



HACIÉNDOLE COSQUILLAS AL GIGANTE: REESTRUCTURANDO EL HIPERMERCADO

Figura 1: Vista aérea del Carrefour St Denijs Westrem. Fuente: Google Earth.
Figure 1: Aerial view of Carrefour St Denijs Westrem. Source: Google Earth.

Haciéndole cosquillas al gigante: reestructurando el hipermercado

Fecha Recepción: 28 agosto 2019

Tickling the Giant: Restructuring the Hypermarket

Fecha Aceptación: 20 marzo 2020

PALABRAS CLAVE

Espacio colectivo | bienes comunes | consumo | arquitectura comercial | neoliberalismo

KEYWORDS

Collective space | Commons | Consumption | Retail architecture | Neoliberalism

Kim CourrègesÉcole d'architecture de la ville & des territoires Paris-EstParís, Franciakim.courreges@paris-est.archi.fr**Felipe De Ferrari**Plan ComúnSantiago de Chilefdf@plancomun.com**Resumen_**

La cultura del consumo a gran escala se ha apropiado de casi todas las esferas de nuestra vida y los territorios disponibles. Una de las tipologías específicas incubadas a mediados del siglo XX, la del hipermercado, corresponde a un dispositivo específico y complejo de acumulación de capital —donde la libertad colectiva desaparece— definida por una estructura genérica y flexible en la cual solo podemos existir como consumidores individuales. En años recientes, el modelo de hipermercado, templo de los agronegocios y de la producción en masa, ha comenzado a ser afectado por los cambios en los hábitos de los consumidores: el desarrollo del mercado *online* y el cambio hacia la personalización —o, mejor dicho, el deseo de retornar a una forma más humana de consumo— han puesto en jaque la sobreescalada oferta que proveen estas estructuras comerciales. La arquitectura tiene mucho que decir dentro de este nuevo marco y sus condiciones. Como forma de conocimiento estratégico común, puede, de hecho, contribuir en el proceso de reformar modelos obsoletos y *convencionales* con una agenda clara. El hipermercado es solo uno de los modelos susceptibles de corrección y transformación en el contexto de la necesaria *comunalización* del mundo.

Abstract_

Big scale consumption culture has overtaken practically all the spheres of our life and territories available. One of the specific typologies incubated during mid-20th Century is the hypermarket, specific and complex device of capital accumulation – where collective freedom disappears – defined by a generic and flexible structure in which we can only exist as individual consumers. In the last few years, the hypermarket model, temple of agribusiness and mass production, started to suffer from the changes in consumer's habits: the development of online market and the shift towards customization – or better said, the will to come back to a more human way of consuming – have put in check the overscale offer provided by these retail structures. Architecture has a lot to say within these new frame and conditions. As a form of common strategic knowledge, it can actually contribute in the process of reforming obsolescent and conventional models with a clear agenda. The hypermarket is just one of the models that can be subject to correction and transformation in the context of the necessary *commonalization* of the world.

La cultura de consumo a gran escala se ha apropiado prácticamente de todas las esferas de nuestra vida y los territorios disponibles. En este proceso, las prácticas profesionales más orientadas al mercado —aquellas obligadas a construir enormes cantidades de metros cuadrados para poder sobrevivir en la cresta de la ola— han sido grandes aliadas de la industria del comercio minorista (o *retail*). Una de las tipologías específicas incubadas a mediados del siglo XX es la del hipermercado, una tipología que, al igual que los centros comerciales (o *malls*) —otro modelo de gran tienda cerrada que aparece en los años cincuenta—, crece y explota en popularidad con el surgimiento de la cultura del automóvil y el marco de capitalismo acelerado en el cual vivimos desde los años setenta. En todo el mundo, ambas tipologías son evidencia espacial y celebración de su relación mutua: dispositivos específicos y complejos de acumulación de capital —donde la libertad colectiva desaparece—, definidas por una estructura genérica y flexible en la cual solo podemos existir como consumidores individuales.

Pero nada dura para siempre. Por una parte, el colapso económico que siguió a la crisis *subprime* de 2008 sacó a la luz las rupturas y contradicciones del *modus operandi* neoliberal. Como consecuencia de esto, comenzó a emerger una resistencia masiva a lo que se estaba vendiendo como la única vía posible. Por otra parte, en los últimos años, el modelo de hipermercado, templo de los agronegocios y la producción en masa, ha comenzado a padecer el efecto de los cambios en los hábitos de los consumidores: el desarrollo del mercado *online* y el cambio hacia la personalización —o mejor dicho, el deseo de retornar a una manera más humana de consumir— han puesto en jaque a la sobreescalada oferta que estas estructuras comerciales proveen.

La arquitectura tiene mucho que decir en este nuevo marco y sus condiciones. Como forma de conocimiento estratégico común, puede de hecho contribuir en el proceso de reformar los modelos obsoletos y *convencionales* con una agenda clara. El hipermercado es solo uno de los modelos susceptibles de corrección y transformación en el contexto de la necesaria comunalización del mundo.

