

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



“Sistemas de Gestión de Empresas Innovadoras”

Trabajo de grado en Misión Empresarial

Daniel Felipe Cifuentes Amaya
Laura Sofía García Díaz

Bogotá
2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



“Sistemas de Gestión de Empresas Innovadoras”

Trabajo de grado en Misión Empresarial

Daniel Felipe Cifuentes Amaya
Laura Sofía García Díaz

Docente
Jaime Andrés Castañeda, Ph.D.

Administración de Empresas
Administración de Logística y producción

Bogotá
2019

Tabla de Contenido

Resumen	7
Palabras claves	7
Abstract	8
Keywords.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Objetivos	9
1.1.1 Objetivo general	9
1.1.2 Objetivos específicos	9
2. CONTEXTO DE LA MISIÓN.....	10
3. CONTEXTO DEL SECTOR	13
4. CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES VISITADAS	15
5. ITINERARIO DE LA MISIÓN.....	17
6. MARCO TEÓRICO.....	19
7. REVISIÓN LITERARIA	21
7.1 Assortment Planning.....	21
7.2 Distribución.....	26

8. DISCUSIÓN	30
8.1 Assortment planning	30
8.2 Distribución.....	35
9. REFLEXIONES	38
10. CONCLUSIÓN.....	40
11. REFERENCIAS	41

Indice de Tablas

Tabla 1. Indicadores adicionales de aspectos relevantes respecto a España.	11
---	----

Índice de Ilustraciones

Imagen 1. Carrefour Gran Vía, Barcelona.....	13
Imagen 2. Exhibición productos agro en tienda.	31
Imagen 3. Campaña “Act for food” en tienda	32
Imagen 4. Ejemplo exhibición productos “Calidad y Origen”.....	33
Imagen 5. Ejemplo de información de proveedor y acciones de “Act for food”.....	34
Imagen 6. Ejemplo exhibición productos BIO	35
Imagen 7. Tecnología en punto de venta para la exhibición del e-commerce de Carrefour	37

Resumen

El presente trabajo se desarrolló con el fin de visualizar e identificar las buenas prácticas que la empresa Carrefour en España ha implementado desde el año 2018 con el fin de cumplir con su misión para 2025. A lo largo del texto encontrará información respecto al mercado español, la distribución, la exposición del producto en los canales de venta y la forma como la empresa percibe a la comunidad en este país y busca beneficiar el desarrollo del mismo.

Palabras claves: Distribución, producto en tienda, comunidad, España.

Abstract

The present work was developed in order to visualize and identify the good practices that the Carrefour company in Spain has implemented since 2018 in order to fulfill its mission to 2025. Throughout the text you will find information regarding the Spanish market, the distribution, the exhibition of the product in the sale channels and the way in which the company perceives the community in this country and seeks to benefit its development.

Keywords: Disstribution, product in store, community, Spain.

1. Introducción

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Analizar y retroalimentar las estrategias de distribución y planeación de surtido en tienda que utiliza la cadena de hipermercados Carrefour en su plataforma de venta en Gran Vía, Barcelona, España.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los productos prioridad y cómo Carrefour los determina a la hora de realizar la estrategia de distribución en tienda.
- Determinar las estrategias de promoción y venta que tiene Carrefour España para vender los productos más complejos dentro del portafolio que ofrece.
- Identificar cómo Carrefour España ha manejado y modificado su estrategia de distribución, teniendo en cuenta el continuo desarrollo que ha tenido esta plataforma.

2. Contexto de la misión

España es miembro, fundador e integrante de la Unión Europea. Es una nación plurilingüe, pues además del castellano (lengua oficial), se hablan otras lenguas como el catalán, el valenciano, el gallego y el euskera. En 2018, la economía española creció 2,6%, debido a factores como el incremento del empleo del 0,6%, el registro de ventas al exterior de 1,9%, entre otros. Por sectores, el desempeño a final de ese año reveló un incremento de la agricultura 5,3%, construcción 1,2%, servicios de información y comunicaciones 2,1%, actividades financieras 3,1%, profesionales 1,7% e inmobiliario 1,4% (Maqueda, 2019).

España es el mayor productor de aceite de oliva en el mundo y tercer productor mundial de vino. Los principales cultivos que se encuentran son de trigo, remolacha, azúcar, cebada, tomates, aceitunas, entre muchos otros. Hablando de sectores económicos, el turismo es un aspecto fundamental en la economía del país ya que representa la principal fuente de ingresos, siendo el segundo destino turístico más popular del mundo; el sector bancario está compuesto por 12 grupos bancarios, que incluyen 59 bancos privados, 2 bancos de ahorro y 63 bancos corporativos. Finalmente, los demás sectores, agricultura (sector primario), industria (sector secundario) y servicios (sector terciario), se explican en la Tabla 1 a continuación, evidenciando la repartición del empleo, PIB y valor agregado que genera cada sector económico (Santander, s.f).

Tabla 1. Indicadores adicionales de aspectos relevantes respecto a España.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	4,0	19,3	76,4
Valor añadido (en % del PIB)	2,6	21,6	66,4
Valor añadido (crecimiento anual en %)	3,7	4,0	2,6

Fuente: Santander, s.f.

España está organizado territorialmente en municipios, provincias y comunidades autónomas. El país tiene 17 comunidades autónomas, incluyendo una comunidad floral (Navarra) y dos ciudades autónomas. Cada una de estas está formada por una o varias provincias, totalizando 50 provincias en todo el territorio. Las 17 comunidades autónomas son: Andalucía, Aragón, Islas Baleares, Cataluña, Canarias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Comunidad de Madrid, Comunidad Foral de Navarra, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, País Vasco, Principado de Asturias, Región de Murcia, La Rioja y las dos ciudades autónomas, Ceuta y Melilla.

Se ubica en el suroeste de Europa, ocupando el 85% de la península ibérica. Parte del territorio de este estado se extiende al Mar Mediterráneo, el Océano Atlántico y el norte del continente africano. Tiene una superficie de más de 500.000 kilómetros cuadrados, siendo el tercer país europeo más grande, después de Rusia y Francia. Sus límites fronterizos se encuentran con Francia, Andorra y el mar Cantábrico al norte, Portugal y el océano Atlántico al oeste, el mar mediterráneo al este y finalmente al sur con el océano Atlántico, mar mediterráneo, mar Alborán, y Gibraltar (Reino Unido) (España, s.f.).

