



:: [portada](#) :: [Economía](#) ::

17-02-2018

Carrefour, el fracaso de un modelo

Romain Gelin

Mirador - Observatoire critique des multinationales

Traducido del francés para Rebelión por Beatriz Morales Bastos

El grupo de distribución Carrefour ha anunciado una importante reestructuración a escala mundial que va a afectar a varios miles de trabajadores del grupo. Ofrecemos una mirada retrospectiva a los pormenores de este plan y a la evolución del sector.

El grupo Carrefour es uno de los pioneros de la distribución a gran escala en Europa. En 1963 esta cadena [de hipermercados] fue una de las primeras en lanzarse a un nuevo formato que ya existía en Estados Unidos, el del hipermercado. Este tipo de tienda propone una gran variedad de productos bajo un mismo techo, enormes aparcamientos para la clientela y unos precios bajos (sobre todo de los carburantes), una revolución en el momento en que llegó el consumo de masas.

Los hipermercados, cuya superficie es superior a los 2.500 m², generalmente están implantados en la periferia de las grandes ciudades y suelen estar asociados a galerías comerciales que proponen servicios complementarios y contribuyen al atractivo del lugar. Este modelo se desarrolla con éxito en la década de 1970. Los importantes volúmenes de ventas permiten a los distribuidores imponer sus propias condiciones a los proveedores y proponer mejores precios a los consumidores.

Un formato que pierde velocidad

El hipermercado va a conocer su edad dorada en las décadas de 1980 y 1990. A principios de la década de 2000 más del 51,8 % de las compras de productos alimentarios franceses se hacen en hipermercados, frente a un 37,5 % en 1980 [1]. Al mismo tiempo los supermercados, que ven cómo las cadenas que ofrecen fuertes descuentos les hacen la competencia, empiezan a aumentar su superficie, aumentar de gama de productos y ampliar el surtido que ofrecen, con lo que compiten a su vez con los hipermercados.

El modelo del hipermercado va a llegar a su saturación a finales de la década de 2000, especialmente en las economías maduras donde los niveles de consumo ya no conocerán el crecimiento exponencial de las décadas de 1960 y 70.

Desde el punto de vista de rentabilidad para las cadenas, el hipermercado no es el formato más rentable respecto a la superficie comercial: en efecto, el volumen de ventas por metro cuadrado es menor en los hipermercados que en los comercios de proximidad o los supermercados. El crecimiento de las ventas se produce ahora en estos dos últimos formatos mientras que los hipermercados se estanca [2].



También hay que buscar la crisis del modelo del hipermercado en la creciente falta de interés de los consumidores por este tipo de formato, a menudo considerado frío e impersonal.

La competencia cada vez mayor de las tiendas especializadas y del comercio *online* (con Amazon a la cabeza), que ofrecen surtidos más amplios que los de la gran distribución "tradicional" y unos servicios de entrega eficaces, también ha desempeñado un papel en el declive relativo de las grandes superficies generalizadas (que proponen productos alimentarios y no alimentarios).

No faltan razones para explicar la pérdida de interés por este modelo comercial: consumidores cada vez más reticentes a afrontar el tráfico y a consumir energía para acudir a los hipermercados, tiempo medio de las compras demasiado largo en unas tiendas que tienen de 300 a 400.000 referencias en comparación con las cadenas de comercio de proximidad con un surtido menor...

Los reiterados escándalos desde hace dos décadas (vacas locas, huevos con fipronil, carne de caballo, pollo con dioxina, semillas germinadas y bacteria E.coli, leche contaminada con salmonela...) también han contribuido a degradar la imagen de la gran distribución, principal lugar de venta de los productos incriminados.

Aún así, el grupo no tiene intención de prescindir de sus hipermercados, una de las marcas de fábrica de Carrefour. Sus hipermercados sigue representando casi la mitad de su volumen de ventas y siguen siendo un elemento importante para mantener su cuota de mercado.