EL CASO: CARREFOUR ST DENIJS WESTREM, EL HIPERMERCADO EN EL CAMINO

Construido con el propósito de resolver cualquier necesidad en un solo viaje —“todo bajo un mismo techo”—, un hipermercado es un supermercado grande (también llamado “supertienda” o megamercado) que combina un supermercado y una tienda por departamentos, generalmente formando parte de una cadena de establecimientos comerciales de bajo costo que vende todo tipo de productos alimentarios y no alimentarios (ropa, artículos deportivos, artefactos domésticos, herramientas, etc.), con un alto volumen de ventas y un tamaño mínimo de 2.500 m² —pero más usualmente en el rango de 4.000 a 15.000 m². El concepto fue inventado por el norteamericano de origen colombiano Bernardo Trujillo a fines de los años cincuenta⁽¹⁾, siguiendo una lógica de ventas de altos volúmenes y bajos márgenes.

Si bien Carrefour fue la primera empresa de venta minorista en implementar hipermercados en Francia, GB (Grand Bazar), una importante empresa minorista belga adquirida por Carrefour en los 2000, fue en realidad la primera en implementar este modelo en Europa. GB abrió tres hipermercados en un breve periodo en 1961⁽²⁾, tras la

(1) «Entre 1957 y 1965, y como parte de la campaña de marketing de NRC, Trujillo enseñó formación ejecutiva a alrededor de 11.000 estudiantes. En sus seminarios, enfatizaba la necesidad de construir supermercados con grandes áreas de estacionamiento y productos baratos. Sus clases jugaron un rol particularmente importante en Francia. Allí, entre sus alumnos estaban Denis Defforey y Marcel Fournier, quienes posteriormente habrían de fundar Carrefour, y Gérard Mulliez, fundador de Auchan, las dos firmas de comercio minorista más importantes hasta el día de hoy. Otros alumnos son André Essel, cofundador de Fnac; Bernard Darty, fundador de Darty; y Paul Dubrulle, fundador de AccorHotels» (Wikipedia, 2019).

(2) «Los hipermercados son tiendas de autoservicio de una superficie mayor a 2.500 m², que venden productos alimentarios y no alimentarios, son fácilmente accesibles y tienen un gran espacio para estacionamiento de vehículos. Generalmente se considera que fueron inventados en Francia en 1963 (Carrefour en Sainte-Geneviève-des-Bois, cerca de París, 2.500 m²). Sin embargo, dos años antes, en 1961, GB había abierto tres hipermercados bajo el nombre de SuperBazar en Brujas, Auderghem y Anderlecht, con superficies entre 3.300 y 9.100 m². (...) Si no consideramos el local de Brujas de solo 3.300 m², el cual fue diseñado inicialmente como tienda de departamentos, el punto de venta de Auderghem (9.100 m² Boulevard du Souverain), basado en el modelo norteamericano de la tienda de descuentos por departamentos, pero asociado a un supermercado integrado, debe ser considerado como el primer hipermercado europeo. Si bien la asociación de productos alimentarios y no alimentarios era inusual en los Estados Unidos, existían casos allí. Los hipermercados son, por lo tanto, una invención norteamericana. GB abrió los primeros hipermercados en Bélgica y Carrefour expandió el modelo de hipermercado alrededor del mundo tomando el control de la mayoría de los hipermercados belgas el año 2000» (Grimmeau, 2013, p. 1).

abolición de la ley belga que restringía el tamaño de las tiendas por departamentos en enero de 1961.

Ubicada a lo largo de la vía expresa que conecta a Gante con Kortrijk (Bélgica), el Carrefour St Denijs Westrem — construido en 1967 como establecimiento de GB, con una superficie de 15.000 m²— es un ejemplo de este modelo de venta minorista *à la française*: pensado para que la gente acceda en vehículo motorizado, toma la forma de una única gran caja ciega autosoportada (estructura de acero y concreto con revestimiento metálico o de albañilería), posada sobre un patio de estacionamientos al aire libre y complementada por una constelación de cajas más pequeñas agrupadas alrededor de la caja mayor, relacionadas con el sector automotriz (estación de servicio, taller automotriz, artículos automotrices, etc.) o con restaurantes tipo autoservicio de comida rápida al auto.

Si bien esta forma es muy típica de este modelo de venta minorista, su contexto es bastante inusual. El hipermercado francés se ubica generalmente en los límites de los pueblos, en un contexto rural o industrial, en medio de una colección de cajas ciegas similares. Sin embargo, este está situado al interior de un tejido suburbano acomodado compuesto por grandes casas familiares con generosos jardines privados, y aparentemente ha sido siempre así, aun cuando la expansión urbana ya llegó y densificó el área.

Bélgica contaba en 2018 con un total de casi 15.000 establecimientos de venta minorista a distintas escalas, entre las cuales 52 son hipermercados, 45 de propiedad de Carrefour. Sin embargo, dos de ellos estaban a punto de cerrar como parte de un plan de reestructuración en curso, implicando la pérdida de 1.200 puestos de trabajo, lo que forma parte del último plan, que había tenido como resultado el cierre de 10 tiendas en 2010.