La capital de este país es Madrid, con una población de más de tres millones de habitantes. Es una ciudad cosmopolita que tiene estructuras modernas y contemporáneas; es un centro económico, administrativo y de servicios que cuenta con una gran cantidad de patrimonios culturales y artísticos. Adicionalmente, es un centro de compras famoso, conocido, en particular, por sus precios diferenciadores. Dentro de sus lugares turísticos más importantes se encuentran la Plaza Mayor, la Puerta de Alcalá y la Plaza de Toros de Las Ventas; este último es un sitio de gran importancia para la cultura española (Turespaña, s.f.).

Por otro lado, Barcelona, capital de la comunidad autónoma de Cataluña, tiene una población de más de 1 millón 620 mil personas. Es la segunda ciudad más poblada de España. Se encuentra ubicada a orillas del mar mediterráneo, a aproximadamente 120 kilómetros de Francia. Esta ciudad es considerada una ciudad global por su importancia cultural, financiera, comercial y turística. Adicionalmente, es la ciudad en donde se visitó la empresa Carrefour, siendo junto con la capital del país, las ciudades de mayor consumo y participación para la compañía en España (Barcelona, s.f.).

3. Contexto del sector

Imagen 1. Carrefour Gran Vía, Barcelona



Fuente: Tomada por Laura García en Barcelona, España.

Los hipermercados son formatos de venta minorista que cuentan con una superficie mayor a 5000 metros cuadrados, poseen una variedad de productos completamente amplia, que incluye alimentación, hogar, vestimenta, calzado, entre otros. El mínimo de referencias que se manejan en este formato supera 20.000 unidades. Su modelo de negocio se basa en el autoservicio, con pago en cajas registradoras ubicadas estratégicamente cuando el usuario se dirige a la salida, también grandes espacios de aparcamiento, pues es un formato de venta que, aunque es minorista, asume un nivel de compra representativo por parte del usuario (Hipermercado, s.f.).

Otros formatos que manejan los distribuidores minoristas son los supermercados y las tiendas de conveniencia; formatos ubicados y diseñados estratégicamente para diferentes segmentos de

mercado. Los supermercados tienen un espacio en planta entre 2500 y 4500 metros cuadrados, cuentan con un surtido muy amplio en alimentos, bebidas, aseo, entre otros. A diferencia del hipermercado, este formato es para personas con poco tiempo libre y que compran poco volumen, los tiempos de permanencia en el establecimiento son mínimos (Semana, 2000). Finalmente, las tiendas de conveniencia son tiendas de menos de 500 metros cuadrados ubicadas en medio de sitios muy concurridos o en estaciones de servicio de gasolina. En ellas se consiguen productos de rápido consumo como comidas rápidas, cargadores de teléfono, snacks, bebidas con alcohol y sin este, y productos de aseo de tamaños pequeños (Tienda de conveniencia, s.f.).

Las grandes empresas de *retail* buscan llegar a todos los formatos para cubrir mayor parte del mercado. Las cadenas de hipermercados que tienen mayor cobertura en el mercado español son: Mercadona, Carrefour, Eroski y Auchan-Alcampo, las cuales abarcan aproximadamente el 75% del mercado frente a otros hipermercados con presencia en este país (CESCE, 2017).

El ministro de agricultura, pesca y alimentación de España, Luis Planas, anunció en un comunicado llamado “La alimentación dice mucho y muy bueno de España”, que el gasto en alimentación de los españoles llegó a 103.077 millones de euros para 2018, incrementando 0,5% con respecto a 2017, siendo un 66,5% en consumo doméstico y 33,5% fuera de los hogares. Los productos que representan mayor consumo son las frutas, hortalizas, papa, leche y derivados lácteos, los cuales representan el 50% de los kilos totales de alimentos, lo que indica que los españoles tienen una tendencia al consumo saludable y están dispuestos a pagar más por este valor agregado (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

La entrada de Carrefour a España ocurrió en 1973, cuando esta compañía francesa se alió en aquel entonces con los supermercados Pryca y Continente, momento en que estas cadenas se comenzaron a llamar como la empresa de hipermercados. Además, a lo largo del tiempo fueron

mezclándose y llegando a varios mercados, como lo son las tiendas de conveniencia (Carrefour Express) y, por supuesto, hipermercados (Córdoba, 2011).

4. Contexto de las organizaciones visitadas

Cada una de las organizaciones visitadas en la misión empresarial cuenta con un core business diferente. Están enfocadas en distintos segmentos de mercado y, por lo tanto, tienen también varias estrategias de distribución. Debido a estas diferencias deben ser seleccionadas y divididas según la naturaleza de sus productos o servicios. En principio, podemos hablar de Cacaolat y Danone, empresas fabricantes y comercializadoras de bebidas con lácteos, las cuales requieren de una estrategia de distribución veloz, adecuada y específica. Dentro de los canales de distribución que manejan estas dos empresas para sus productos está el moderno, que hace referencia a los formatos que llegan de forma directa al cliente o consumidor (EAE Business School, 2018). Esta distribución debe ser rápida, debido a que son productos con lácteos que se deterioran o vencen de manera pronta, lo que puede generar pérdidas para las compañías.

La segunda división hace referencia al sector donde se encuentra la empresa Carrefour, que es el sector de cadenas de distribución al por menor con varios formatos como hipermercados, supermercados, tiendas de descuento (hard-discount) y tiendas de conveniencia (Carrefour Express). Las dos últimas son de reciente implementación y son formatos que llegan a nuevos segmentos (efecom, 2018). Las cadenas distribuidoras al por menor (retailers) cumplen con la función de dar al consumidor o cliente final acceso a una amplia cantidad de productos de consumo masivo y de la canasta básica familiar en un mismo lugar. Carrefour, en función de su nueva estrategia, emplea ideas ecológicas en sus procesos, tales como implementar vehículos de carga a

gas, usados para suplir los mercados de nuevas tendencias como el e-commerce. Con las nuevas ideas eco-amigables, logran disminuir los impactos ambientales y acoplarse a las ideas de un futuro más sostenible (González, 2017). En el formato de distribución al por menor se implementan constantemente nuevas innovaciones enfocadas en las tendencias que traen los nuevos modelos de negocio contemporáneos basados en la tecnología. Estas se implementan no solo en los e-commerce sino también en los puntos de venta, en donde se busca tener una mayor proximidad al cliente manteniendo sus ideales de precios competitivos.