Debido a los volúmenes de mercancías que representan los hipermercados también tienen una incidencia en la capacidad del grupo para obtener de sus proveedores condiciones comerciales favorables. En efecto, cuanto más importantes son los volúmenes comprados por los distribuidores más capacidad tienen estos para negociar los precios a la baja con los proveedores, que cada vez son más dependientes de sus clientes [3]. El reto de las recientes manifestaciones del mundo agrícola, sobre todo en el sector de la leche, eran sobre todo los precios negociados por la gran distribución (y las industrias agroalimentarias).

La estrategia "Plassat"

La llegada en 2007 de los nuevos accionistas Colony Capital, un fondo de inversión anglosajón, y Bernard Arnault (que sigue siendo el principal accionista del grupo) coincide con un fortalecimiento de la exigencia de rentabilidad de los fondos propios (*) de la empresa. Entre 2007 y 2009 los beneficios del grupo Carrefour se hundieron y pasan de 2.200 millones de euros a 327 millones.

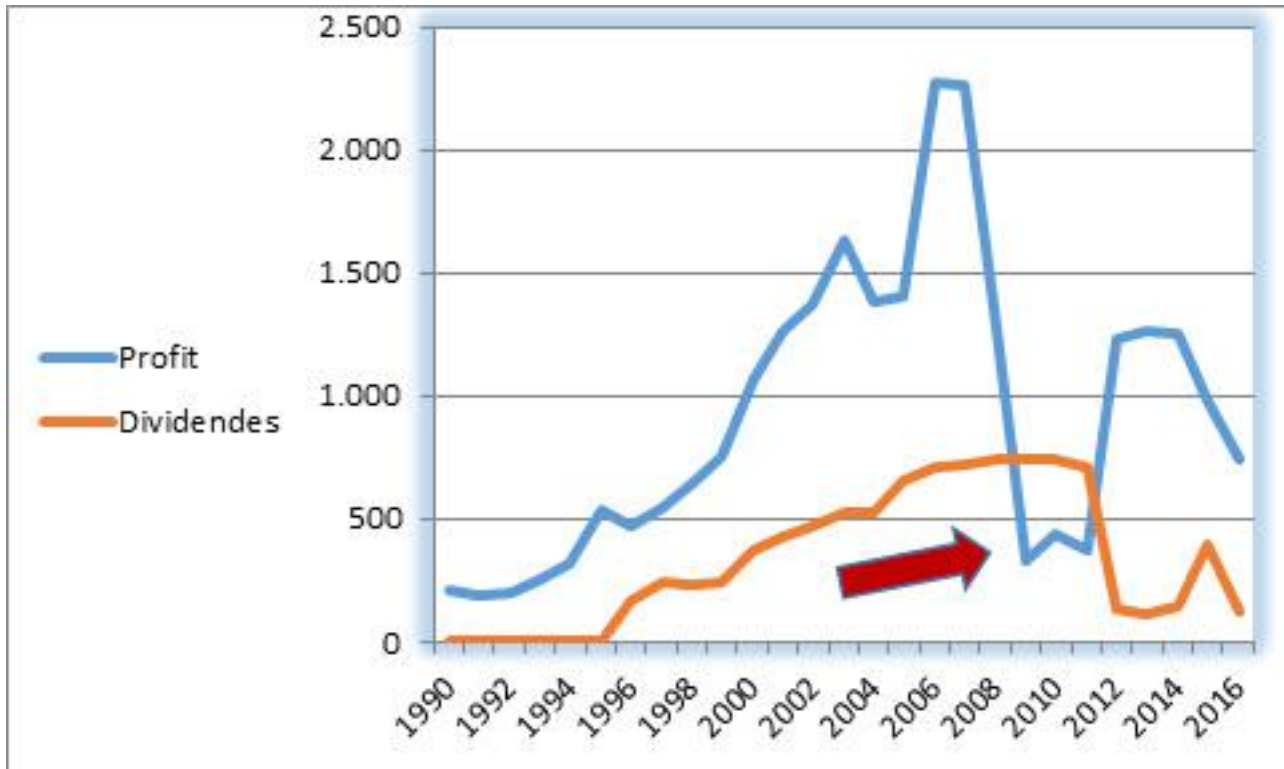
En cambio, en ese mismo periodo sigue aumentando la parte de estos mismos beneficios distribuidos a los accionistas, los dividendos. En 2009 la parte de los beneficios distribuidos a los

Rebelión

accionistas llega al 229 %.