Se piensa que el declive de este modelo en Bélgica se debe a diversos factores culturales y sociodemográficos: una gran cantidad de supermercados generales y especializados se han extendido por todo este pequeño y denso país, compitiendo con los grandes supermercados; las familias son más pequeñas —y por ello no requieren comprar en grandes cantidades tan seguido—, tienen cada vez menos autos y, en general, el uso del modo de

transporte individual está decreciendo. En paralelo, el comercio electrónico está en expansión y la demanda está cambiando hacia productos locales, naturales y orgánicos, así como a una mayor proximidad.

Sin embargo, el hipermercado no ha dicho aún sus últimas palabras. Olivier Dauvers, especialista en comercio minorista, cree que este modelo «ya no crecerá de la manera como lo ha hecho por años. Estamos ante una forma madura de este formato, pero es aún la primera» (Hermant, 2018). Como buenos administradores comerciales, las distintas firmas tienen más de un as bajo la manga para “reinventar” y “reestructurar” el modelo de manera que pueda aún cumplir sus estimaciones de ganancias: traer lo local al templo del gran comercio minorista y las agroempresas, ofrecer comida económica, simple, casera tipo *gourmet*, transformar la gran caja del supermercado en un espacio habitable: *lieu de vie*. «Dejemos más espacio para la imaginación, insistía Georges Plassat en 2017, expresidente de Carrefour: ¿Por qué no incorporar deportes o equipamiento educacional en estas gigantescas estructuras?» (Bouchouchi, 2017); ¿por qué no reducir la superficie de hipermercado, volverse multiformato, omnicanal?⁽³⁾

En términos generales, el centro comercial suburbano parece estar declinando en distintas partes del mundo, y es considerado como una aberración de planificación de una era anterior: «una invención de la era de los combustibles fósiles baratos» (Al, 2017). Y algunos pueden afirmar que los suburbios mismos están en declive. Pero, nuevamente, algunas estrategias disruptivas comienzan a emerger para salvar el modelo: más centros comerciales urbanos intentan «insertarse dentro de la vida urbana de la ciudad» (Al, 2017), «inyectar la “gran caja” con una fuerte dosis de espacio público» (Al, 2017), construir una biblioteca pública al centro en lugar de una tienda ancla, utilizar estructuras de menor tamaño, mezclar los usos, etc. En otras palabras, dejemos al gigante atrapar, eviscerar y tragarse toda actitud disidente y toda competencia posible. Como siempre, son solo negocios.

(3) El presidente sería reemplazado por Alexandre Bompard, quien apuesta a métodos más “tradicionales” y menos abiertos para revigorizar las ventas. Él propone reducir la superficie de hipermercado —100.000 m² menos para 2020— y vender, crear tiendas de ofertas o utilizar los espacios como “tiendas oscuras” para preparar compras *online*.

HACIÉNDOLE COSQUILLAS AL GIGANTE: TRAYENDO LOS BIENES COMUNES AL TEMPLO DEL NEOLIBERALISMO

Probablemente Jesko Fezer esté en lo cierto en su diagnóstico:⁽⁴⁾ el neoliberalismo posee el enorme poder de integrar al modelo todas las alternativas al modelo (Fezer et al., 2016), lo cual queda perfectamente ilustrado por las estrategias del presidente de Carrefour y sus ideas tendientes a incluir deportes o equipamiento educacional, productos locales, etc., que son *a priori* muy distantes del modelo de comercio minorista a gran escala.

El hipermercado puede ser entendido como una forma simbólica y construida del neoliberalismo, casi como una alegoría. Mientras que su pomposo propósito original era “democratizar el consumo”, la realidad es que son agentes de fragmentación entre nosotros: dispositivos extremadamente convencionales de acumulación de capital donde la libertad de la multitud, así como la colectiva, desaparecen completamente: en estos entornos cerrados solo podemos existir como consumidores individuales.

Su escala es al mismo tiempo una ventaja y un inconveniente: por una parte, gracias a su volumen físico y de ventas, es capaz de imponer sus reglas y precios imbatibles a los proveedores, al igual que los lobistas “influyendo” políticas y gobiernos; este gran volumen es la forma más flexible posible, puede adaptarse a tendencias y a la demanda, incluso integrar equipamiento público, de manera de mantener al consumidor cerca; pero, por otra parte, el riesgo de fracaso es proporcional a su tamaño: tiene que permanecer de cualquier manera. Este último punto podría ser la brecha en la cual los hipermercados puedan encontrar una vía para una segunda vida: la apertura y los otros programas que ellos necesitan para sobrevivir son factibles de ser subvertidos y servir para otros fines, estableciendo una nueva relación rentable entre el supermercado y su diversa comunidad de visitantes. Pero, así

como la industria del comercio minorista nos ha enseñado, nada es verdaderamente gratis, esta vez, al menos para los dueños del terreno y para los negocios. Ninguna transformación real ocurrirá insistiendo en mercantilizar los bienes. El debate sobre los terrenos disponibles, actualmente privados, debiera ser abierto. Es aquí donde emerge la capacidad especulativa y sintética del proyecto arquitectónico.