La tercera división incluye a las empresas Almirall Industrias Farmacéuticas y Seat, las cuales, debido a su core business centrado en productos especializados, diferenciados y de gran valor, manejan estrategias especializadas tanto para la distribución de su producción como para la comercialización y las ventas. Así, por ejemplo, se enfocan en la automatización y la unificación de sistemas tecnológicos. Estas estrategias buscan obtener información de la ubicación y el estado de los productos en tiempo real, así como facilitar la asignación del tipo de transporte según la necesidad de destino y tiempo de llegada (Computing, 2003).

Para el caso específico de Seat y debido al volumen que tienen sus productos, esta empresa implementa transporte por vía férrea en adición al transporte terrestre que manejan las demás empresas involucradas.

Por último, el Metro de Madrid que debido a su core business centrado en la oferta del servicio de transporte en la ciudad de Madrid no cuenta con un sistema de distribución como el de las empresas que distribuyen productos tangibles. Sin embargo, sí cuenta con una distribución al por menor de venta de tickets para el funcionamiento del servicio. Este se hace a través de medios tecnológicos como máquinas dentro de las estaciones y venta de tarjetas, así como otros dispositivos de venta corporativa. Así mismo, el Metro de Madrid tiene disponibilidad constante

de personal de mantenimiento y funcionamiento, el cual debe estar debidamente distribuido para poder reaccionar adecuadamente ante cualquier percance que pueda surgir.

5. Itinerario de la misión

La misión comenzó el viernes 2 de noviembre de 2018, desde el Aeropuerto el Dorado con un viaje directo a Barcelona, España, al Aeropuerto El Prat, aterrizando el sábado 3 de noviembre. Este día, se dio la tarde y noche libre para acomodarse en el hotel y acoplarse al horario. El día siguiente (4 de noviembre), fue un día dedicado al turismo, con visita a La Sagrada Familia, y la caminata por las ramblas; dentro de los lugares por visitar, estaba dentro de los planes el Museo de Picasso, pero por fallas en la planeación no fue posible realizar esta parada, por lo que se intentó coordinar para que en ese horario se hiciera la visita al Estadio Camp Nou, lo cual no fue posible puesto que el día domingo los horarios de atención terminan a las dos de la tarde y por cuestiones de tiempo no se llegó antes de esta hora.

El lunes 5 de noviembre, el día comenzó yendo directamente a Almirall Industrias Farmacéuticas; esta empresa, según la información del brochure del viaje es la empresa más innovadora del panorama farmacéutico mundial; fabricante de marcas como Almax, Algidol, Calmatel, Ebastel y Evacuol, entre otros, nos encontramos con un desarrollo tecnológico ideal y muy eficiente en los procesos que manejan; teniendo un orden único de almacenaje, donde no es primordial el número de lote o la referencia, sino más bien si el producto es o no válido y pueden venderlo; en dado caso de que sea obsoleto se guarda en una zona independiente. Más adelante el mismo día, nos dirigimos a la visita de Carrefour, una empresa de hipermercados francesa comprometida con la innovación. Al entrar al hipermercado, el más grande de España en Las

Glorias, Madrid, nos recibió el gerente de tienda y dedicó gran parte de su tiempo a explicarnos cómo funciona Carrefour y qué nuevas estrategias está implementando en su plan de negocio. Finalmente, este día al terminar la jornada, nos dirigimos a tomar el Tour por el Camp Nou, el estadio de fútbol del Barcelona F.C.

El martes, 6 de noviembre visitamos Cacaolat, empresa que creó una bebida de leche achocolatada que es muy querida por el público español, también han creado bebidas vegetarianas, acompañadas con mocca y con café; la visita en esta empresa fue bastante interactiva, la persona que nos acompañó se llama Laura, es historiadora y nos contó de la empresa y su historia a lo largo del tiempo. Más adelante el mismo día, tuvimos la visita en SEAT, fábrica de automóviles, allí nos llevaron por varios salones inmensos, pues esta fábrica tiene 14 kilómetros de tamaño, allí por cuestiones de protocolo y seguridad no pudimos hacer uso de nuestros teléfonos móviles, adicional, nos mostraron paso a paso cómo se ensambla un automóvil, la dependencia de las máquinas incluso en 3D y, también el papel de los trabajadores para algunas labores muy específicas. Al final del día visitamos EADA Business School de Barcelona para el seminario de Innovación Disruptiva.

El miércoles 7 de noviembre, fue el vuelo desde Barcelona a Madrid. Al llegar a esta maravillosa ciudad se realizó una ruta turística la cual fue nocturna puesto que por cuestiones de itinerario este comenzó a las seis de la tarde. El jueves 8 de noviembre el día comenzó con la visita al Metro de Madrid, donde explicaron que este metro fue de los primeros del mundo, que es un ejemplo para muchas ciudades y los contratan como auditores y consultores para obras de infraestructura de ciudades en países en vía de desarrollo, después pasamos a visitar la empresa española de lácteos Danone, donde dieron algunos productos de prueba y mostraron cómo se dio el crecimiento de esta empresa tan importante en el sector de los lácteos. Finalmente, este mismo

día se realizó la visita a ProColombia, España, donde después de una charla, se dio una ceremonia donde se entregaron los diplomas.

El viernes, 9 de noviembre comenzó con visita y tour por el Estadio Santiago Bernabeu, después tarde libre para hacer turismo al museo del Prado u otras actividades independientes; finalmente, el sábado 10 de noviembre, quedó mañana libre y a la 1:00 pm se realizó la salida del hotel dirigiéndose al Aeropuerto Barajas para viajar de Madrid a Bogotá, en donde se aterrizó en horas de la noche.