¿Cómo puede una empresa distribuir unos beneficios que no genera? Por ejemplo, vendiendo partes de la empresa. Carrefour reduce su envergadura y el empleo para satisfacer a sus accionistas.

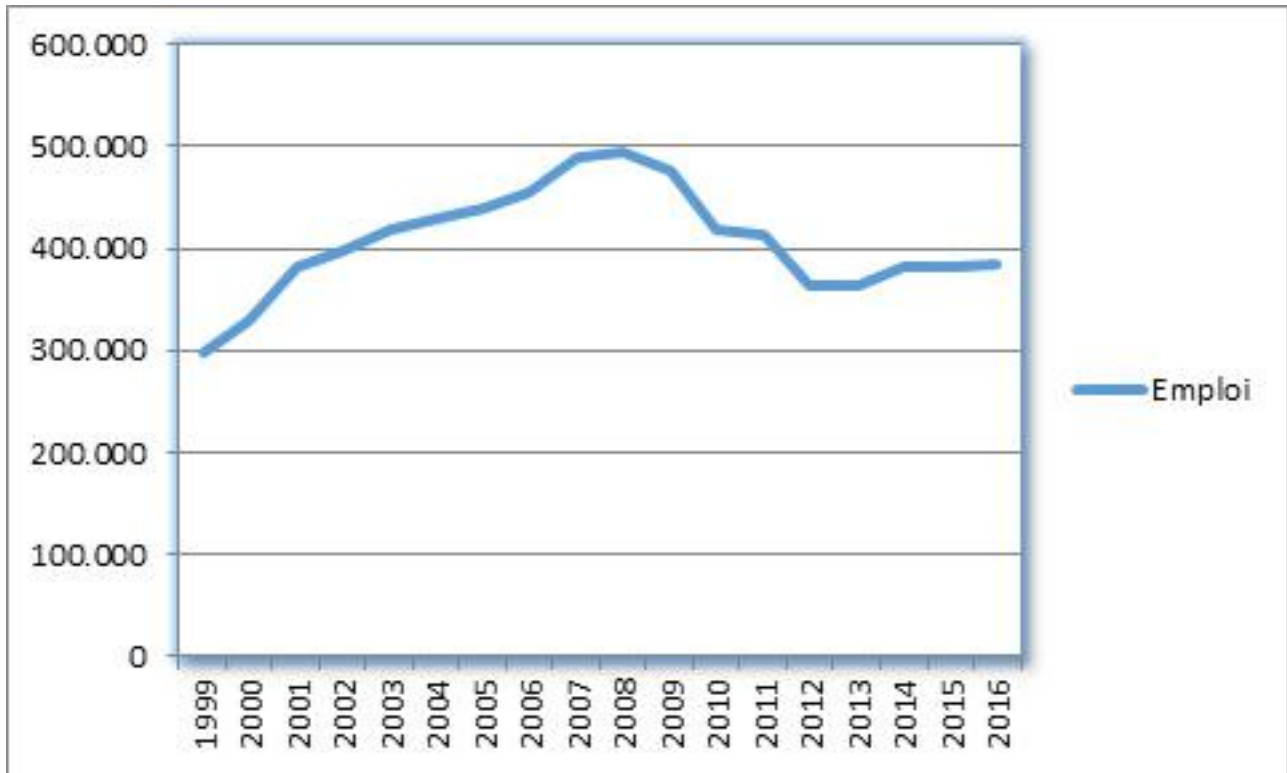
Gráfico 1. Carrefour: beneficios y dividendos



Leyenda: en azul, beneficios; en naranja, dividendos. Fuente: Mirador-multinationales.be

Como muestra el gráfico reproducido abajo, el empleo en el grupo Carrefour pasa de 495.287 trabajadores en 2008 a 364.969 en 2012. Con la venta de filiales o el cierre de tiendas en todo el mundo la cadena francesa reduce su perímetro y sus costes para aumentar su norma de rentabilidad. No obstante, el endeudamiento del grupo sigue siendo un freno para atraer nuevos inversores.