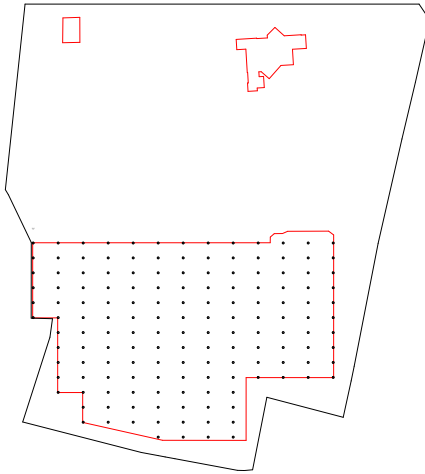
UNA CUESTIÓN DE TIEMPO: ¿HACIA UN HÍBRIDO-MERCADO?⁽⁵⁾

El hipermercado Carrefour ubicado en St Denijs Westrem a lo largo de la Kortrijksesteenweg, una autopista regional que conecta Gante con Kortrijk, es una gran caja opaca de 15.000 m² —más edificios satélites—, que cuenta con un área de estacionamientos de 19.800 m² al frente, con capacidad para 1.000 vehículos aproximadamente. Su estructura está definida por una eficiente grilla de 12 x 8 metros. Aprovechando su funcionalidad racional y su potencial, el orden interno de la gran caja se extiende por todo el sitio como el principio común de interacción entre lo existente y las nuevas intervenciones.

Cuatro estructuras lineales de distinto largo y *volumen de aire* (ver ideogramas) crean un nuevo contexto y nuevas relaciones para el supermercado, sus satélites y su entorno: dos de ellas enmarcan el terreno hacia la autopista por el norte y el vecindario por el sur; las otras dos son integradas al edificio principal. Estas pueden ser descritas como *en frente de*, *adosado a*, *dentro de* y *detrás de* el supermercado. No deben ser leídas como dispositivos rígidos sino performativos —generadores comunes— que pueden ser implementados de manera progresiva. A medida que se toman espacios que están sin uso —o debieran estarlo en el futuro próximo— se indican áreas para introducir tanto bienes comunes como un nuevo ecosistema de relaciones en el lugar: soportes para que la vegetación pueda escalar, servicios y espacios colectivos para diversos usuarios incluyendo peatones, ciclistas, conductores

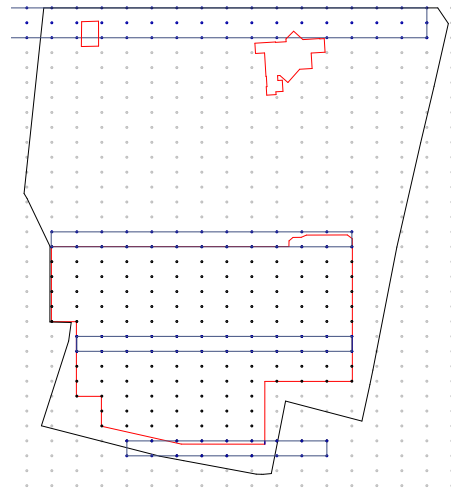
(4) “El neoliberalismo en sí es el instrumento más poderoso de regulación porque lo incluye todo. Esa es la idea del neoliberalismo: empujar las cosas hacia el interior de la esfera financiera, de modo que todo pueda ser economizado. Lo que estamos presenciando hoy es que incluso la disidencia —especialmente la creativa— se incorpora en segundos. Hasta cierto punto, no puedo imaginar algo más poderoso y transformativo que el neoliberalismo como sistema” (Fezer et al., 2016).

(5) Estrategia desarrollada en un taller de 9 días en el contexto del Real Estate Summer School 2018 en Gante, Bélgica. Tutores: Kim Courrèges y Felipe De Ferrari. Equipo: Valentin Calame, Amelie Bimberg, Noemie Resbeut, Michal Starzynskii, Asiya Salimova, Donald Eric van Ruiten, Jelena Perkovic, Jonas Hamberger y Julia Messerschmidt.



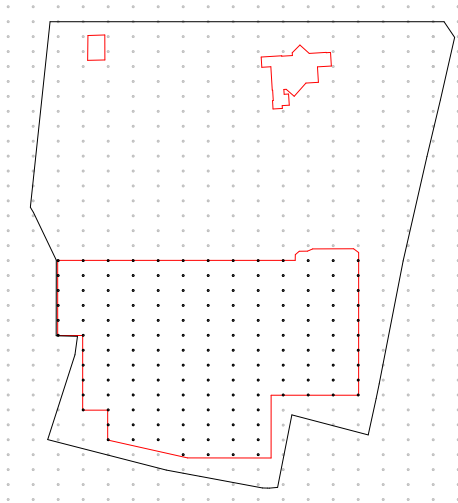
Situación existente: Hay tres edificios en el sitio. En el sur está la gran caja que contiene el hipermercado Carrefour. Al norte, junto a la calle que va hacia la ciudad, se encuentran un restaurante de hamburguesas y una bencinera. El espacio libre en el medio del sitio se usa solo para estacionamiento.