6. Marco teórico

En la actualidad, Carrefour España y su estrategia de innovación tienen conceptos que resultan ser de suma importancia para la corporación en general y su futuro en el mercado español. En primera instancia está la distribución, la cual, apoyando la estrategia eje actual de la compañía, busca reducir el CO₂ y la contaminación auditiva mediante la incorporación “a su flota de camiones de gas natural comprimido para realizar las entregas” (González, 2017). Estos vehículos se implementaron exclusivamente para las entregas de productos vendidos mediante el canal de e-commerce, el cual “es ya un referente en el «e-commerce español» con 100 millones de visitas, medio millón de referencias y 700.000 pedidos en 2016” (González, 2017). Esto da cuenta de cómo la distribución es un aspecto de gran importancia para el crecimiento y expansión de su mercado a lo largo de su cadena de valor, impactando no solo en canales físicos sino también en canales digitales.

Por otro lado, “Carrefour España se ha librado de titulares negativos y trata de seguir su estrategia, que pasa por seguir captando al consumidor omnicanal, aquel a quien hay que satisfacer

en cualquier momento y en cualquier canal en el que compre” (Grados, 2018), siendo la buena distribución el aspecto que le da rentabilidad a este tipo de negocio omnicanal. Adicionalmente, se preocupan por la red de distribución y su integración estratégica para lograr tener una ganancia mayor y más cercanía con los clientes. Así, cobra valor “la filosofía de transformar la demanda de los comercios directamente en demanda a proveedor, siendo este el desencadenante de todos los movimientos de la cadena logística de distribución” (Generixgroup, s.f.).

El segundo concepto a tener en cuenta es el de productos prioridad, los cuales deben ser definidos debido a su alto nivel de complejidad, su diferenciación respecto a los productos comunes y su alta rotación. Entre los productos prioridad se encuentran los productos del agro, ya que suelen ser de alta rotación debido a sus bajos precios y su necesidad de moverse en los cultivos. De este modo, “en esta nueva distribución los productos frescos cobran más protagonismo en los nuevos supermercados” (Moraño, 2010). Por otra parte, los productos prioridad se encuentran en las otras líneas de negocio que actualmente ofrece Carrefour en España, como servicios de seguros, viajes, financieros, y hasta mantenimiento para el automóvil” (Lejarraga, 2004). Además, dentro de la estrategia de innovación de Carrefour, es esencial la línea de negocio ecoamigable, por ejemplo, “la aceleración de aperturas suma el lanzamiento de un centro especializado en comida "bio" y un acuerdo con las estaciones de servicio de Cepsa” (EFE, 2018).

Finalmente, el tercer concepto es “assortment planning” o planeación del surtido, el cual trata de cómo las empresas toman decisiones sobre la distribución del espacio comercial dependiendo de varios aspectos como lo son temporada o estación, el tipo de producto, el espacio en estantería y el presupuesto. Para determinar cómo ubicar el surtido, se pueden hacer pronósticos y análisis de datos cualitativos y cuantitativos que, aunque no son exactos, contribuyen a la ejecución de la estrategia, o seguir la intuición acorde a lo que se quiere obtener. Además, es esencial clasificar

los productos con el SKU (código único de referencia de almacén) por categorías y subcategorías, de esta forma se pueden tomar decisiones con respecto al nivel de inventario y compra de producto (Altman, 2012).

7. Revisión Literaria

La distribución y el assortment planning afectan la estrategia de Carrefour en cuanto a los productos en los que esta empresa quiere enfocarse, pues depende de estos dos aspectos los productos que ofrecerá esta empresa como retail y cómo manejarlos. Por esto, es necesario entender estos temas más a fondo.

7.1 Assortment Planning

El Product Assortment Planning (PAP), también conocido como Planeación de Surtido del Producto, es un conjunto de intercambios en los cuales la empresa minorista (retailer) tiene en cuenta múltiples aspectos como el cliente, las restricciones de la empresa y factores externos relacionados con los diferentes productos dentro del establecimiento para la venta, con el fin de tomar decisiones de acuerdo con la estrategia de la compañía, la cual define la inversión en talento humano y sistemas de ejecución o metodología a utilizar.

Profundizando en el cliente, cuando la experiencia de compra es favorable beneficia tanto a quien compra como al minorista. Al ser la operación exitosa el cliente puede fidelizarse, lo que genera a futuro ingresos para la compañía. Sin embargo, para que esto ocurra se deben cumplir

varios aspectos como la identificación de productos preferibles por los consumidores, y un portafolio amplio y flexible que permita al consumidor escoger el producto de su preferencia.

Es esencial que haya surtido del producto que el consumidor prefiere, por esto, se deben determinar marcas y cantidad de referencias por producto del que debe abastecerse la empresa minorista. Por otro lado, para los consumidores es de gran importancia tener opciones así tengan ya una preferencia establecida, pues los consumidores con frecuencia desean flexibilidad en su conjunto de opciones (Mantrala et al., 2009). Aportar con flexibilidad de surtido en el punto de venta es un valor agregado para la empresa minorista ya que cuando un cliente no ha definido una preferencia, este aspecto genera conocimiento sobre el conjunto de productos, para así permitir al consumidor crear su criterio y tomar decisiones de compra.

Sin embargo, aunque lo anterior pueda parecer una buena estrategia de planeación de surtido, cuando se decide surtir una alta variedad de referencias para un mismo producto para intentar abarcar todos los tipos de consumidores y sus preferencias, se corre el riesgo de que la experiencia del cliente se torne abrumadora, pues al haber exceso de surtido, se genera frustración por no poder tomar una decisión rápidamente, lo que podría generar que el cliente no regrese.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se debe tener un surtido de productos significativo sin ser agobiador con el cliente. Para esto, se puede utilizar una estrategia de diseño en punto de venta (sea físico o virtual) en el que la empresa pueda exhibir una amplia variedad de productos de una misma categoría sin interferir en la decisión de compra del cliente. Diseño hace entonces referencia a la configuración que determina cómo clasificar el producto, lo cual puede ser por marca, color, tamaño, entre otras opciones.