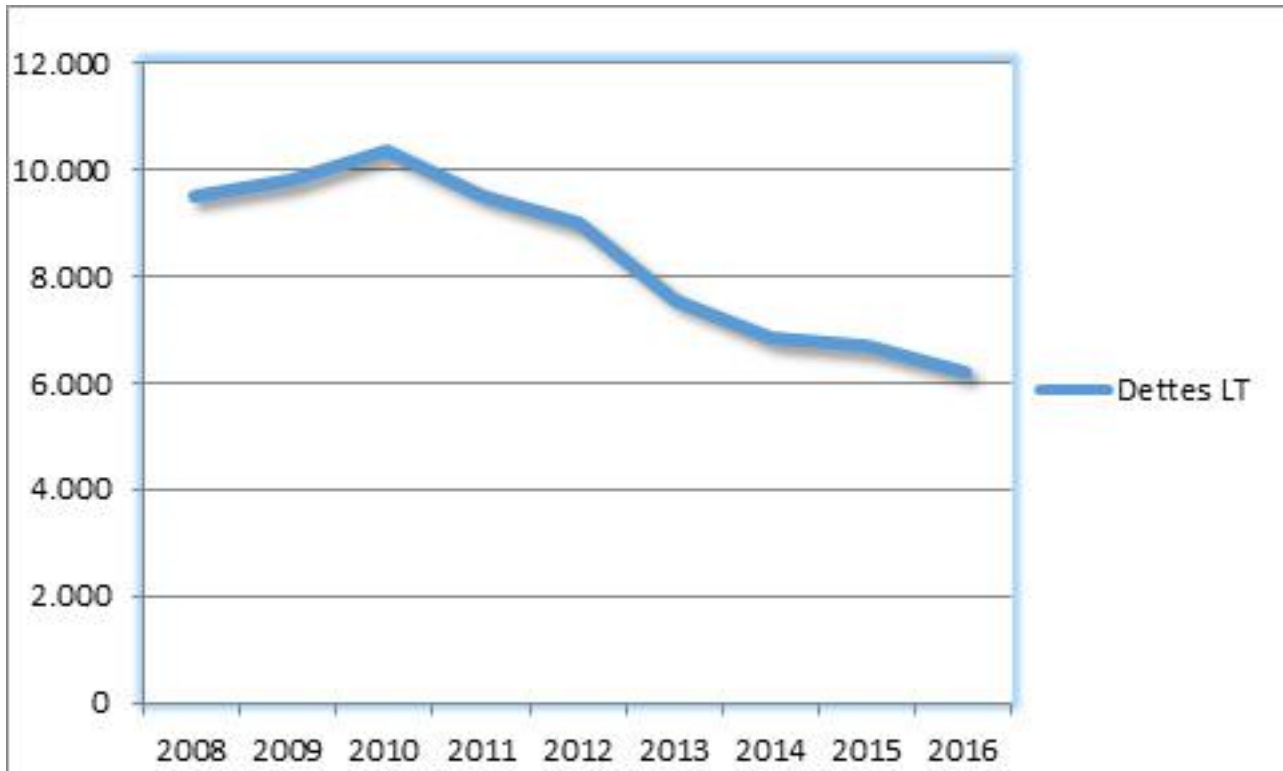
Gráfico 2. Carrefour: empleo total



Fuente: Mirador-multinationales.be

Por consiguiente, el desendeudamiento será la estrategia principal de Georges Plassat, predecesor de Alexandre Bompard a la cabeza del grupo francés entre 2012 y 2017. Para ello, Carrefour va a vender o cerrar sus tiendas en los países en los que no es el número 1. La multinacional francesa abandona Colombia, Grecia o se desvincula de Turquía.