Existing situation: There are three buildings on the site. In the south is the big box that contains the hypermarket Carrefour. North, next to the street going city inwards, a burger restaurant and gas station are located. The free space in between is used for parking only.



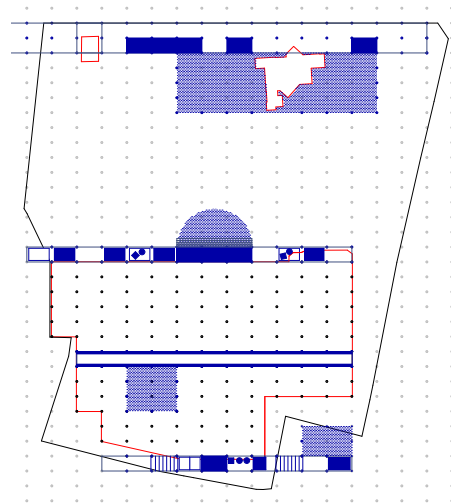
Estructuras propuestas: Se imponen cuatro nuevas estructuras en el sitio. A medida que ocupan espacio del supermercado que actualmente no se utiliza o que en el futuro no se utilizará, sus ubicaciones marcan áreas potenciales para lo común. Se pueden describir como *enfrente de*, *adossado a*, *dentro de* y *detrás de* la caja grande.

Proposed structures: Four new structures are imposed on site. As they take space that is currently unused or will be in the future of the supermarket, their locations mark potential areas for the common. They can be read in front of-, attached to-, in-, and behind- the big box.



Grilla extendida: En su funcionalidad racional, la grilla de hipermercados se extiende sobre el sitio. Esto proporciona una estructura general en la que las intervenciones posteriores se sitúan a la par del edificio comercial existente y utilizan la logística del comercio minorista para proporcionar nuevos usos al área.

Extended grid: In its rational functionality, the hypermarkets grid is extended over the site. This provides a general structure in which further interventions stand equal to the existing commercial building and use the logistics of retail to provide new uses to the area.



Funciones comunes para una actividad común: Cada estructura alberga funciones comunes que cambian según su posición en el sitio. Las áreas adjuntas permiten una actividad común que se beneficia de los nuevos usos ofrecidos. En conjunto, las intervenciones forman una estructura híbrida que nivela la monotonía espacial y funcional de los hipermercados.

Common functions for common activity: Each structure hosts common functions that change according to their position on the site. Attached areas allow common activity that benefits from the newly offered uses. All together the interventions form a hybrid structure that levels out the hypermarkets spatial and functional monotony.

Figura 2: Conjunto de ideogramas presentando la estrategia del proyecto.
Figure 2: Set of Ideograms introducing the strategy of the project.



Figura 3: Carrefour St Denijs Westrem. Fotografía: Courrèges y De Ferrari.
Figure 3: Carrefour St Denijs Westrem. Photograph: Courrèges y De Ferrari.