En muchas ocasiones, el cliente se dirige a un establecimiento de venta minorista (también denominado retailer) en busca no solo de un producto sino de varios y de diferentes categorías

como aseo y alimentos. Esto puede ser un obstáculo para el retailer pues este debe cumplir con el surtido adecuado en todas las categorías que solicite el cliente, de lo contrario, este no va a fidelizarse y puede buscar comprar en la competencia. Sin embargo, un minorista nunca conseguirá cumplir el 100% de la satisfacción del cliente, y aun si tiene todas las posibilidades de surtido, no será rentable mantenerlo y en ocasiones sufrirá de falta de existencias para diferentes productos.

Cuando un minorista está en situación de falta de existencia para alguna referencia (SKU), podría contar con productos sustituibles (por tamaño, marca, u otros) que, aunque pueden ser la solución de compra del consumidor, no dan certeza de que este decida hacer la compra pues este puede decidir cambiar su establecimiento de compra por el del competidor si este ofrece el producto sin existencias. Aun así, se le ofrece una solución a su compra, lo que podría ser una estrategia de respaldo. Dicha estrategia podría generar también cambio en las preferencias de los clientes al incentivarlos o dirigirlos a probar productos nuevos.

Hablando de las restricciones en las empresas minoristas, dentro de las más comunes están el contexto físico, el cual incluye el espacio disponible en punto de venta y el tamaño del territorio (de la tienda). Se considera un tamaño como adecuado cuando en este se puede acomodar el surtido total de todas las categorías. La distribución del espacio depende de la estrategia por contenidos con la que cuenta la empresa retailer y la importancia de cada producto en esta.

Generalmente, la planeación de espacios de los minoristas en el espacio físico se realiza, primero, determinando el número de categorías (electrodomésticos, productos de aseo, hogar, alimentos, entre otros) y la variedad o amplitud en cada una de ellas (número de marcas por tipo de producto). Después, se determina cuánto espacio requiere cada tipo de producto de acuerdo con las referencias y marcas con las que este contará y finalmente, las unidades por referencia que serán exhibidas simultáneamente teniendo en cuenta la rotación de estos productos. Además de los

productos, en los puntos de venta deben existir espacios comunes con medidas claras como pasillos, zona de pago con cajas registradoras, baños, vestidores, entre otros, los cuales son determinantes en la experiencia del cliente (Instituto Datakey, 2014).

En la distribución de espacio físico se agrupan diferentes categorías para facilitar la compra del cliente de acuerdo con las especificaciones de los productos. Por ejemplo, los alimentos se encuentran acomodados en un sector de la tienda, y estos se clasifican por verduras, granos, frutas, entre otros. Productos de aseo se distribuyen en productos de cocina, de hogar, de higiene personal, entre otros. Así debe ocurrir con todas las categorías que vende el minorista.

El número de SKUs de un tipo de producto exhibido en el punto de venta depende, primero, del tamaño individual de cada uno de estos. Segundo, del tamaño de estante que la empresa decida otorgarle al SKU, lo cual generalmente se analiza de acuerdo con el nivel de ventas que genere. Sin embargo, Van Nierop, Fok, y Franses (2006) enfocan la optimización del espacio por categoría de acuerdo con las decisiones de marketing mix (producto, precio, distribución y promoción).

Tercero, para tomar decisiones respecto al espacio físico con cada producto hay que considerar el promedio de la demanda y cómo la variación de esta afecta el inventario y así mismo la distribución del espacio físico. Con los cambios en la demanda, el minorista y quienes hacen parte de su cadena de suministro deben tener una reserva y un plan de contingencia para incrementos sorpresivos.

Cuarto, el minorista debe determinar sus metas con respecto a los productos y acorde a eso acomodar sus productos en la cantidad adecuada para alcanzarlas. Lo anterior implica entrar en estrategias de altas y bajas ventas para los diferentes productos, las cuales se ven afectadas por la depreciación o el pronto vencimiento de los productos. Por último, la empresa debe determinar los ciclos de entrega, los cuales son esenciales para manejar el nivel de inventario que se debe tener

en cada momento, pues el inventario debe estar reducido a punto de finalizar existencias cuando llegue el nuevo ciclo.

Decisiones como la posición de mercado en términos de cantidad, variedad e imagen de marca son esenciales a la hora de crear la estrategia de planeación de surtido de producto para una empresa. Esto puede definir si la empresa es mayorista, minorista y el formato, que puede ser hipermercado, supermercado, tienda de conveniencia, etc. También son determinantes los niveles de calidad y precio y el posicionamiento de las marcas utilizadas ya que deben ir direccionados al segmento adecuado.

Finalmente, en la planeación de surtido de producto (PAP), los factores externos como los cambios económicos, tendencias globales o del consumidor, condiciones ambientales y cambios en el consumidor, pueden ser críticos para las decisiones en la planeación de la estrategia y sus cambios constantes (Mantrala et al., 2009).

Actualmente, se puede conseguir un mismo producto en diferentes plataformas como tiendas de conveniencia, mayoristas, minoristas, de descuento, entre otros. Por esto, la competencia para ciertos productos es multimodal y la compra depende de la situación y el propósito del cliente, es decir, se basa más en la experiencia que este está buscando que en el producto. Para planear el surtido hay que crear preferencias en las categorías que se quieren vender y enfocar el inventario a las mismas, lo que generará fuerza con respecto a la competencia para esos productos.

Las tendencias económicas y ambientales influyen en las decisiones de PAP debido a que los choques y cambios repentinos respecto a estas temáticas generan cambios emocionales y de toma de decisión de los consumidores. Este escenario afecta la venta directa de los productos y, por lo tanto, su stock. Cuando hay problemas de escasez, los productos no se venden a la misma velocidad, lo que genera pérdidas en producto comprado y costos incrementados en inventario

atascado (producto que deja de venderse y se acumula generando costos adicionales de almacenamiento). Por el contrario, si hay abundancia, los productos se venden con más rapidez, lo que puede generar falta de existencia de muchos productos y no poder abastecer al mercado.

