneficiarias de los descuentos de CONASUPO o de otras cadenas públicas de distribución.

El crecimiento de la empresa fue tal que su naturaleza familiar se había convertido en un lastre, sobre todo en la financiación. La retirada de Manuel Arango para dedicarse (con éxito) a los negocios cinematográficos sirvió de excusa para la reestructuración de los negocios de los Arango, integrados desde 1965 en el holding *Compañía Mexicana de Desarrollo Internacional*. A la nueva firma se incorporó como accionista la de Chicago *Jewel Cos*, que aportó sus conocimientos logísticos y la suma de 21 millones de dólares, equivalentes al 49% del capital.

Tal respaldo financiero permitió la incorporación al grupo en 1970 de dos nuevos establecimientos dirigidos a segmentos de mercado antagónicos: *Bodegas Aurrerá*, con descuentos aún mayores y concebidos como supermercados de colonias, y *Suburbia*, centros comerciales en áreas residenciales de clase alta. Los Arango habían sido capaces de desarrollar una empresa de distribución capitalinas alternativas a las norteñas *Gigante* y *Soriana*, basadas en la diversificación, atendiendo a la fuerte segmentación de la mercado mexicano.

Había llegado también el momento también de dar el salto al país de origen de los Arango. España, que disfrutaba entonces en los años del *Desarrollismo*, en un milagro económico tan poco impactante como el mexicano, en relación con el fueron premiados otros países de la OCDE, 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. Los mexicanos podían hacer valer la experiencia adquirida durante los acelerados años de crecimiento en la primera mitad de la década de 1950 por los que ahora atravesaba la antigua metrópoli y los cambios en los hábitos de consumo que incitó, muy similares, por obvias razones culturales, entre las clases medias de uno y otro país. Las oportunidades eran aún mayores para los de origen español (conservasen o no la nacionalidad), 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 y llegando a compartir instalaciones

Bimbo, Cuétara, Corona y Aurrerá, inversiones estas y otras mexicanas en el sector textil o químico, por las más vistosas francesas, alemanas o estadounidenses en la industria de bienes de equipo o de la automoción. La inversión en España materializada por los Arango, los Servitje, los Fernández o los Gómez Cuétara no sólo mostraban al mundo con 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 negocio.

Plácido Arango fue el encargado de organizar el desembarco en España. En 1965 fue inaugurada la cadena de supermercado *Aurrerá*, la primera propiamente en un país necesitado de este tipo de establecimientos, debido a la presión de la demanda de las emergentes. 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* en España fue aún mayor que en México, lo que llevó a exportar su país de origen: los VIP'S. En Madrid abrieron sus puertas los dos primeros de ellos, en las calles López de Hoyos y Princesa. En pocos meses lo hicieron 23 más en diferentes puntos de la geografía española. El impacto de la implantación de esta cadena en la distribución de la capital de España y en los propios hábitos de consumo es difícil de exagerar, dado que aquí no existía ningún establecimiento que se pareciese, si quiera remotamente, a los VIP'S. En tales cafeterías podía desde podía adquirir desde juguetes a bombones. Esta marca comercial, VIP'S, enormemente popular, Hermanó comercialmente a dos países sin relaciones diplomáticas.

Así pues *Compañía Mexicana de Desarrollo Internacional* se convirtió propiamente en la primera empresa americana de distribución con implantación en Nuevo y en el Viejo Mundo, lo que da idea de la todavía poco ponderada, revolución comercial mexicana. En 1974 la firma, que ahora recuperó la denominación de Aurrera, S.A. de C.V. comenzó a cotizar en bolsa.