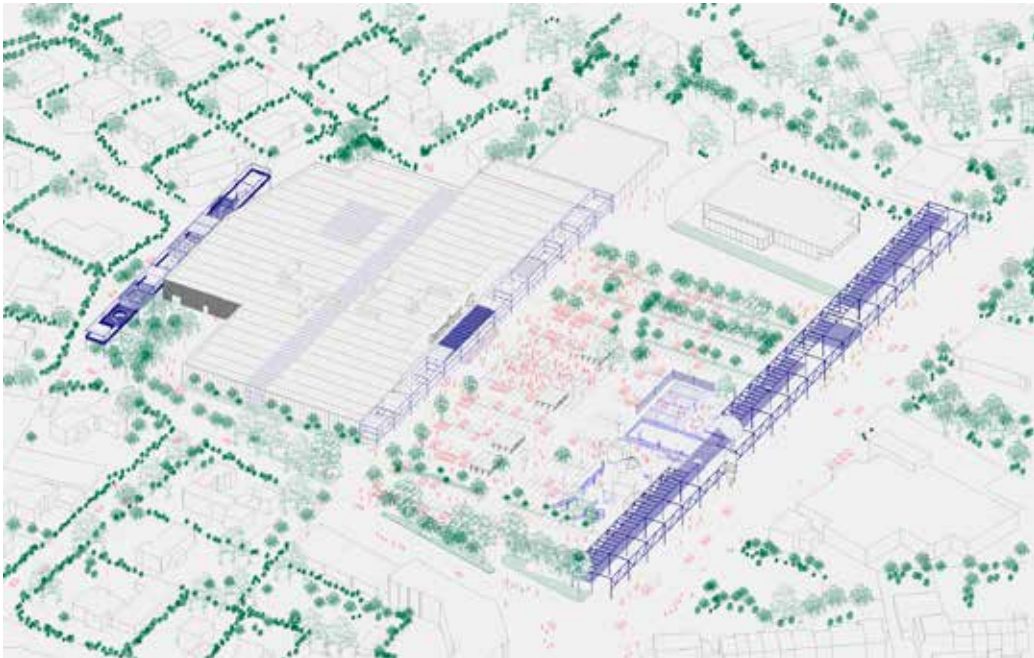


Figura 4: Isométrica general de la intervención mostrando la coexistencia entre el supermercado y las 4 líneas de espacios comunes. Créditos: Valentin Calame, Amelie Bimberg, Noemie Resbeut, Michal Starzynskii, Asiya Salimova, Donald Eric van Ruiten, Jelena Perkovic, Jonas Hamberger y Julia Messerschmidt.
Figure 4: General isometry of the intervention showing the co-existence between the big-box and the 4 lines of commons. Credits: Valentin Calame, Amelie Bimberg, Noemie Resbeut, Michal Starzynskii, Asiya Salimova, Donald Eric van Ruiten, Jelena Perkovic, Jonas Hamberger, and Julia Messerschmidt.

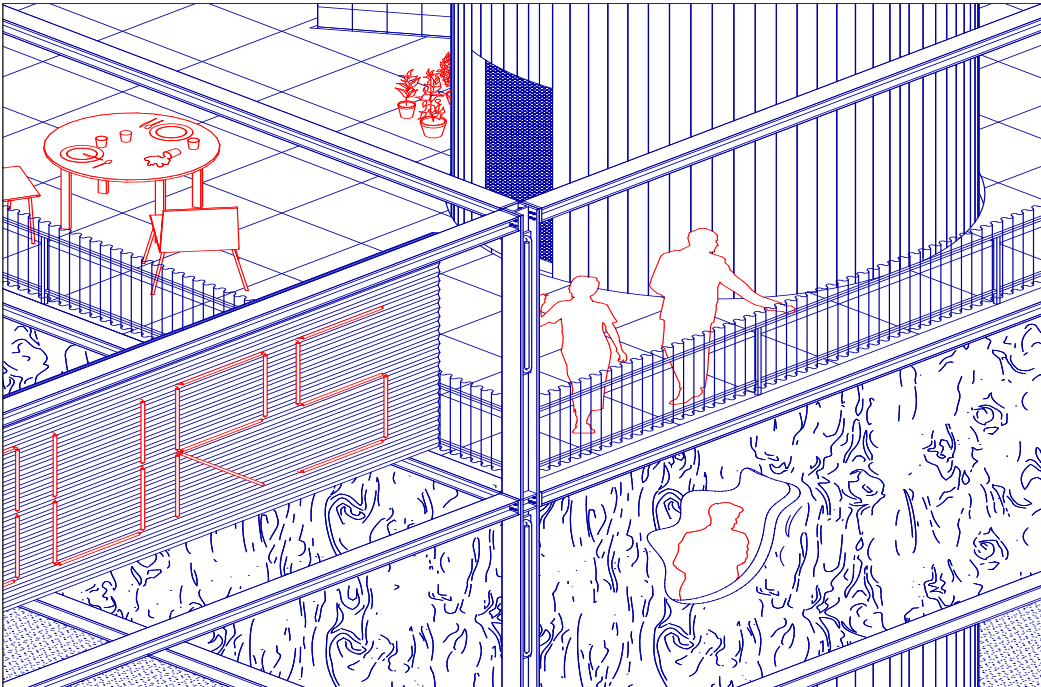
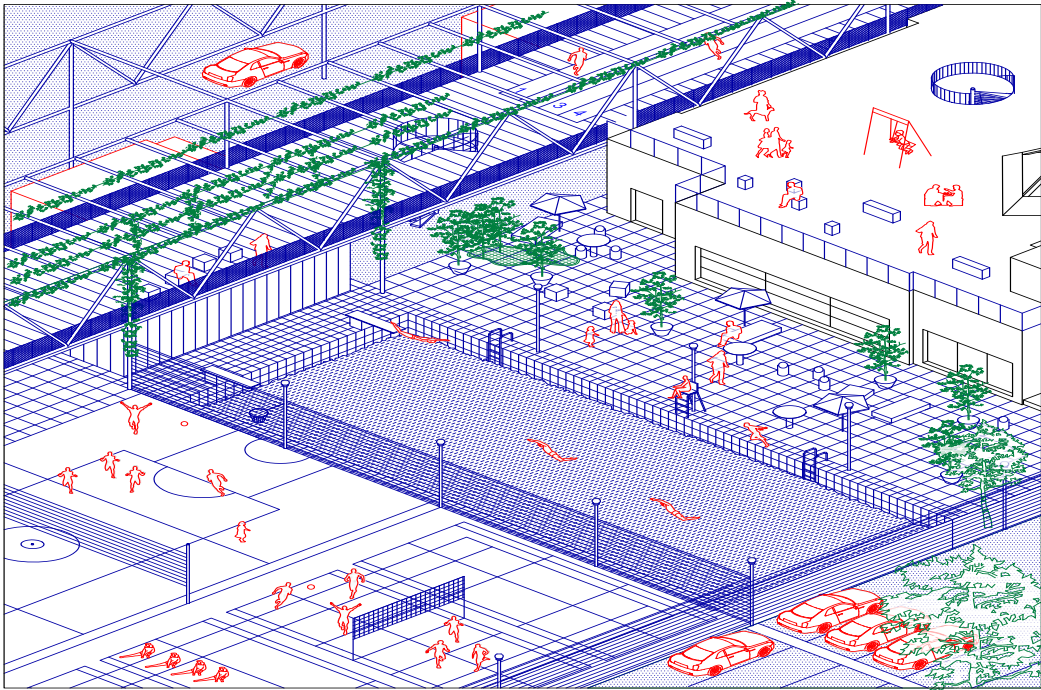


