

LOS ORIGENES CUBANOS DE EL CORTE INGLES Y DE GALERIAS PRECIADOS: LOS DOS GRANDES ALMACENES DEL COMERCIO EN ESPAÑA

Pilar Toboso Sánchez
pilar.toboso@uam.es¹

Abstracce

The article discussed the modernization of retail trade following the emergence of new stores, particularly department stores, which emerged in the main European and American mid-nineteenth century. In Spain no such shops opened until mid-twentieth century, when it opened Galerías Preciados and El Corte Ingles, the only two department stores trade in Spain.

The owners had emigrated to Cuba at the beginning of the century, working in the store El Encanto de La Habana, one of the most modern shops of the period, based on the American model. Upon his return to Spain opened two stores that mimetic reproduced this model, allowing us to say that its origin is in the island until a few years before had been the main colony.

Palabras claves: español y portugués

Comercio (comércio), grandes almacenes (grandes armazenes), modernización (modernização)

¹ Profesora de la Universidad Autónoma de Madrid. La investigación ha sido financiada con dos proyectos de investigación: Red Temática de Historia Cultura (HAR 2008-01453) y Trayectorias Transatlánticas: personajes y redes entre la Península Ibérica y el continente americano 1808-1978 (HAR-2009-13913/C02/01).

Introducción

Desde mediados del siglo XIX en las principales ciudades europeas y norteamericanas aparecieron nuevos modelos de establecimientos comerciales, con tipologías distintas, pero con un objetivo común: estimular la demanda y aumentar las ventas. Entre ellos destacaron los grandes almacenes que surgieron en Francia a mediados del siglo XIX, contribuyeron a la modernización de los establecimientos de venta al público y sentaron las bases del comercio moderno. Entre los historiadores existe un acuerdo generalizado en que la paternidad del nuevo modelo comercial se debió a tres comerciantes: el francés Arístides Boucicaut que abrió en París en 1852, con el nombre de Bon Marché, el primer gran almacén europeo; F. W. Woolworth que extendió por Estados Unidos los primeros almacenes de precio único y M. Cullen que fundó el primer supermercado para ofrecer en un mismo establecimiento artículos de alimentación variados.

En España la introducción de los nuevos comercios se demoró y hubo que esperar varias décadas para que los consumidores pudieran comprar en un gran almacén, ya que las presiones para la introducción de formulas comerciales innovadoras, tanto por parte de la demanda como de la oferta, fueron escasas, debido al alto porcentaje de población rural y a su escaso poder adquisitivo hasta la década de los sesenta del XX, ya que la guerra civil que vivió el país entre 1936 y 1939 y la política autárquica e intervencionista promovida por las autoridades franquistas durante la posguerra agudizaron la pobreza y sometieron al país a un desabastecimiento generalizado.

De manera que las nuevas fórmulas comerciales, conocidas en las principales ciudades europeas y americanas desde mediados del siglo XIX llegaron a España con un siglo de retraso. Hasta la década de los cincuenta en el comercio detallista siguieron dominando las pequeñas tiendas de corte tradicional, con una configuración *cuasi gremial*; especializadas en la venta de artículos concretos: carnicerías, lecherías, panaderías, fruterías, bazares del hogar, tiendas de tejidos, etc.; poco atractivas para el público; con escasas mercancías y en las que no habían arraigado las nuevas fórmulas del comercio minorista, que ya estaban extendidas en muchas ciudades europeas, norteamericanas y latinoamericanas, sobre todo mexicanas y

cubanas, debido a la influencia que ejercía Estados Unidos sobre su economía.

Fue fundamentalmente en estos países de habla hispana, donde los empresarios más importantes del comercio español realizaron su aprendizaje, trasladando su experiencia a España, cuando vieron la posibilidad de instalar en el país unos establecimientos más modernos, coincidiendo con el incremento de una población urbana, con mayor poder adquisitivo, que demandada más variedad y calidad en los artículos que compraba.

Desde 1952, año en que las autoridades pusieron fin al racionamiento de productos, paulatinamente se superó el autoconsumo y desde la propia Administración se tomaron medidas para estimular el desarrollo de los canales comerciales. En 1951 se creó el Ministerio de Comercio y en 1957 la Dirección General de Comercio Interior, que impulsaron proyectos, interesándose por las técnicas desarrolladas en otros países, sobre todo, por las fórmulas del autoservicio, cuya implantación en España se encargó a la Comisión Nacional de Productividad, a las Cámaras de Comercio y a la Comisaría de Abastecimiento y Transportes, al tiempo que se iniciaba un Programa de Cooperación con Estados Unidos.

No obstante y aunque hay que reconocer que estas iniciativas públicas representan un cambio de actitud, lo cierto es que la introducción de nuevas fórmulas comerciales se debió sobre todo a la iniciativa privada, de un pequeño grupo de empresarios que vieron la posibilidad de implantarlas con éxito. A mediados de los años cuarenta abrieron en las ciudades más grandes los primeros bazares populares: almacenes con precios únicos y dimensiones relativamente reducidas (BRIZ, J. y CASARES, J, 1985, p 129) y los dos grandes almacenes del panorama comercial español: Galerías Preciados y El Corte Inglés, que siguieron el modelo americano, con el que sus propietarios se habían familiarizado en Cuba, isla a la que emigraron.

Entre estos empresarios destacaron: César Rodríguez y Ramón Areces, propietarios de El Corte Inglés y Pepín Fernández de Galerías Preciados, los dos únicos almacenes de capital privado en España. En 1941 la pequeña sastrería que regentaba Ramón Areces desde 1934 en el centro de la capital, El Corte Inglés, se trasladó a un edificio de varias plantas en la calle Preciados y en pocos años adquirió la fisonomía de un gran almacén y en 1943 en la misma calle Pepín Fernández abrió al público Galerías Preciados. Durante décadas estas empresas disfrutaron de una situación de duopolio en el sector de los grandes almacenes y

protagonizaron una dura competencia, con tintes novelescos, ya que sus propietarios eran familiares y tras formarse profesionalmente en Cuba y colaborar en sus primeros negocios en España, emprendieron una dura guerra comercial.