Gráfico 3. Carrefour: endeudamiento a largo plazo



Fuente: Mirador-multinationales.be

Esta estrategia destinada a atraer a nuevos inversores no parece dar frutos a largo plazo. En efecto, tras una bonanza de dos años los beneficios del grupo vuelven a caer a partir de 2014 (Gráfico 1).

¡Bompard vuelve a hacerlo!

En julio de 2017 Georges Plassat cede el lugar a Alexandre Bompard, exalumno de la ENA [Escuela Nacional de Administración], exconsejero de François Fillon en el Ministerio de Trabajo, pasó por Canal+, exdirector general de Europe 1 y después de la Fnac, a la que ha fusionado recientemente como Darty. Solo seis meses después de llegar Alexandre Bompard presenta un primer plan de reestructuración para el gigante de la distribución.

Denominado eufemísticamente "plan de transformación", de hecho se trata de una reestructuración de gran magnitud cuyo primer objetivo es disminuir los costes del distribuidor y su masa salarial, y centrarse en las actividades más rentables, como los productos frescos, los productos bio y las marcas de distribuidores. Así pues, la estrategia de Bompard no es tan diferente de la de su predecesor.



Este plan comprende varios ejes: simplificación de la organización (entiéndase reducción del empleo en la sede central de París, esto es, 2.400 trabajadores concernidos de un total de poco más de 10.000), aumento de la productividad (realizar el mismo volumen de negocios con menos personal, superficies comerciales reducidas y por medio de una cada vez mayor automatización, sobre todo en la logística, la preparación de pedidos, las cajas...), desarrollo del comercio *online* y de los "drives" [campañas] (que permiten vender con menos personal y espacio comercial) y reorientación a los formatos de proximidad (la mayoría franquiciados y con unas condiciones de trabajo y convenios colectivos menos ventajosos que en los hipermercados).

Además de esas medidas hay que señalar el cierre de 273 tiendas Dia en España (que se pondrán en venta o cerrarán) y la voluntad del grupo de acentuar su desarrollo en zonas de crecimiento: en Brasil, en Argentina y sobre todo en China, donde el grupo se ha lanzado a una asociación con Tencent y Yonghi, un gigante de internet chino y especialista en productos frescos y pequeños formatos de distribución.

El grupo espera ahorrar cerca de 2.000 millones de euros de aquí a 2020, que planea invertir en el comercio *online* y en nuevos formatos de proximidad: ahí donde los costes fijos son menos importantes y los márgenes elevados.

Si bien se ha anunciado claramente la supresión de 2.300 puestos de trabajo en la sede del grupo, el director general de Carrefour no ha precisado nada respecto a los efectos de este plan sobre el empleo global del grupo.

En Francia, además de los 2.300 despidos anunciados, están amenazados casi 5.000 puestos suplementarios [4], sobre todo en los hipermercados que verán disminuir su superficie. Para los hipermercados integrados (gestionados por el grupo Carrefour y no franquiciados) se prevé otro plan de "simplificación y de centralización" aunque no se ha anunciado y su objetivo es reducir puestos administrativos y hacer desaparecer los puestos de cajero en las estaciones de servicio. Estarían concernidos 500 empleos.

Debido a sus ambiciones en el comercio *online* el grupo se ha dotado de un importante centro de logística. Este centro dedicado a la preparación de pedidos *online* se automatizará progresivamente y contribuirá a hacer disminuir por tres el personal de los *drives* [5].

Del mismo modo, el establecimiento de asociaciones en determinadas secciones, como ocurre con Fnac-Darty para los electrodomésticos, hace temer la supresión de una cantidad de puestos de trabajo sin cuantificar por el momento.

El cierre de tiendas Dia en España no dejará de provocar pérdidas de empleo. En efecto, los supermercados que no encuentren comprador echarán el cierre, lo que supone una amenaza para los 2.100 trabajadores españoles concernidos.



Por último, varios establecimientos del grupo pasarán a la situación de arrendamiento y gerencia (en franquicia), lo que coincidirá con la degradación de las condiciones laborales y de las ventajas sociales de los trabajadores de estas tiendas.