Con respecto a las tendencias ambientales, la situación a nivel global con el clima y sus cambios constantes ha generado una tendencia de consumo de productos amigables con el medio ambiente, y continúa generando cambios en la forma de consumir del cliente, por lo que para este tipo de tendencias la empresa minorista debe actuar rápidamente y adaptarse a las nuevas y variantes condiciones del mercado, ofreciendo dentro del surtido productos llamativos que generen permanencia en los consumidores que siguen este tipo de tendencias.

Además de lo mencionado anteriormente, los cambios en el estilo de vida, las generaciones y la edad de los consumidores son factores clave para definir la estrategia del PAP y sus cambios constantes. Cuando una empresa realiza esta estrategia, debe tener en cuenta que el comportamiento no es el mismo para las generaciones de baby boomers que para los millenials y debe apoyar a ambos tipos de consumidores, así como también ocurre con quienes llevan un estilo de vida saludable de gimnasio y quienes llevan un estilo de vida de fiesta, festivales, etc. El segmento de una empresa minorista a la hora de crear el PAP debe ser lo suficientemente amplio para abarcar a todos los segmentos y conciso para no aturdirlos con exceso de producto.

7.2 Distribución

La Distribución se refiere a las actividades ejecutadas en una operación que tienen como objetivo llevar bienes y servicios a disposición del consumidor final, teniendo en cuenta variables de sitio, tiempo, forma y cantidad demandada.

La distribución puede ser vista o clasificada por canales, los cuales hacen referencia al medio por el cual un producto o servicio va desde la fase de fabricación hasta que llega al comprador o consumidor final. Dentro de este proceso se encuentran diferentes agentes involucrados con actividades independientes, como lo son los fabricantes, intermediarios, mayoristas y minoristas (Hervás, Campo, & Revilla. 2012).

Hace un tiempo, la distribución y sus actividades eran vistas como funciones en base a los modelos tradicionales, es decir, con un enfoque principalmente en temas de transporte, almacenamiento y actividades logísticas. Esto ha venido cambiando con las nuevas tendencias que surgen de la promoción de productos, el intercambio de información, las funciones de financiación, entre otros aspectos que tienen igual o mayor importancia que los modelos tradicionales, y sustituyen el consumo cuantitativo por el cualitativo, volviendo prioridad la calidad del producto y el ambiente en el punto de venta y su entorno frente el precio de venta, sofisticando aún más el mercado.

Los cambios que se vienen presentando en cuanto a las tendencias de distribución están ligados a los nuevos hábitos de la vida de los consumidores y, siendo así, se ven fuertemente marcados por la evolución tecnológica que se ha venido desarrollando con el objetivo de cumplir las expectativas del consumidor. Bajo esta premisa, Pérez de Leza Eguiguren (2018) resalta las tendencias que surgen como resultado del contexto actual de los mercados y algunas serán explicadas en conjunto a continuación.

La comercialización de productos de consumo básico tiene la perspectiva de convertirse en una actividad de menor complejidad y poco atractiva para los vendedores, por lo cual los líderes del sector se están enfocando en hacer la compra cada vez más sencilla mediante la omnicanalidad,

permitiendo ser más eficientes mediante la minimización de los tiempos de entrega y los contactos directos con el cliente, así como manteniendo los márgenes de rentabilidad.

La adopción del mercado hacia estas nuevas tendencias no quiere decir que se deben dejar a un lado los canales tradicionales, pues la transformación implica abordar nuevos clientes con diferentes patrones de consumo, a quienes se les puedan ofrecer diferentes experiencias de compra. Esto hace que tanto las tiendas como los productos sean más diferenciados y se enfoquen en satisfacer las necesidades específicas de cada consumidor.

Los hipermercados y tiendas tradicionales crecen día a día dependiendo cada vez más de sus niveles de innovación y esto se ve evidenciado en un número de apertura de tiendas mayor al número de cierres. El mercado se está moviendo en base a la tecnología como fundamento para su desarrollo, pues los costos de las aplicaciones móviles y los nuevos comercios virtuales se han vuelto considerablemente más aceptables que las tiendas físicas en cuanto a inversión y mantenimiento (Tomasi, 2018). Esto tiene como consecuencia el incremento de la competencia por parte de los minoristas y emprendedores, que tienen acceso a estas tecnologías a bajos costos y les generan mayores oportunidades de tener éxito. Como resultado de esta revolución tecnológica, los hipermercados y grandes superficies se ven obligados a entrar en este mundo virtual y atender al mayor detalle posible las necesidades de los consumidores.

Aparte de las tecnologías virtuales basadas en tiendas on-line y mercados virtuales, surgen nuevas tendencias para tener mayor eficiencia en operación y atención al cliente. Como claro ejemplo llegan los robots, que son una inversión alta que pueden hacer las grandes superficies e hipermercados y traen como resultado una mayor productividad, reducción de costos de operación, atención al cliente más personalizado y la consecución de información con gran nivel de detalle

acerca del cliente, lo cual lleva a tener datos suficientes para ofrecer experiencias de producto y de compra altamente especializadas (Pérez de Leza Eguiguren, 2018).

La tendencia de los consumidores está dirigida a ser cada día más conscientes de lo que consumen, por lo cual enfocan sus compras en productos elaborados de una forma responsable, que tengan un impacto positivo tanto en la salud como en el medio ambiente. Estos productos actualmente se conocen como productos Bio, que son en gran parte provenientes de agricultura ecológica y logran atender de manera personalizada la necesidad del cliente bajo una política de cuidado. Pérez de Leza Eguiguren (2018) da como ejemplo en España la primera tienda de productos Bio, la cual está enfocada en un supermercado situado en la zona urbana pero que ofrece productos Bio, los cuales son procedentes de ganadería y agricultura ecológicas y que ascienden a más de 1.800 productos en un área de 140 metros cuadrados.

La entrega de productos se evalúa por el tiempo de llegada al cliente, la facilidad de entrega y el costo de los mismos. Estos aspectos se han convertido en pilares de competencia entre las compañías, donde cada una tiene una promesa de servicio que crea la necesidad de implementar modelos de entrega mediante envíos y recogidas de producto por diferentes canales.