Los tres emigraron a Cuba en su juventud, trabajaron en los almacenes El Encanto y regresaron a Madrid durante la II República, donde abrieron comercios de dimensiones medianas, que años más tarde transformaron en grandes almacenes, siguiendo miméticamente el modelo de almacén norteamericano, que habían conocido a través de los almacenes cubanos.

Los grandes almacenes en Europa y Estados Unidos

Hasta la aparición de los grandes almacenes el comercio detallista se caracterizó en todo el mundo por su carácter monovalente. Las tiendas, generalmente de tamaño familiar, se especializaban en la venta de mercancías concretas y actuaban en un ámbito local reducido. Durante siglos los cambios en los locales de venta al público habían sido mínimos, generalmente los hijos heredaban los comercios de los padres, y se limitaban a reproducir sus prácticas, lo que había provocado una parálisis del comercio detallista, ya que las innovaciones habían sido escasas en comparación con las vividas por el sector industrial, que desde finales del siglo XVIII había mostrado un gran dinamismo y había entrado en una senda de modernización constante.

Esta situación cambió tras la aparición de los grandes almacenes. Frente a la tienda tradicional, los nuevos centros impulsaron una forma de vender más directa, más competitiva y sobre todo más atractiva. Su consolidación se vio favorecida por el desarrollo de las grandes ciudades y de los medios de transporte, por el aumento del poder adquisitivo de la población y la invención de mecanismos como el ascensor o las escaleras mecánicas que posibilitaron que las tiendas se instalaran en edificios de varias alturas; la electricidad que permitió abrir los comercios durante largas jornadas; el hierro y el hormigón armado que posibilitaron la edificación de espacios más amplios o del vidrio que facilitó la instalación de grandes escaparates. No hay duda de que sin el progreso técnico al que asistió el mundo occidental, la construcción de grandes edificios no hubiera sido posible.

El primer gran almacén, del que se tiene noticia fue el parisino Bon Marché, abierto en 1852 por Arístides Boucicaut, un vendedor de tejidos. Era una tienda totalmente distinta a las que por entonces existían en la capital del Sena. En él la mercancía se vendía con precios fijos, marcados claramente sobre cada artículo para evitar el regateo, usual hasta entonces en el comercio. Ofrecía precios competitivos, mediante la reducción del margen de beneficios entre un 15% y un 40% en artículos de venta fácil que compensaba con un volumen de ventas superior. Tenía escaparates amplios y luminosos y mostradores y vitrinas, en las que se colocaba la mercancía de forma atractiva para que los clientes pudieran verla. Publicitaba sus artículos en la prensa, promovía que el cliente entrara en la tienda libremente sin la presión de tener que comprar nada y estimulaba a los empleados mediante el pago de comisiones sobre las ventas.

Como la mayoría de los grandes almacenes de esta época, el Bon Marché inicialmente fue concebido como una tienda de tejidos ya que, después de los alimentos, ésta era la mercancía más demandada por el público, al estar muy extendida la práctica de confeccionar en el hogar los trajes y vestidos o de acudir a modistas, pero el éxito llevó a su dueño a incorporar paulatinamente nuevas mercancías, hasta el punto que a los ocho años de su inauguración, dio el salto de tienda de tejidos a gran almacén en el sentido moderno del concepto, es decir un establecimiento en el que se podían adquirir centenares de productos distintos. En 1860 Boucicaut construyó un enorme edificio con secciones diferenciadas, al que los parisinos podían acudir a comprar o simplemente a pasar la tarde y familiarizarse con las novedades.

En los años siguientes el modelo se extendió por Francia. En 1855 se abrió El Louvre, almacén que ofrecía textiles, muebles, artículos para el hogar y complementos diversos; en 1865 se inauguró Printemps en el bulevar Haussmann, primer gran almacén europeo que incorporó electricidad a su edificio; en 1869 se abrió al público La Samaritaine y en 1889 las famosas Galerías Lafayette con casi dos mil metros cuadrados destinados a la venta y talleres propios de confección. Todos ellos contribuyeron a revolucionar las técnicas comerciales al implantar unos precios fijos y más económicos, la posibilidad de cambiar e incluso devolver la mercancía, secciones múltiples dentro del centro y un surtido diversificado de artículos. El impacto que causaron en la sociedad, en especial entre las mujeres de la burguesía y entre los

comerciantes tradicionales fue de tal envergadura, que inspiró una de las novelas más famosas de Emile Zola, *El paraíso de las damas*, publicada en 1883. Según el escritor la lucha entre los grandes establecimientos y los pequeños comerciantes representaba, algo más que una simple competencia, suponía el enfrentamiento entre dos concepciones de vida, simbolizaba el triunfo del progreso sobre la tradición.

Desde su aparición, los grandes almacenes van a suponer una competencia peligrosa para el comercio tradicional. Por primera vez aparece un tipo de establecimiento minorista, de grandes dimensiones, en el que no se regatean medios para estimular las ventas. Frente a la costumbre de ocultar la mercancía en cajas hasta que fuera requerida por el cliente, en los grandes almacenes ésta se muestra atractivamente con el objeto de estimular el deseo de comprarla, ya que la eliminación de los tradicionales mostradores, tras los que el dependiente se parapetaba, animaba a los compradores a entrar en unas tiendas por las que podían circular libremente.