En total, y aunque el grupo no aporta ninguna cifra precisa, contando por lo bajo hay más de 10.000 puestos que podrían ser suprimidos en todo el mundo debido a este plan de transformación.

Planes sociales masivos

Carrefour no es la única cadena de distribución que ha anunciado reestructuraciones y supresión de empleos a lo largo de los últimos años.

El ciclo más reciente empezó con Delhaize en 2014, que preparaba su fusión con Ahold [6]. Cora [7] y Makro [8], dos actores presentes en el segmento de los hipermercados en Bélgica, también han anunciado reestructuraciones en los últimos meses.

En Francia Auchan es la otra cadena francesa especialista en hipermercados que develaba un plan de reestructuración en 2016 [9].

En Estados Unidos Walmart, el primer distribuidor del mundo, anunció a primeros de enero reducciones de los efectivos y el cierre de 63 tiendas Sam's Club [10], mientras que el británico Tesco emprende una tercera reestructuración [11] en un año.

En total se habrán suprimido varias decenas de miles de puestos de trabajo en el sector de la distribución a lo largo de los últimos años entre los principales distribuidores mundiales.

En Bélgica, "una nueva masacre social"

Bélgica no se ha librado de este plan de reestructuración. Aunque en el anuncio de Alexandre Bompard no se escapó cifra alguna concerniente a Bélgica, los trabajadores belgas esperaban con nerviosismo que cayera la noticia.

El 25 de enero de 2018 la dirección de Carrefour Bélgica anuncia que el plan de reestructuración podría costar unos 1.233 empleos en el país. Un anuncio difícil de aceptar teniendo en cuenta los cambios producidos en los últimos años en la filial belga.



Carrefour llega a Bélgica por medio de la compra del grupo GB. Entonces explota 56 hipermercados, 73 supermercados y una red de franquicias. GB cuenta con 18.000 trabajadores cuando Carrefour lo compra [12].

En aquel momento los supermercados e hipermercados GB pierden cuota de mercado en el país. Carrefour, que goza de mejores condiciones de compra, consigue bajar los precios, invierte en su nueva adquisición y moderniza las tiendas existentes, las cuales obtienen resultados positivos a partir de 2003 a costa de los sacrificios de los trabajadores del grupo que ven cómo el nuevo principal accionista les niega la participación en los beneficios desde el momento de su llegada.

La primera huelga tiene lugar en 2001 cuando Carrefour trata de aumentar la flexibilidad en el grupo y de limitar las actividades sindicales. En 2007 la llegada de los nuevos accionistas Colony Capital y Bernard Arnault (que sigue siendo el principal accionista) coincide con una primera reestructuración: 16 supermercados franquiciados, 900 dimisiones (prejubilaciones y dimisiones voluntarias) y nuevas contrataciones que se harán según convenios paritarios menos ventajosos para los trabajadores [13].

Es una primera etapa. En 2010 Carrefour decide una nueva reestructuración que concierne a 1.700 empleos, prevé el cierre de 14 hipermercados y 7 supermercados, el paso del conjunto del personal al convenio CP202.01, la congelación de salarios durante tres años y el paso a franquicia de 7 supermercados [14]. En este inicio del año 2018 Carrefour vuelve a anunciar la supresión de 1.233 empleos, 180 de los cuales en la sede central. Dos supermercados cerrarán de aquí a junio de 2018 (Liège-Angleur y Genk) mientras que se reducirá la superficie de varios supermercados y/o serán transformados en supermercados. Como ocurre a escala mundial, el grupo anuncia su proyecto de abrir puntos de retirada de comercio *online* y comercios de proximidad.

Una vez más apenas se oculta el objetivo: aumentar la cantidad de tiendas en franquicia (con un deterioro de las condiciones de los trabajadores) y ampliar las horas de apertura de estas tiendas.

Al día siguiente del anuncio y tras las asambleas generales organizadas en las tiendas 27 establecimientos decidieron ponerse en huelga en Hainaut, la provincia de Lieja, el Brabant valón, la región de Bruselas y Genk.