TIEMPOS DE CRISIS Y CAMBIO EMPRESARIAL, 1975-1990

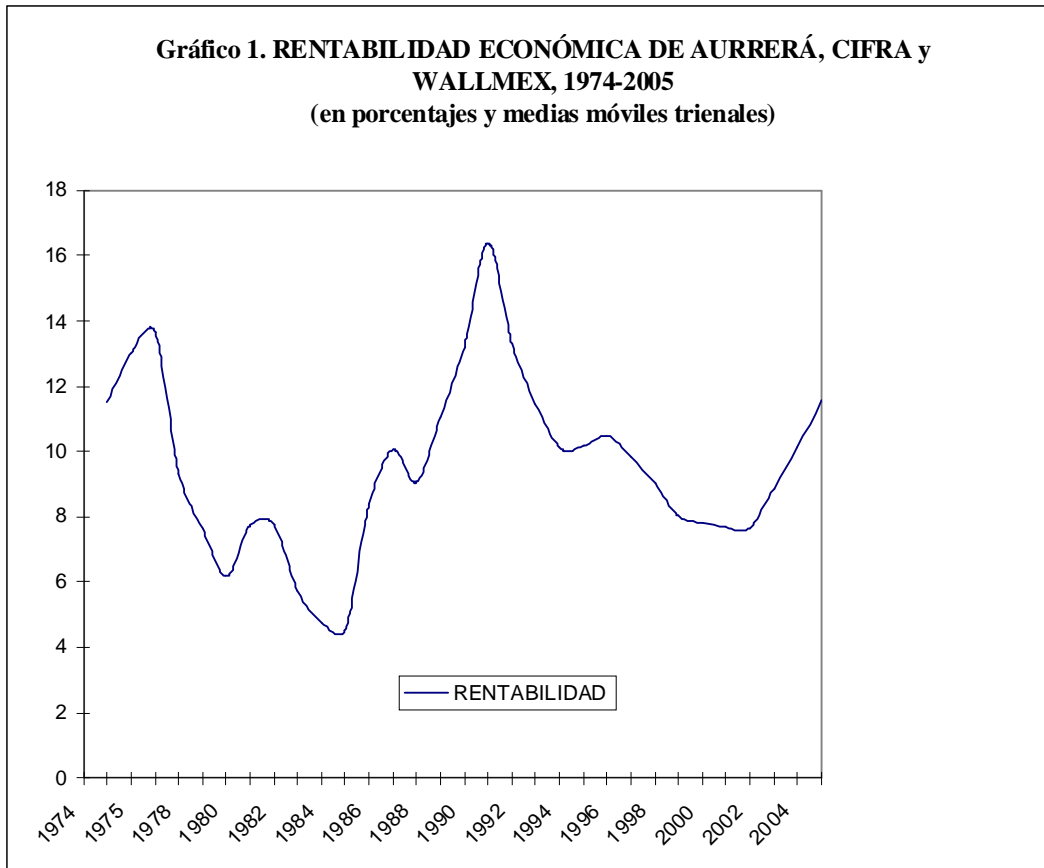
Durante casi cinco lustros los Arango tuvieron que arrostrar coyunturas críticas en México y en España, no siempre coincidentes en el tiempo. De hecho, tales situaciones, que exigían, como poco, una gran destreza directiva, llevaron a muchos empresarios mexicanos a abandonar sus inversiones en España. No fue este en caso de

los Arango. Es más, de resultas de las respuestas que los asturianos supieron arbitrar ante tal cambio de escenario, su firma perdió 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 incitada 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 (*Simago*, resultado de la repatriación de capitales cubanos), mayor incluso que en México. Resolvieron los Arango vender en 1975 *Aurrerá* a la cadena de almacenes departamentales *Galerías Prreciados*, quien cambió de denominación a la de *Galaprix*. Poco después la firma pasó a manos de un asturiano enriquecido en México, quién creó los legendarios *Simago*.

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 Monarca. Arango cultivó también entonces 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.

La devaluación del peso en 1976 provocó el abrupto fin de los años de crecimiento estabilizador mexicano. Los efectos de la recesión inflacionaria 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*) cuya producción era contratada y su precio sensiblemente menor. Los consumidores mexicanos incorporaron inmediatamente a sus cestas de consumo, estos productos genéricos, desconocidos hasta entonces en México, en unos años en los que las tensiones inflacionarias obligaron a las familias mexicanas a moderar el gasto. En 1978 los Arango exploraron las posibilidades de lucro en el negocio de la hostelería con una nueva cadena de restaurantes: *El Portón*. La crisis obligó finalmente a una profunda renovación de la empresa, privada ahora casi por completo de su naturaleza familiar, y convertida en el *Grupo Cifra*.