Desde Francia la nueva fórmula comercial se exportó a otros países europeos. A finales del siglo XIX en Inglaterra se habían instalado los almacenes Lewis, Marks & Spencer, Harrod's que en 1874 contaba con un gran edificio, con secciones decoradas lujosamente, más de cien empleados y una sala de descanso para los clientes (CHARLOT, M y MARX, R., 1990, p. 82-91) y Selfridges, propiedad de Harry Gordon Selfridge que, como los empresarios españoles, se familiarizó con el mundo del comercio en América, en concreto en los almacenes Marshall Field de Chicago, en los que fue contratado como dependiente. En Alemania los almacenes Karstadt se inauguraron en 1881 en la ciudad de Weimar, su expansión fue tal que en 1929 tenían ochenta y nueve sucursales repartidas por el país². En Austria destacaron los almacenes Kastner & Ohler, abiertos en 1873.

Aunque en Estados Unidos a finales del siglo XIX se habían consolidado cadenas como Sears Roebuck que abrió sus puertas en 1886, su desarrollo tuvo lugar sobre todo en la década de los años veinte. Según Pasdermadjan los primeros grandes almacenes estadounidenses siguieron el modelo francés (PASDERMADJAN, H, 1954), mientras que Baker,

² *Noticias GP.*, junio 1979, nº 6

Anderson o Butterwoth, mantienen que tuvieron sus propias características y respondieron a las exigencias del público estadounidense, más familiarizado con la producción en serie, el crédito o la publicidad. Los principales, Lord Taylor, Jordan March, Macy's o Marchal Field tuvieron su origen también en pequeñas tiendas textiles.

El modelo americano, fue seguido en aquellos países latinoamericanos, más prósperos y cercanos a Estados Unidos, como Cuba y Méjico, objeto de una importante emigración española desde mediados del siglo XIX, por lo que las antiguas colonias sirvieron de correa de transmisión para que algunos empresarios españoles se familiarizaran con el modelo americano. Así los tres empresarios más destacados del comercio español de la primera mitad del siglo XX: César Rodríguez y Ramón Areces, propietarios de El Corte Inglés y Pepín Fernández de Galerías Preciados, emigraron a Cuba, trabajaron y dirigieron comercios de la isla y a su vuelta a España reprodujeron en sus respectivos centros el modelo americano.

El comercio cubano y los empresarios españoles

La corriente migratoria de españoles a Cuba desde el último tercio del siglo XIX fue constante por las posibilidades de encontrar trabajo e incluso hacer fortuna que ofrecía la isla. Como mantienen los profesores Bahamonde y Cayuela, desde el punto de vista económico, Cuba se había convertido en el siglo XIX en una colonia más poderosa que la metrópoli, al confluir en La Habana una élite, producto de la unión de miembros de las viejas familias de hacendados, dedicadas a la producción de azúcar, con militares y funcionarios llegados de España y con comerciantes y empresarios hispano-antillanos (BAHAMONDE, A. y CAYUELA, J., 1992, p. 11).

Estos grupos, con un gran poder económico, consiguieron integrar la isla en el mercado mundial, rompiendo la tradicional relación bilateral que solía establecerse en el modelo colonia-metrópoli, que limitaba las posibilidades de desarrollo de aquellas. A finales del siglo XIX, Cuba era una república con una actividad productiva en desarrollo y La Habana una ciudad, con gran potencial económico y una renta per cápita sensiblemente superior a la española. Según contaban a su vuelta los viajeros que la visitaban era habitual ver automóviles por sus calles, cuando en España eran casi desconocidos y sus tiendas y comercios estaban

más próximos a los de cualquier ciudad de Norteamérica, que a los del país que hasta entonces había sido su metrópoli política.

Las causas de este desarrollo son complejas. Tienen que ver con los recursos naturales para la explotación de productos como el azúcar o el tabaco, muy apreciados en esos momentos en los mercados mundiales, pero también con la proximidad y las relaciones comerciales con Estados Unidos, unas relaciones que se incrementaron al tiempo que se debilitaban los vínculos con España, hasta el punto que desde mediados del siglo XIX se fue estableciendo un triángulo mercantil Cuba-España-Estados Unidos, tan estrecho, que es difícil explicar el desenlace al que se llegó en 1898 sin tenerlo en cuenta (ZANETTI LECUONA, O., 1998, p. 10).

La relación comercial entre la isla y el gigante del norte es anterior a la independencia y la primera consecuencia fue la inclusión de Cuba en el mercado internacional, en un momento en que el comercio mundial registraba un crecimiento inusitado. La corriente de capitales norteamericanos facilitó el desarrollo de industrias, sobre todos azucareras y tabaqueras, generó una corriente de rentas y consolidó un sector de clase media-alta, con un elevado poder adquisitivo, con gustos refinados y un afán de consumo desmesurado. Este grupo presionó sobre el sector comercial y contribuyó a su modernización.

Entre la población destacaba una importante colonia de inmigrantes españoles, fundamentalmente asturianos, cántabros y gallegos, algunos posicionados en la elite social y económica, empresarios que propiciaron la llegada de nuevos emigrantes para ocupar puestos de trabajo, principalmente en el pequeño comercio o las empresas de tabaco, que gestionaban. Fábricas como Partagas y Romeo y Julieta eran propiedad de asturianos, igual que una gran parte de los comercios de La Habana. Era habitual que cuando llegaba un barco de España, sus dueños y gerentes acudieran al puerto en busca de trabajadores, a los que ofrecían en principio alojamiento y comida, el sueldo vendría después. Esto explica que muchos de los recién llegados encontrarán empleo en los comercios, primero como cañoneros y luego como dependientes asalariados y no es casual que fueran empresarios españoles los que propiciaran la constitución de corporaciones como la Junta General de Comercio de La Habana en 1876, transformada unos años después en Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación para defender sus intereses.