Figura 5: Isométricas presentando atributos específicos de cada estructura lineal. Créditos: Valentin Calame, Amelie Bimberg, Noemie Resbeut, Michal Starzynskii, Asiya Salimova, Donald Eric van Ruiten, Jelena Perkovic, Jonas Hamberger y Julia Messerschmidt.

Figure 5: Isometries introducing specific attributes of each linear structure. Credits: Valentin Calame, Amelie Bimberg, Noemie Resbeut, Michal Starzynskii, Asiya Salimova, Donald Eric van Ruiten, Jelena Perkovic, Jonas Hamberger, and Julia Messerschmidt.

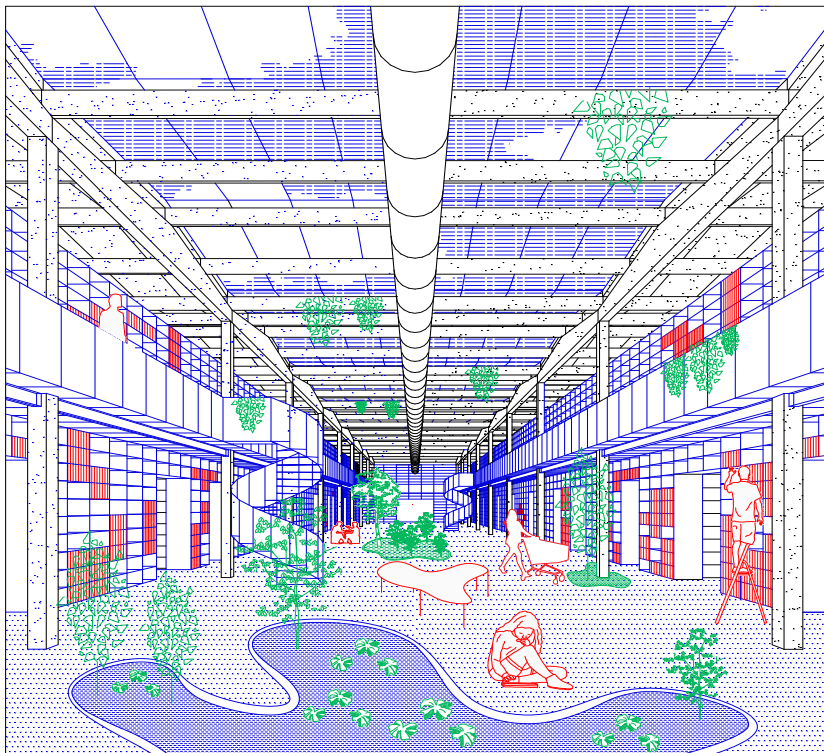
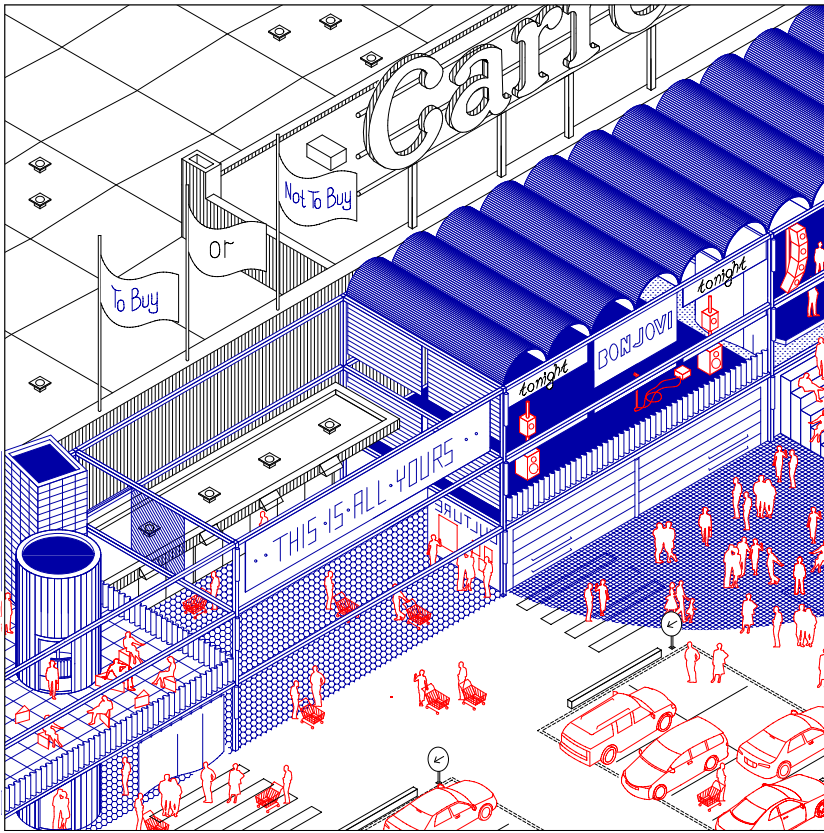