Fuente: Archivo de la Bolsa Mexicana de Valores y Elaboración propia

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 empresariales. Ello coincidió con la compra por parte de A&P de *Jewel* y su salida de Aurrerá., ahuyentada por las tensiones inflacionarias. Para entonces sólo conserva un 36,1% del capital. Así pues, los Arango perdieron momentáneamente el respaldo financiero y estratégico estadounidense, hasta que en 1984 encontraron un nuevo aliado: *American Store Co.*

A pesar de que los Arango llegaron a ofrecer sus productos a una medida, en promedio, un 50% más baratos que sus competidores, la empresa no levantaba cabeza y parecía condenada a sucumbir al marasmo financiero que había postrado a otras empresas mexicanas. Sólo en la fortaleza de grupo en España, que creció merced al disfrute de nuevas franquicias estadounidenses de restaurantes y cafeterías (*TGI Friday's* y *Bice*), garantizó su continuidad, ya asegurada tras la aplicación de las medidas anti-inflacionarias por los gobiernos de Salinas de Gortari desde 1988. Su

posición social y política no sufrió, por el contrario, mayor deterioro: su presencia en Los Pinos era tan frecuente como en la de los órganos de gestión de lobbys y asociaciones patronales, como el propio *Consejo Mexicano de Hombres de Negocio*, empleando, eso sí, siempre la discreción y la alergia a los focos como divisas.

LAS DOS CARAS DE LA MONEDA: ÉXITO EN ESPAÑA Y PÉRDIDA DE CONTROL EN MÉXICO (1991-2008)

Los Arango habían aprendido una lección de la crisis que la situación de la empresa, mucho más saneada, en España, confirmó: la conveniencia de aliarse con una empresa estadounidense de la que tomar nuevos conceptos de establecimientos y técnicas de distribución. *Wal-Mart*, una firma 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. La firma del Tratado de Libre Comercio facilitó esta transacción.

Con esta impresa formaron los Arango 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 participadas a partes iguales por *Cifra* y *Wal-Mart*: *Cifra-Mart* y *WMHCM*. En ella fueron integradas *Aurrerá*, *Bodegas Aurrerá*, *Superama*; y, ya en 1993, *Suburbia* y *Vips*.

Al tiempo, 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*.

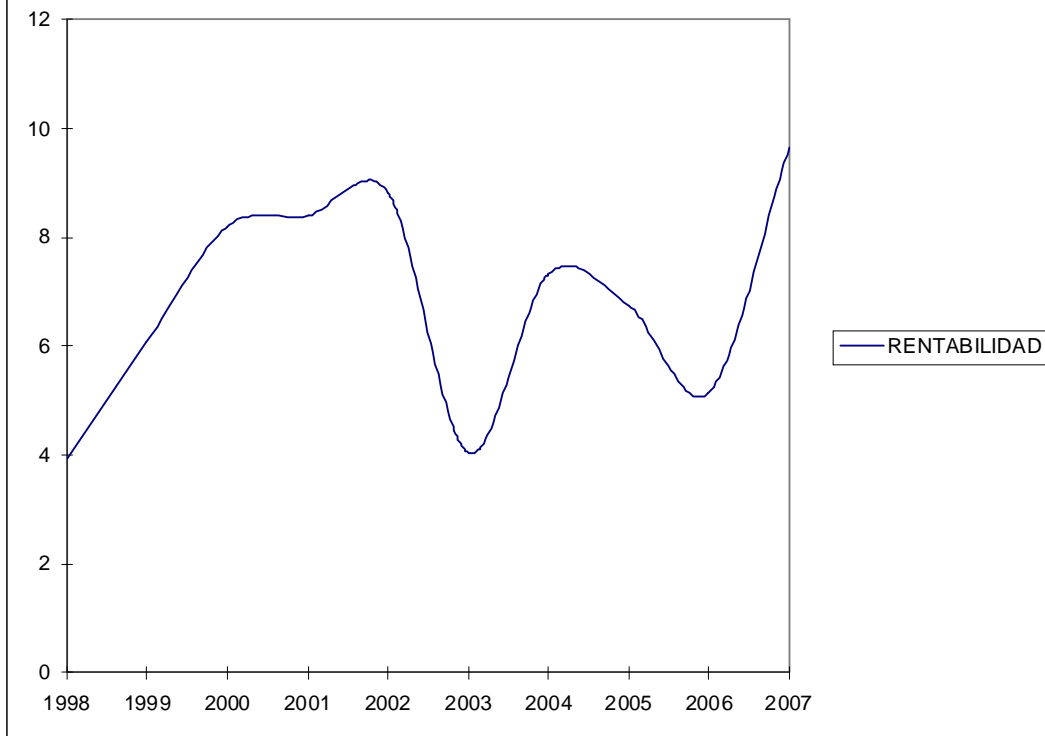
Entre tanto, las cosas en España marchaban mal. La crisis de 1992 malogró la creación de nuevas cadenas de restaurantes, tanto de comida rápida como de calidad. El deterioro de los resultados empresariales durante la crisis de 1994 (gráfico 1) debilitó su posición en las dos firmas mexicanas y desalentó su presencia en ellas. Así las cosas, en 1997 ambas se fusionaron en *Cifra* sobre la que inmediatamente después *Wal-Mart* lanzó una OPA 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, Joaquín Arango, en su mansión de Acapulco, *Marbrisa*, diseñada por Jonh Lautner.