Algunos comercios, como los Almacenes Fin de Siglo, La Casa Grande, La Casa Blanca o El Encanto, alcanzaron un importante desarrollo y en ellos hicieron su aprendizaje los principales empresarios del comercio español. Años más tarde, una vez aprendido el oficio, volvieron a España y reprodujeron su modelo. Los dos almacenes más importantes del panorama comercial español en la segunda mitad del siglo XX fueron Galerías Preciados y El Corte Inglés, que implantaron las primeras fórmulas comerciales modernas en el sector. Sus fundadores trabajaron y ocuparon puestos directivos en los almacenes El Encanto de La Habana, propiedad también de asturianos. Por ello creemos que no es exagerado afirmar que los comercios cubanos representan la principal escuela de los empresarios españoles en este sector. Resulta imposible reconstruir la historia del comercio moderno en España, sin analizar la influencia que en él ejerció la que hasta 1898 fue su principal colonia antillana. De manera que el triángulo comercial Estados Unidos-Cuba-España propició que la isla se convirtiera en la principal correa de transmisión de las modernas técnicas comerciales estadounidenses en España.

Era común que los emigrantes españoles de un pueblo o una comarca se encaminarán y concentraran en las mismas zonas o ciudades a su llegada al continente americano, ya que el emigrante solía seguir los pasos de un familiar, un amigo o un vecino, que le prestaba apoyo a su llegada, produciéndose una emigración en cadena. El familiar le hospedaba y le buscaba generalmente su primer empleo. Una vez realizada esta tarea, comenzaba el proceso de emancipación del recién llegado, que desde el momento que conseguía estabilidad, pasaba a tutelar a otros recién llegados. Así era común que el emigrante fuese reclamado o *pedido*, según expresión de la época, por un pariente, vecino o amigo de la familia, que ya llevaba algún tiempo en América.

La mayoría de los emigrantes asturianos, que embarcaron hacía el nuevo continente procedían del ámbito rural, ya que la actividad agraria, tenía en estos años en el Principado unas posibilidades limitadas, por el escaso rendimiento de la tierra. El prototipo del emigrante era un varón, adolescente, hijo de agricultor, soltero y con una escasa formación cultural. Se dirigían fundamentalmente a los países de habla hispana, por la ventaja que ofrecía el conocimiento del idioma y los destinos preferidos eran Méjico, Argentina y Cuba. En concreto en La Habana, existía una tradición de inmigración asturiana desde mediados del siglo XIX y

por tanto era fácil encontrar parientes, dispuestos a acoger a los recién llegados en los primeros momentos, sin duda los más duros y aunque a veces sólo se elegía como escala inicial del destino final, eran muchos los que terminaban quedándose en la isla. La mayoría partía con la ilusión de hacerse rico, pero sólo unos pocos lo conseguían pues, como señalan los profesores Bahamonde y Cayuela en un libro clásico, sólo una minoría pudo incorporarse a la elite antillana, consiguió *hacer las Américas* (BAHAMONDE, A. y CAYUELA, J., 1992, p.59), pero para los que se quedaban en el pueblo eran los únicos que contaban, de los otros prefería no hablarse. Un emigrante en el lecho de muerte de un hospital explicaba que: «las penas de todos los emigrantes han de quedar entre nosotros. Nunca mandes a España malas noticias. Aquí triunfamos todos, hasta los que estamos muertos» (CAMÍN, A., 1958, p. 144). Los familiares más que por la correspondencia que recibían, sabían cómo les iba a sus parientes por el dinero que enviaban. Cuando éste llegaba, las familias respiraban tranquilas, no sólo por la ayuda económica que ello pudiera significar, sino porque era la principal garantía de su situación desahogada.

Imbuidos por este ambiente de cercanía y atracción hacia América crecieron los protagonistas de este ensayo: César Rodríguez, Pepín Fernández y Ramón Areces. Los tres asturianos, parientes y emigrantes a Cuba, donde fueron contratados en los almacenes El Encanto. El primero en partir fue César Rodríguez, que en 1896 con catorce años y escasa formación, embarcó en el puerto de Santander con destino a Cuba, junto a otros quince jóvenes de la aldea. En la isla le esperaba su hermano mayor que había emigrado unos años antes. Tras varios empleos precarios, fue contratado en una de las tiendas de tejidos más importantes de La Habana, La Casa Blanca, propiedad a su vez de otro asturiano, como *cañonero*, el puesto más bajo, encargado de limpiar el establecimiento, colocar la mercancía y hacer cuantos recados le ordenasen. De la obligación de salir corriendo como un cañón cuando se le pedía algo, deriva la expresión *cañonero*, usual en aquella época para denominar a este tipo de empleados en los comercios. En La Casa Blanca, César dio sus primeros pasos como empleado de comercio. En 1900 fue contratado en los almacenes textiles al por mayor Caso y Compañía como *muchacho adelantado*, categoría inmediatamente superior a la de cañonero y a los pocos meses ascendió a *medio dependiente*. Un año después pasó a los almacenes El Encanto, uno de las mejores tiendas de la capital, propiedad también de

asturianos. Estos almacenes le dieron la oportunidad de ascender en su posición profesional, social y económica.

El segundo en partir fue Pepín Fernández, lo hizo en 1908, con dieciséis años. En una entrevista que le hicieron cuando ya era un empresario prestigioso en España comentó que «soñaba con salir de allí [Asturias], para volver con dientes de oro, monedas de oro en los bolsillos, leontina de oro y una enorme sortija, de oro también, en la mano derecha» porque estaba seguro que si conseguía llegar [a América], volvería rico, con una enorme fortuna³. Su primer destino fue Méjico, donde un pariente, le había ofrecido un empleo en un comercio de su propiedad. Tras permanecer en este país dos años, durante los que ocupó puestos de «chico para todo» en diferentes establecimientos, partió a Cuba, pues su primo César Rodríguez, que ya ocupaba un puesto directivo en El Encanto, se comprometió a hablar con los dueños para que le dieran trabajo.