Figura 6: Dos perspectivas mostrando actividades colectivas en la nueva fachada y dentro del complejo híbrido. Créditos: Valentin Calame, Amelie Bimberg, Noemie Resbeut, Michal Starzynskii, Asiya Salimova, Donald Eric van Ruiten, Jelena Perkovic, Jonas Hamberger y Julia Messerschmidt.
 Figure 6: Two perspectives showing collective activities in the new facade and within the hybrid complex. Credits: Valentin Calame, Amelie Bimberg, Noemie Resbeut, Michal Starzynskii, Asiya Salimova, Donald Eric van Ruiten, Jelena Perkovic, Jonas Hamberger, and Julia Messerschmidt.

de camiones, trabajadores, vecinos y visitantes. Las áreas entre los programas son cubiertas o semicubiertas —ofreciendo espacios adecuados tanto para días lluviosos como soleados— y apropiables para actividades comunitarias: una infraestructura de boxes tipo *drive-in* cerca de la calle, campos de deportes, una nueva fachada de mayor espesor para la caja, un microcentro cultural, una guardería y juegos infantiles en el límite verde por el sur, solo por nombrar algunas de las posibilidades. Todos los usos propuestos se complementan entre ellos y transforman significativamente el entorno existente por medios acotados y simples.

En conjunto, ellos inyectan 7.000 m² de usos potenciales para la comunidad de St Denijs, llamada a ser una de las principales áreas de expansión para la densificación de Gante en el futuro cercano. Estas áreas son definidas estratégicamente de acuerdo con los cambios en curso de este modelo de venta minorista. Una gran parte del paño, ocupada por los estacionamientos, no se usa en toda su capacidad. Adicionalmente, los bienes no alimentarios —cerca del 20% de la oferta— son cada vez con mayor frecuencia comprados *online* y desaparecen de las estanterías, dejando espacio para la imaginación afuera, pero también dentro de la caja. Por otra parte, la fluctuación en las compras decrecerá, haciendo que alrededor del 25% de la superficie de estacionamientos se vuelva obsoleta (alrededor de 3.500 m² de espacios al aire libre).

Al final, el proyecto trata de responder dos preguntas: aquella de Plassat, insertar equipamientos públicos al gigante privado; y aquella de la gente, resistir la mercantilización de todo: un sistema donde el comercio minorista y los bienes comunes coexistan, actualizando el rol de la gran caja en el entorno urbano.

De esta manera, la arquitectura puede contribuir directamente a intervenir o reprogramar los sitios comerciales de gran escala, desmantelando su carácter privado y reformulando nuestra relación con el consumo (un proceso práctico que tomará años). En otras palabras, un paso más allá de los modelos que consumen territorios de un modo capitalista convencional hacia modos alternativos que promuevan una realidad híbrida definida por la reproducción tanto de la vida de masa como colectiva. 

REFERENCIAS

- AL, S. (16 de marzo de 2017). All Under one Roof: How Malls and Cities are Becoming Indistinguishable. *The Guardian*. www.theguardian.com/cities/2017/mar/16/malls-cities-become-one-and-same
- BOUCHOUCHI, C. (10 de marzo de 2017). *Hypermarchés: Vous n'irez plus faire vos courses de la même façon*. L'Obs. www.nouvelobs.com/economie/20170310.OBS6435/hypermarches-vous-n-irez-plus-faire-vos-courses-de-la-meme-facon.html
- FEZER, J., DE FERRARI, F., & GRASS, D. (1 de enero de 2016). *Interview to Jesko Fezer* [Video]. OnArchitecture Institutional. www.onarchitecture.com/interviews/jesko-fezer
- GRIMMEAU, J.-P. (2013). A Forgotten Anniversary: The First European Hypermarkets Open in Brussels in 1961. *Brussels Studies*, 67. <https://doi.org/10.4000/brussels.1162>
- HERMANT, L. (3 de junio de 2018). *Vit-on la fin des grands hypermarchés ?* LesInrocks. www.lesinrocks.com/2018/06/03/actualite/actualite/vit-la-fin-des-grands-hypermarches/
- WIKIPEDIA. (2019). Bernardo Trujillo. En *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Bernardo_Trujillo&oldid=924446991