La utilidad de la distribución está dada por poner los productos a disposición del consumidor en el momento que lo requiere. Es así como se vuelve un eje organizador de los intercambios entre fabricante y consumidor, agregando valor a los productos a través de la preparación, transporte y entrega de los mismos.

8. Discusión

De acuerdo con la idea principal de este trabajo y con base en la revisión literaria y marco teórico, se encontró que Carrefour, después de una crisis abrupta y haber cambiado de CEO en 2017, tomó un nuevo rumbo en el que se creó una nueva estrategia para la compañía donde se reflejan los conceptos tratados en este trabajo.

8.1 Assortment planning

En efecto, comenzando con el assortment planning (planeación de producto en tienda), Carrefour dentro de su estrategia ha implementado múltiples acciones para de forma distinta exhibir diferentes tipos de producto. Para los productos alimenticios que están próximos a vencer como los lácteos, la ubicación en tienda y el precio de venta se acomodan de tal forma que estos productos sean más visibles y de fácil acceso para el cliente, es decir, son ubicados en la entrada del lugar y tienen una reducción en el precio de hasta un 50% frente al valor inicial. Un producto es considerado “próximo a vencer” si la fecha de caducidad está en un rango inferior a 15 días calendario.

Carrefour tiene como objetivo llegar a ser un líder mundial en alimentos saludables, ofreciendo en todas sus tiendas alimentación de calidad, sana y a un precio justo, para lo cual cuenta con una campaña en pro de un estilo de vida saludable para sus consumidores (Inforetail, 2018).

Imagen 2. Exhibición productos agro en tienda.



Fuente: Tomada por Laura García en Gran Vía, Barcelona, España.

Dicha campaña de responsabilidad social es “Act for food”, la cual está estructurada por diferentes acciones que educan al consumidor, en principio, en generar hábitos alimenticios saludables fomentando la compra de productos frescos, saludables y locales, pues según la página web oficial de esta campaña, en Europa el 73% de los productos de alimentación provienen de proveedores nacionales (en cada país en los que tiene presencia la empresa).

Imagen 3. Campaña “Act for food” en tienda



Fuente: Tomada por Laura García en Gran Vía, Barcelona, España.

Otras de las acciones implementadas en esta campaña es la negociación con sus proveedores basada en la trazabilidad de sus procesos, la cual certifica que estos productos cuentan con estándares de calidad suficientes para ser ofertados bajo el nombre de la marca agro propia de Carrefour, llamada “Calidad y Origen”, especificando de forma detallada el origen de cada uno de sus productos, visualizando que estos no contengan sustancias cuestionadas como antibióticos, insecticidas o pesticidas. Todo lo explicado anteriormente se puede ver a detalle en su página web (Carrefour, s.f.).

Imagen 4. Ejemplo exhibición productos “Calidad y Origen”



Fuente: Tomada por Laura García en Gran Vía, Barcelona, España.

Un aspecto esencial es también el medio ambiente. Según Semana (2000), descrito en la página web de la compañía, para Carrefour España en 2020 es una meta que la producción de sus productos agro sea sostenible. Por lo anterior, fomentan capacitaciones para los productores en las cuales se busca incentivarlos a que hagan parte de “Act for food”, educándolos con respecto a implementar acciones sostenibles dentro de sus procesos, acercando a Carrefour cada vez más a tener productos frescos y saludables. Además, para 2020, la empresa busca también reducir el porcentaje de embalaje usado en sus productos de venta un 5%, sin embargo, el gran logro para 2025 que se planteó la compañía fue que para este año tendrán el 100% de sus embalajes reutilizables o reciclables.

La campaña mencionada influye directamente en la planeación de surtido de producto debido a que acorde a esta, se deciden los criterios para acomodar el producto. Las prioridades en cuanto a organizar y exhibir los productos en punto de venta de Carrefour, según su estrategia, son los productos frescos, agro, que no utilicen químicos, que sean producidas por empresas o granjas locales y, sobre todo, que fomenten un estilo de vida saludable. Por lo anterior, en el espacio físico, los productos que hacen parte de la campaña tienen un sello que los identifica y/o cuentan con información del productor de estos para darle información al consumidor.

Imagen 5. Ejemplo de información de proveedor y acciones de “Act for food”



Fuente: Tomada por Laura García en Gran Vía, Barcelona, España.

En los diferentes pasillos de las tiendas, el enfoque en los colores del techo y los estantes dan exclusividad y alusión a los productos BIO, con estantes negros, techo negro y colores blanco y verde para la información de los productos. Los estantes se ubican al inicio de cada pasillo, siendo

relevantes ante el resto. Lo anterior, de nuevo, para enfocarse en los productos saludables. Un incentivo adicional para la categoría de productos BIO con la que cuenta Carrefour es que, con el fin de incentivar la compra por parte de los clientes, eximen el valor del IVA (impuesto al valor agregado) en estos productos.

Imagen 6. Ejemplo exhibición productos BIO



Fuente: Tomada por Laura García en Gran Vía, Barcelona, España.

8.2 Distribución

Con la distribución, se sabe que Carrefour es la tercera cadena de hipermercados minoristas más grande del mundo, solo superada por Walmart y Target. Esta empresa ha venido en una constante recuperación y expansión, abriendo cada vez más tiendas y diversificándose, partiendo

no solo de su oferta de tipo hipermercado, sino también de su formato express. Lo ha hecho, además, desarrollando actividades en favor del medio ambiente, las cuales, simultáneamente, buscan favorecer el desarrollo de la compañía y generar beneficios, como la utilización de camiones de gas natural para distribuir los productos en sus superficies.

Una gran ventaja con la que cuenta Carrefour es el bajo precio de venta de los productos agro, los cuales son los productos de mayor rotación en la compañía debido al corto ciclo de vida de este tipo de productos. Además, Carrefour es considerado un gran captador de consumidores omnicanal, razón por la cual ha logrado desenvolverse en países como España. Este es el resultado de un proceso de mejora evidenciado desde el cambio de CEO en la organización a mediados de 2017. Sin embargo, lo logrado no es el resultado de acciones unilaterales y aisladas, pues Carrefour maneja una estrategia de franquicias que le permite una expansión más amplia y menos riesgosa.