El último en emigrar junto a sus hermanos Manuel y Luis, fue Ramón Areces, sobrino de César Rodríguez. Salió para Cuba en 1920, con dieciséis años. Su tío César financió el viaje y les garantizó un empleo. Años después reconoció que embarcó «casi con la ropa puesta. Tuve que hacer todo y no hice ascos a nada. Allí aprendí poco a poco lo que es un comercio»⁴.

Para los tres los almacenes el Encanto se convirtieron en la principal escuela de comercio por la que pasaron, en ellos adquirieron su experiencia comercial, aprendieron técnicas innovadoras y una nueva forma de practicar el comercio y de vender. César Rodríguez y Pepín Fernández consiguieron ascender muy jóvenes y llegaron a ocupar puestos de máxima responsabilidad, que les permitieron, al primero hacerse con una gran fortuna y al segundo reunir el capital suficiente para montar su propio negocio cuando regresó a España. Ramón Areces no llegó a ocupar puestos directivos, pero cuando volvió a España, demostró, al igual que los anteriores, su capacidad no sólo para dirigir un gran almacén, sino para conseguir que éste se convirtiera en la primera empresa privada, no financiera, del país. De los

³ *La Nueva España*: La vida de Pepín Fernández, 3 al 14 de abril de 1966

⁴ *Diario 16*, 1 de agosto de 1989, p. 2

tres, César Rodríguez fue el que mantuvo una relación contractual más larga con los almacenes cubanos y el que aprovechó de forma más eficiente la época de desarrollo del comercio cubano.

Los almacenes El Encanto

El origen de El Encanto se encuentra en un pequeño comercio que habían fundado en 1888 en Guanabocoa, un municipio de La Habana, los hermanos José y Bernardo Solís, asturianos emigrados a la isla. Tras asociarse con el también asturiano Aquilino Entrialgo se trasladaron a un edificio más amplio en el centro de La Habana. En una columna del diario *La Vanguardia* el periodista Manuel Aznar comentaba que nunca había visto un nombre tan apropiado para un comercio, pues a todos cautivaba este establecimiento, por su tono y sus gustos, verdaderamente «encantadores»⁵.

Los almacenes El Encanto se inscriben en el modelo de empresa comercial hispano-cubana, característica de la segunda mitad del siglo XIX, descrita por Bahamonde y Cayuela, en el sentido de ser una compañía de tipo familiar, que huye de la sociedad por acciones, y que organiza la empresa siguiendo una estructura piramidal, en cuya cúspide se sitúa el jefe de la familia y de la empresa y en la que el ascenso de los empleados se basa fundamentalmente en la antigüedad, la dedicación y sobre todo la afinidad con la política del negocio (BAHAMONDE, A. y CAYUELA, J., 1992, p. 87).

Esto no quiere decir que las condiciones de trabajo fueran relajadas. El reglamento de la empresa era estricto y debía cumplirse rigurosamente, si se deseaba permanecer en ella, las jornadas de trabajo eran largas y el sueldo bajo. Tanto Pepín Fernández como Ramón Areces contaron, en múltiples ocasiones, que en los comercios cubanos se abría a las siete de la mañana y se cerraba a la diez de la noche y que los empleados debían permanecer todo este tiempo en la tienda, en especial los *cañoneros*, a los que se exigía el horario más amplio, pues sólo disfrutaban de una tarde libre al mes. El ascenso a puestos más altos implicaba no sólo

⁵ *La Vanguardia*. Artículo reproducido en el *Boletín de Galerías Preciados*, nº. 112, Mayo de 1961

más sueldo, sino también más tiempo libre. El sistema de salarial, como en el resto de los comercios cubanos era discrecional, el patrón fijaba la paga de manera individual, al considerarse el mecanismo más adecuado para estimular a los trabajadores. Además, como en la mayoría de los establecimientos del continente americano en esta época, se pagaba anualmente, de manera que una vez terminado el año, el dueño determinaba la cantidad global que correspondía a cada empleado, de la que detraía las cantidades entregadas a cuenta al trabajador hasta ese momento. La demora en el pago tenía dos consecuencias: entre los empleados fomentaba el ahorro, pues resultaba embarazoso pedir adelantos, que siempre había que negociar con el dueño y para la empresa era muy rentable pues permitía la autofinanciación.

El Encanto incorporó, siguiendo el modelo norteamericano, la figura del *interesado*, con la que se recompensaba a los empleados más eficientes. Suponía una remuneración anual adicional. Las cantidades recibidas por este concepto se acumulaban y la empresa las custodiaba hasta que el *interesado* las reclamaba para hacer frente a un gasto justificado o cuando decidía abandonar definitivamente la empresa. Llegado este último caso, en la liquidación, se le finiquitaba las cantidades acumuladas con los intereses correspondientes. La cantidad que hubo que abonar a César Rodríguez, cuando dejó definitivamente El Encanto puso en peligro la tesorería de la empresa. Igual que ocurría con los sueldos, para la empresa esta práctica resultaba ventajosa, pues permitía contar con fuentes de financiación propias y para los empleados era un mecanismo de ahorro que permitió a algunos independizarse y montar sus propios negocios. Tanto Galerías Preciados como El Corte Inglés implantaron entre sus empleados la figura del interesado con muy buenos resultados, sobre todo la cadena de Areces.

Cuando César Rodríguez fue contratado como dependiente en El Encanto, los almacenes se encontraban en proceso de expansión. Permaneció en ellos veintiocho años. En 1903, justo el día que cumplía veintiún años, fue nombrado socio industrial y adquirió la condición de *interesado* y en 1906 fue nombrado gerente, lo que implicaba no sólo un sueldo más elevado, sino la responsabilidad de dirigir el negocio y la posibilidad de viajar a Norteamérica y Europa para realizar compras y observar los nuevos comercios.