El sindicato Setca-FGTB habla de "una nueva masacre social". El gobierno, por su parte, afirma querer apoyar a los trabajadores de Carrefour. "Es una hipocresía completa. Si el gobierno quiere hacer algo ha de ser por la vía legal. Pero si se crean empleos flexibles no hay que llorar cuando 15 días después se pierde empleo", declaró Delphine Latawiec de la CNE

Por su parte, Marie-Hélène Ska, secretaria general de la CSC, fustiga las políticas del gobierno respecto a las grandes empresas: " Se han concedido a Carrefour más de 24 millones de euros de intereses notacionales (**) en un año , [...] 16,789 millones de euros recibidos por Carrefour



vinculados al subidas de índices y a los cambios de fiscalidad. Al mismo tiempo, en 2016 Carrefour repartió 50 millones de dividendos a sus accionistas. Por decirlo sin rodeos, el gobierno belga pagó dividendos a los accionistas de Carrefour y hoy Carrefour, que no ha anticipado nada, va a hacer pagar a la Seguridad Social y a los trabajadores una reorganización con la que no tienen nada que ver. Es verdaderamente repugnante" [15].

Los efectivos de Carrefour Bélgica, que eran de 18.000 trabajadores en el momento de la compra de GB, han ido desapareciendo a medida de las sucesivas reestructuraciones hasta llegar a 11.500 puestos (equivalente a 8.500 a tiempo completo) antes del anuncio de enero de 2018 y después a unos 10.000 una vez que se hizo la reestructuración. Para Myriam Delmée del sindicato Setca, "estamos en la misma situación que cuando la última reestructuración en 2010. Los trabajadores han hecho esfuerzos, arrimaron el hombro para lo que se presentaba como un plan de rescate y está es la situación hoy en día".

Un sector desbaratado

El sector de la distribución está marcado por varias tendencias de fondo. La primera es la competencia cada vez más fuerte de las tiendas especializadas y de los actores de lo digital como Amazon [16], que cada vez acaparan más cuotas de mercado en todo tipo de productos, aunque la venta de productos alimentarios sigue siendo el coto privado de la distribución tradicional. Los comerciantes *online* suelen proponer precios más bajos gracias a la fuerte automatización de sus procesos logísticos, a una organización del trabajo "digna del siglo XIX" [17] y a una oferta de entrega más competente.

La segunda tendencia es la racionalización de las organizaciones, que se observa a través del movimiento de concentración que ha habido los últimos años en el sector, ya sea por medio de fusiones-adquisiciones, como en el caso de Ahold y Delhaize, o bien en el ámbito de las centrales de compra [18].

Se busca así la menor fuente de ahorro en el ámbito logístico o de las negociaciones comerciales, lo mismo que la reorientación a zonas geográficas con mayor potencial de crecimiento. Lo más frecuente es que este movimiento de racionalización lleve a la supresión de puestos de trabajo.

Carrefour, que por ahora ha negociado bastante mal el cambio digital, evidentemente no se ha librado. Sin embargo, en el momento de anunciar el plan social el director general de Carrefour confirmaba su política de dividendos: distribuir entre un 45 y un 50 % de los beneficios. Ese mismo día las acciones de Carrefour subían un 4% en bolsa, los mercados saludaban la política del grupo. En Carrefour es una tendencia fundamental...

Notas:



[1] Lsa-conso.fr, «Format: le gigantisme n'est plus à la mode», 18 de octubre de 2001.
<https://www.lsa-conso.fr/format-le-gigantisme-n-est-plus-a-la-mode,70588>

[2] Tarteret et Hanne, «Grande distribution et croissance économique en France»: DGCCRF éco, n°11, diciembre de 2012.

[3] Sobre las negociaciones comerciales y la presión sobre las compras, véase Wathelet, Violaine, "Les filières de production orchestrées par la Distribution", Gresea, 09 de junio de 2015, texto disponible en <http://www.gresea.be/spip.php?article1385>

* En contabilidad se denomina fondos propios a la parte del pasivo que no se debe a la financiación externa sino a las aportaciones de los socios y a los beneficios generados por la empresa. Es la suma del capital social, las reservas y resultados del ejercicio,
https://es.wikipedia.org/wiki/Fondos_propios (N. de la t.)