La operación fue muy bien recibida por los inversores mexicanos. 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 sólo 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 negocio que atendía. Únicamente sobrevivieron diez *Bodegas Aurrerá* en zonas relativamente marginales debido a su rentabilidad.

Muy distintas fueron las cosas en España. 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 Tübingen, se encargó de capitanear su crecimiento, en su condición de consejero delegado.

En 1997 Arango diseñó un plan de expansión de la empresa. En 2004 había abiertos en España 220 VIP'S y se planeaba su penetración en 16 nuevas ciudades. Pero no fue éste el mayor logro de Arango. En 2001 llegó a un acuerdo con *Starbucks* para la implantación conjunta de la mayor cadena de cafeterías en España, acuerdo que se extendió a Francia en 2003. Es más, en el cambio de siglo Arango, fundó nuevas cadenas de restaurantes italianos, españoles y asiáticos extendidos en todo el país: *Ginos, Laeñe, Tío Pepe, Papparazzi, Tetriz, Iroco, El Bodegón y The Bok*, agrupado en el *Grupo Sigla*, creado en 1986 a imagen y semejanza del Grupo Cifra, pero en manos de la familia. Los datos representados en el gráfico 2 dan cuenta de los resultados, más que encomiables, de su estrategia.

Gráfico 2. RENTABILIDAD ECONÓMICA DEL GRUPO SIGLA, 1998-2007 (en porcentajes)



En 2005 Plácido Arango padre cedió la presidencia del grupo a su hijo para dedicarse a su auténtica pasión: su colección de pintura, compuesta, en parte, por obras de El Greco, Goya o Henri Moore, parte de las cuales donó al Museo del Prado, la mayor pinacoteca del mundo, cuyo patronato pasó a presidir en . De su padre aprendió también la utilidad de la discreción: una de los empresarios más ricos y emprendedores de España es prácticamente desconocido, salvo en su labor cultural.

Entre tanto, su hijo elaboró los nuevos planes de expansión de la empresa, que pasaban por la extensión a Portugal y la salida a bolsa, que la crisis de 2004 malogró momentáneamente.

CONCLUSIONES

Entendemos que, de lo expuesto, se desprenden tres conclusiones que detallamos someramente en los párrafos que siguen:

- 1) La contribución de los españoles a la modernización comercial mexicana, de la que ellos fueron auténticos protagonistas.
- 2) 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.
- 3) La facilidad con la que los empresarios mexicanos de origen español supieron adoptar las innovaciones estadounidenses que supieron combinar con las esencias comerciales mexicanas.
- 4) 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.
- 5) La existencia de unos vínculos empresariales muy estrechos entre España y México en los años del franquismo a pesar de la ausencia de relaciones diplomáticas.
- 6) El papel desempeñado por los empresarios mexicanos de origen peninsular en la “americanización” de la empresa española, merced a las inversiones acometidas en la década de 1960.
- 7) La mayor fortaleza de las empresas radicadas en España que las matrices mexicanas en los años de entresiglos 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: la vieja *Aurrerá*.

- 8) Los problemas que las trayectorias dispares en uno y otro país han obstaculizado la creación de grandes grupos empresariales hispano-mexicanos y creado realidades tan curiosas como irracionales: VIP'S 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 pareja.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Fuentes Archivísticas

- Archivo General de la Nación (México)
 - Gobernación. Extranjeros. Españoles.

- Registro de la Propiedad y del Comercio del DF
 - Libro 3, volumen 615, foja 446, n° 374.

- Oficina Española de Patentes y Marcas
 - Aurrerá y VIPS

- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
 - Aurrerá y VIPS

Publicaciones periódicas:

Forbes

Reforma

El Economista

Poder

Revista de Fomento de la Producción

Fuentes cibernéticas

www.comms-alt.com/Patricia_Ramos/4/6.htm.

www.walmartmexico.com.mx