En 1910 Pepín Fernández llegó a Cuba y se incorporó a El Encanto como *cañonero*,

unos meses después pasó a dependiente y en 1912 a las oficinas, primero como encargado de la contabilidad y después de la publicidad, donde se familiarizó con las técnicas más avanzadas del momento: anuncios llamativos en prensa, rebajas en los meses de caída de demanda, celebración de días para estimular el consumo⁶. Cuando cumplió veintidós años, tras seis prestando servicio en el almacén, los propietarios le nombraron apoderado y le interesaron en el negocio y cinco años después ascendió a gerente. Mientras ocupaba este cargo viajó a Estados Unidos, en Nueva York visitó y estudió los sistemas comerciales y de organización de los grandes establecimientos de la ciudad, en los que comprobó la cuidada atención que se prestaba a los clientes y el aspecto impecable de los vendedores. Cuando regresó a España y abrió su propio negocio, plasmó estas prácticas en las famosas y estrictas Normas de Galerías Preciados, una especie de catecismo para los empleados, que debían cumplirlas rigurosamente si deseaban permanecer en la empresa.

Durante estos años los almacenes sufrieron una enorme transformación: se amplió el edificio hasta convertirlo en un gran almacén con múltiples secciones, se habilitó en el edificio una sala de exposiciones y conferencias, siguiendo el modelo de los almacenes ingleses Harrod's , el famoso Salón Verde, en el que se gestó el nacimiento de la Institución Cubana de Cultura.

Ramón Areces fue el último en desembarcar en el puerto de La Habana con quince años. Allí le esperaba su hermano Manuel que había emigrado unos años antes y su tío César, que a partir de este momento le ayudará profesional y sobre todo económicamente. Al día siguiente de su llegada fue contratado en El Encanto, como *cañonero*, pues aunque su tío era gerente de los almacenes, los futuros presidentes de El Corte Inglés siempre consideraron que un comerciante debía aprender el oficio desde abajo, de manera que Areces trabajó en El Encanto en los puestos más bajos y obligó unos años más tarde a su sobrino y sucesor, Isidoro Álvarez, a trabajar en diferentes secciones de El Corte Inglés, antes de confiarle responsabilidades dentro de la cadena. Areces, como el resto de sus parientes, supo lo que era trabajar más de diez horas seguidas, recibir órdenes y dormir sobre los mostradores de los

⁶ *Boletín de Galerías Preciados* nº 133. junio de 1963.

almacenes cuando llegaba la noche. Pero la influencia de su tío facilitó su traslado a las oficinas que El Encanto tenía en Estados Unidos y Canadá, en las que permaneció cuatro años. La experiencia que adquirió durante este tiempo le enriqueció profesional y empresarialmente. Según señaló el mismo en entrevistas posteriores aprendió algo de economía y de inglés, pero sobre todo observó y experimentó cómo funcionaban los almacenes más desarrollados del mundo, un modelo que trasladaría unos años después a El Corte Inglés.

En 1929 César Rodríguez abandonó El Encanto, acababa de cumplir cuarenta y siete años y podía considerarse un hombre rico. Había sido el gerente que más dinero había ganado, algunas fuentes mantienen que había acumulado en sus años de trabajo en El Encanto en torno a un millón y medio de pesos de la época, que le fueron entregados, no sin problemas por parte de la Sociedad. Con este capital emprendió sus propios negocios, primero en La Habana, donde invirtió en inmuebles y abrió al público los Almacenes Ultra, que funcionaron hasta su incautación por el gobierno de Fidel Castro y en Madrid donde tomó en traspaso la sastrería El Corte Inglés para que la gestionara su sobrino Ramón Areces que regresó a España en 1934. Tres años antes lo había hecho Pepín Fernández que también en 1934 abrió su primera tienda.

El origen de los grandes almacenes en España

Los almacenes cubanos se convirtieron en la escuela de los tres empresarios más importantes del comercio español del siglo XX. La experiencia que en ellos adquirieron los propietarios de Galerías Preciados y El Corte Inglés fue fundamental para que consiguieran transformar en menos de una década los establecimientos de venta al público. Cuando Fernández y Areces llegaron a España se encontraron un modelo comercial decimonónico. Dominaban las pequeñas tiendas, casi artesanales, especializadas en la venta de artículos concretos, en las que se seguía practicando el regateo que obligaba a una presencia constante del dueño para cerrar el precio y en las que era habitual que la mercancía se mantuviera custodiada en baúles y sólo se mostrara al cliente si la demandaba, ya que entre los comerciantes, sobre todo de tejidos, estaba extendida la idea de que «el buen paño en el arca se vende». Se consideraba que un artículo expuesto al público se deterioraba o podía ser robado. Salvo excepciones, como los almacenes Madrid-París de capital francés, abiertos en la Gran

Vía en Madrid en 1923 o los almacenes El Siglo inaugurados en Barcelona en 1917, las tiendas eran poco atractivas, solían instalarse en los portales o en la primera entreplanta de los edificios y generalmente eran oscuras, hasta el punto que dependientes y clientes se veían obligados a salir a la calle para observar mejor la mercancía.

En medio de este panorama Fernández y Areces ya en sus primeras tiendas implantaron muchas de las fórmulas comerciales que habían conocido en el Encanto. Así en 1940, refiriéndose al éxito alcanzado en su primer establecimiento madrileño, Pepín Fernández dirá:

«Si Sederías Carretas ha conquistado el número uno en el comercio de Madrid, ello se debe, principalmente a la excelente formación adquirida en las aulas, llenas de prestigio, que ha constituido para nosotros la magnífica organización de El Encanto»⁷.