[4] Lineaires.com, «Comment Bompard veut faire fondre la masse salariale de Carrefour», 25 de enero 2018.
<http://www.lineaires.com/LA-DISTRIBUTION/Les-actus/Comment-Bompard-veut-faire-fondre-la-masse-salariale-de-Carrefour-51476>

[5] Lineaires.com, «Carrefour inaugure une seconde maga plateforme drive», 8 de enero de 2018.
<http://www.lineaires.com/LA-DISTRIBUTION/Les-actus/Carrefour-inaugure-une-seconde-mega-plateforme-drive-51404>

[6] Romain Gelin, "Delhaize & Ahold, un mariage de 'raison'?", Gresea, abril de 2015, texto disponible en
<http://www.mirador-multinationales.be/divers/a-la-une/article/delhaize-ahold-un-mariage-de-raison>

[7] lecho.be, «La restructuration chez Cora ne surprend pas les syndicats», 19 de enero de 2017.
<https://www.lecho.be/entreprises/grande-distribution/La-restructuration-chez-Cora-ne-surprend-pas-les-syndicats/9853186>

[8] lalibre.be, «Restructuration chez Makro: aucun licenciement sec», 9 de noviembre de 2016.
<http://www.lalibre.be/actu/belgique/restructuration-chez-makro-aucun-licenciement-sec-malgre-505-pertes-d-emploi-5823301dcd70fb896a674c15>



[9] isa-conso.fr, «L'emploi, volet sensible du plan de restructuration d'Auchan», 3 de marzo de 2017. <https://www.isa-conso.fr/l-emploi-volet-sensible-du-plan-de-restructuration-d-auchan,255474>

[10]

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-01-12/wal-mart-said-to-restructure-store-roles-to-streamline-business>

[11] <https://www.theguardian.com/business/2017/jan/09/tesco-1000-jobs-restructuring-plans> ;
<https://www.theguardian.com/business/2017/jun/28/tesco-to-cut-1200-head-office-jobs> ;
<https://www.express.co.uk/finance/city/908220/tesco-cuts-jobs-results-profits>

[12] Lesoir.be, «Distribution. L'intégration de l'enseigne belge dans Carrefour semble a priori lui profiter», 12 de abril de 2003.

http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fserie-2-distributionl-integration-de-l-enseigne-belge-d_t-20030412-Z0N1FE.html

** Intereses notacionales: es una ventaja fiscal propia de Bélgica que consiste en calcular ficticiamente un interés sobre los fondos propios de una empresa como si estos fueran considerados capital prestado y deducir el montante obtenido del beneficio imponible (*en inglés notional interests*) (N. de la t.)

[15]

https://www.rtb.be/info/belgique/detail_marie-helene-ska-csc-les-syndicats-ne-sont-pas-la-juste-pour-tenir-le-couvercle-sur-une-marmite-prete-a-exploser-socialement?id=9823244

[16] Véase el histórico de Amazon elaborado por par Gilles t'Serstevens en Mirador:

<http://www.mirador-multinationales.be/secteurs/distribution/article/amazon#histoire>

[17] Jean-Baptiste Malet, «En Amazonie, infiltré dans le meilleur des mondes», Fayard, 2013 y Lemonde.fr del 17 de diciembre de 2013

http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/12/16/les-travailleurs-chez-amazon-ont-des-conditions-de-travail-dignes-du-xixe-siecle_3517609_3234.html

[18] Gelin, Romain, "Distribution: Concentration dans les centrales d'achats européennes", Gresea, septiembre de 2015, texto disponible en <http://www.gresea.be/spip.php?article1423>

Fuente: <http://www.mirador-multinationales.be/analyses/article/carrefour-l-echec-d-un-modele>



Esta traducción se puede reproducir libremente a condición de respetar su integridad y mencionar al autor, a la traductora y Rebelión como fuente de la traducción.