Pepín Fernández y Ramón Areces abrieron sus establecimientos en Madrid durante la II República. Una vez acabada la guerra, cada uno por su lado emprendió su propia expansión. Tras una primera etapa de convivencia pacífica, incluso de colaboración, las relaciones entre ambos se deterioraron, asistiendo a una de las competencias más feroces en el terreno comercial que se ha vivido en el país.

Sus primeros comercios no respondían todavía, ni por dimensiones, ni artículos vendidos, ni por número de empleados al concepto de gran almacén, pero rompían con el modelo de tienda tradicional. El origen de Galerías Preciados está en Sederías Carretas, una tienda abierta al público en 1934 en Madrid en la calle del mismo nombre. En este negocio Pepín Fernández se asoció con César Rodríguez y como éste seguía en Cuba asumió la responsabilidad de la gestión. A los pocos meses de su apertura, Sederías Carretas se había convertido en una de las tiendas más novedosas de la capital (GOMEZ SANTOS, M, 1988, p. 6) y aunque el objeto inicial era la venta de tejidos, el éxito hizo que inmediatamente se ofertaran una amplia gama de productos. Según explicó Fernández en una entrevista que le hicieron el día anterior a la inauguración en el diario ABC su idea era poner en marcha un establecimiento

⁷ Carta de Pepín Fernández a Solís, Entrialgo y C^a El Encanto. 4 de Mayo de 1940.

comercial con los sistemas más modernos, siguiendo el modelo de El Encanto, que representaba en esos momentos «el laboratorio de las nuevas técnicas mercantiles y de la elegancia»⁸. Siguiendo su modelo los mostradores fueron sustituidos por mesas de exposición, en las que los artículos se colocaban de forma que todo el mundo pudiera contemplarlos. Esta práctica suponía una innovación importante porque hasta entonces la mercancía sólo se mostraba al cliente si la solicitada, es decir la demanda, condicionaba la oferta. Sin embargo, la exposición constante hacía que los clientes terminaran comprando no sólo artículos necesarios. Según Juan Antonio García de Castro, Secretario de la Agrupación Nacional de Grandes Almacenes, este sistema de exposición constituyó una pequeña revolución en el comercio en España. Para dar a conocer el establecimiento se lanzó una campaña publicitaria en los principales diarios de la capital: «Sederías Carretas la tienda que Madrid esperaba»⁹.

En Sederías se implantaron los métodos comerciales y la política laboral de los almacenes americanos. Se introdujo la figura del *interesado*, de manera que desde el momento que un empleado era contratado sabía que con esfuerzo, dedicación y sobre todo fidelidad a las normas de la empresa podía ascender profesional y económicamente. La exigencia al personal era alta, comprendía: pulcritud en el cuidado físico y en la vestimenta, cortesía y trato exquisito hacia el cliente. Desde los primeros meses la tienda se llenó de clientes y las ventas aumentaron día a día, lo que llevó a sucesivas ampliaciones durante la década de los treinta y a proyectar la construcción de un gran almacén, para lo que Fernández adquirió en 1935 varias fincas en la calle Preciados que no empezaron a construirse hasta 1941 por el estallido de la guerra.

En el local de una de estas fincas estaba instalada una sastrería, llamada El Corte Inglés, que César Rodríguez decidió tomar en traspaso para que fuera regentada por su sobrino Ramón Areces, que desde 1934 se encontraba en España. Cuando tomó posesión de la tienda, se dirigió a los siete empleados que tenía en ese momento (cinco dependientes y dos botones), además de los sastres y pantalonerías, que trabajaban por encargo, y les aseguró que iba a

⁸ ABC, 21 de octubre de 1934

⁹ ABC, 2 de octubre de 1934

convertir aquella pequeña sastrería en la tienda más importante de la ciudad.

A pesar de las dificultades que España vivió en estos años, por la guerra civil que estalló tras el golpe de los militares, el deseo de Fernández y Areces era dar el salto al gran almacén y en ello centraron sus esfuerzos una vez acabado el conflicto bélico. En las fincas que había comprado en la calle Preciados, Fernández proyectó la construcción de un gran centro comercial. Tras vencer múltiples dificultades: desalojo de inquilinos, obtención de licencias municipales, construcción de edificio, Galerías abrió sus puertas el 5 de abril de 1943. La inauguración se anunció en la prensa: «Hoy se inauguran unas grandes galerías comerciales. En la calle de Preciados y con este nombre. Se trata de un establecimiento suntuoso, con edificio propio, que honra Madrid»¹⁰ y a ella se invitó a ministros y personalidades económicas y culturales de la capital. El edificio de Galerías respondía a las características de un gran almacén, constaba de cinco grandes plantas, con secciones claramente diferenciadas: ropa de hombre, de mujer, de niño, mercería, perfumería, encajes, botones, artículos de regalos, ropa interior, tapicería, etc.; con una excelente iluminación y grandes escaparates en la planta baja. Para la atención al cliente se contrataron trescientos cincuenta empleados.

Con el pretexto de abandonar el local de la sastrería, pues se encontraba en una de las fincas que había comprado Fernández para la construcción de Galerías, Areces también consideró que había llegado el momento de transformar su sastrería en un gran almacén. Para ello constituyó con su tío César la Sociedad Limitada El Corte Inglés, participada al 50% por cada uno, con un objetivo social amplio: la venta de «toda clase de artículos y géneros». Adquirió un edificio de seis plantas en la calle Preciados, en cuyos bajos se encontraban los Almacenes El Águila, local que utilizó inmediatamente para instalar la nueva tienda de El Corte Inglés. Desde este momento la competencia Galerías Preciados-El Corte Inglés se convirtió en un hecho. Ambos establecimientos estaban situados a pocos metros uno del otro y ambos implantaron un modelo comercial y laboral similar: estímulo a los trabajadores;

¹⁰ *Hoja del Lunes*, 5 de abril de 1943

política de promoción del personal; posibilidad de que los trabajadores más leales participaran en el capital de la empresa a través de la figura del *interesado*; formación a cargo de la empresa; identificación plena entre el trabajador y el establecimiento, en el Corte Inglés fue habitual aplicar el apelativo de *hombres Corty* y *mujeres Corty* a sus trabajadores; elevada exigencia a los empleados; exclusión de toda actividad sindical; cuidado servicio al público dentro de un espíritu, que tiene su máxima en la consigna de que «el cliente siempre tiene razón» y uso de técnicas comerciales como la publicidad, la promoción, el fomento de días especiales para el regalo y por tanto para el consumo, como el día del padre, de la madre, de los enamorados, etc. En suma todas ellas prácticas experimentadas en El Encanto.

La posguerra no fue una etapa más propicia para los negocios, que la de la guerra, ya que la política autárquica, diseñada por la dictadura, dificultaba las importaciones, lo que provocaba que fuera sumamente difícil, en ocasiones imposible, abastecer los comercios con mercancías. La producción industrial, de por sí escasa en España, se vio reducida y las trabas administrativas para la compra de artículos extranjeros eran muchas. De manera que tanto Fernández como Areces se vieron obligados a desplegar al máximo su ingenio y sobre todo sus relaciones para conseguir artículos que vender. Aunque compraban los textiles, fundamentalmente en Cataluña, consiguieron importar algunos, gracias a la inestimable colaboración, de los dueños de El Encanto, que además les proporcionaron muestras de artículos y de tejidos, que después se reproducían en España.

Una de las ventajas con las que contó El Corte Inglés desde el principio fue la liquidez de dinero que le llegaba directamente desde Cuba, pues las inyecciones de capital de César Rodríguez fueron constantes. Un descendiente de un antiguo directivo de la cadena, explicaba que su padre en los años cuarenta, solía viajar a Barcelona con cantidades enormes de dinero, escondido en los bolsillos o en cajas de zapatos, que adelantaba a los proveedores para que pudieran comprar la materia prima con que fabricar las prendas, pues la escasez era tal, que si la mercancía no se pagaba por adelantado era prácticamente imposible conseguirla. Aunque César Rodríguez permaneció en Cuba hasta 1960, hizo viajes periódicos a España, donde en ocasiones pasó largas temporadas, para vigilar el negocio gestionado por su sobrino.

Una vez consolidados los comercios en Madrid, ambas cadenas comenzaron su expansión. La primera en hacerlo fue Galerías que en 1947 abrió delegaciones en Tánger y

Tetuán y en los años siguientes en las principales ciudades españolas, con lo que a finales de la década se había convertido en la empresa comercial más importante del país. La expansión de El Corte Inglés fue más lenta, pero más sólida. Hasta 1962 no salió de Madrid, pero cuando lo hizo fue para instalar un gran centro en Barcelona. Según Areces una de las máximas del negocio fue: «crecer en el momento oportuno, sin adelantarse a las circunstancias y, sobre todo, cuando los recursos propios lo permitieran». La autofinanciación ha sido, hasta hace pocos años, una de las premisas de El Corte Inglés, posible al disponer del capital procedente de la fortuna de César Rodríguez.

El Corte Inglés supo afrontar también mejor los problemas de suministro. En 1949 creó su propia filial industrial, INDUYCO, empresa dedicada a la fabricación textil y que abasteció desde entonces y sigue abasteciendo en la actualidad directamente a los almacenes. Con la sección industrial se inauguró su primera estrategia empresarial, basada en una integración de carácter vertical, que facilitó la puesta en marcha de economías de escala, de las que se servirá el negocio para su expansión.

La evolución de ambas empresas también ha sido distinta. Mientras que hasta los años sesenta, en el panorama comercial del país, dominó claramente Galerías Preciados, tanto por número de sucursales, como por ventas y número de empleados, a partir de esta fecha El Corte Inglés se impuso, al tiempo que la empresa de Pepín Fernández comenzó a tener problemas, hasta caer en manos de entidades financieras y sufrir varias ventas, para ser finalmente absorbida por la cadena que había sido su más directa competidora durante años. Las causas del desarrollo de una y otra no son fáciles de explicar y no se pueden simplificar, como en ocasiones se ha pretendido, pues son un conjunto de razones y avatares, los que marcarán este proceso (TOBOSO SÁNCHEZ, P. 2000).

Bibliografía

BAHAMONDE, A y CAYUELA, J. **Hacer las Américas: las elites coloniales españolas en el siglo XIX.** Madrid: Alianza, 1992.

- CAMÍN, A. “Entre palmeras. Vidas de emigrantes”. In: Revista Norte, 1958, p. 144.
- CHARLOT, M y MARX, R. “Harrod’s el altar de la moda”. In **Memoria de las ciudades**. Madrid: Alianza, 1990.
- DAUDET, E. **Los empresarios**. Barcelona: Dopesa, 1971, p. 81-90
- GOMEZ SANTOS, M. “Pepín Fernández y Ramón Areces, grandes creadores del comercio madrileño moderno” In **Personas y lugares en la biografía de Madrid**. Madrid: Cámara de Comercio e Industria, 1988.
- PASDERMADJIAN, H. **The department store. Its origins, evolution and economics**. Londres, 1954.
- TOBOSO, P. **Pepín Fernández 1891-1982. Galerías Preciadas. El pionero de los grandes almacenes**. Madrid: Lid, 2000.
- ZANETTI LECUONA, O. **Comercio y poder. Relaciones Cubano-Hispano Norteamericanas en torno a 1898**. Madrid: Casa de las Américas, 1998.