Cabe mencionar que actualmente se considera a Carrefour como una compañía optimizadora de la cadena de suministro. Por ejemplo, cuenta con un Sistema de Gestión de Almacén (Warehouse Management System) que le ha permitido innovar en la operación logística, estableciendo simultáneamente un acuerdo de “flujo tenso” con más de 500 proveedores. Flujo tenso son “mercancías que llegan a un destino en el momento en que van a ser utilizadas. Dicho de otro modo, es el producto que entra en un almacén con la previsión de que sea expedido el mismo día (CdS, 2015). Esto se ha traducido en una reducción de costos de la cadena de suministro, proporcionando reducciones en los errores de despacho, incrementando la productividad, optimizando la utilización del espacio y mejorando el servicio al cliente. Cuentan además con operadores logísticos de gran experiencia y desempeño que le han llevado a obtener resultados importantes, generando un valor agregado que poco a poco se verá reflejado en la calidad de experiencia del consumidor.

Dentro de sus objetivos de expansión, Carrefour se enfoca en la omnicanalidad, abriendo día a día cada vez más tiendas físicas con enfoques innovadores, alcanzando más de 1000 puntos en España. También le apuestan a nuevos canales virtuales como lo son el servicio “Click & Collect” y la App “Mi Carrefour”, ofreciendo promesas de servicio con tiempos de entrega cortos. Esto convierte a la empresa en un modelo referente para los mercados modernos, lo cual la lleva a ser líder de la distribución en cuanto a transformación digital y a enfocarse en un cliente que, aparte de realizar compras físicas, está cada vez más conectado.

Imagen 7. Tecnología en punto de venta para la exhibición del e-commerce de Carrefour



Fuente: Tomada por Laura García en Gran Vía, Barcelona, España.

La expansión del E-Commerce de Carrefour España ha llegado al punto de tener aproximadamente 270 mil visitas anuales en sus entornos digitales, lo que la hace la compañía con mayor cobertura del sector, llegando al 98% de la población española mediante sus servicios web

de compra, con amplio portafolio web de aproximadamente un millón de artículos en productos de hogar, 25 mil referencias de textil y 26 mil artículos alimenticio, entregando en un 80% de sus pedidos productos frescos provenientes de sus tendencias Bio. Las franquicias son el segmento más exitoso para Carrefour, más específicamente las de tiendas de proximidad Carrefour Express, las cuales son tiendas ubicadas estratégicamente en los centros de las ciudades, atacando la necesidad de cercanía de los clientes. Cuentan con un área de aproximadamente 100 metros cuadrados y tienen la venta por metro cuadrado más alta de los establecimientos de este segmento en España (Carrefour, 2015).

9. Reflexiones

Las empresas sobreviven siempre que se adapten a la situación actual de sus clientes. La preocupación por el medio ambiente y por la salud es hoy en día una prioridad en gran parte de la población, por lo que las tendencias de consumo son cada vez más saludables. Según esto, Carrefour se adaptó generando una estrategia que le permite acercarse más a sus consumidores, ayudándolos a transformar y mejorar su vida. Además, al ser Carrefour innovador en sus modelos y canales de venta, la experiencia de compra del cliente es cada vez más agradable.

Después de conocer con más detalle el camino que está tomando Carrefour, en el cual está tomando como estrategia principal la innovación, se pudo determinar que el enfoque actual está en los productos agro y saludables, los cuales están definidos según criterios que deben cumplir los proveedores desde la producción hasta la distribución de los mismos, para que se vendan en tienda cumpliendo con requisitos como que sean productos frescos, tengan embalaje sin perjudicar

el medio ambiente y una cadena de suministro trazable, de tal forma que su proveniencia sea lo más transparente para el consumidor.

También se pudo determinar que dentro de las múltiples decisiones tácticas que toma la compañía para evitar pérdidas y vender productos complejos del portafolio, están el incentivo en precios (cuando un producto está próximo a vencerse) y el incentivo a productos costosos siempre y cuando sean BIO (amigables con el medio ambiente) con respecto a la exención del IVA.

Con respecto a la distribución, la venta de productos de Carrefour se ha expandido a diferentes canales, lo que le ha permitido innovar para el consumidor, manteniendo la imagen de calidad por la que se han venido posicionando como empresa. Con los diferentes medios, están llegando a amplios segmentos que buscan adquirir el producto de forma distinta sin afectar la vida útil del producto (Efeagro, 2018).

Carrefour tuvo presencia en Colombia, tiempo en el que contó con una competencia de mercado de mucha fuerza con la empresa de mayor mercado en este país, el Grupo Éxito, sin embargo, se retiró dando ingreso a Cencosud, casa matriz de Jumbo, Metro y otros canales de distribución.

Esta historia no es la misma en España, pues Carrefour tiene en este país una presencia demasiado importante y continuamente ha desarrollado estrategias innovadoras que le han permitido destacarse y que el público español los prefiera. En la visita el 5 de noviembre a Carrefour Las Glorias, en Madrid, España, se encontró que dentro de la estrategia de esta gran empresa está el ubicarse dentro de zonas de comercio similares a centros comerciales, donde el cliente no solo encontrará dónde comprar los productos que ofrece una empresa minorista, sino también restaurantes y tiendas de ropa, calzado y accesorios. Adicional a esto, el gerente comentó que tuvieron una reforma integral que incluía un cambio de imagen, en la que, dentro de los

establecimientos, los tonos de pintura en el techo, paredes y estantes varían según los alimentos o productos para que de manera estratégica los clientes fijen su mirada.

Dentro del establecimiento también se encuentran pequeños locales que venden comida preparada como sushi, zona de embutidos, ensaladas, entre otros platos, dirigidos a clientes que cuentan con poco tiempo libre en su rutina diaria, pues dentro de su plan estratégico está expandirse y poder llegar a un amplio segmento. Además, para llegar a todos los clientes, desarrollaron canales como compra en internet y recoge en tienda (“pick up”), domicilio, devoluciones, entre otros.

10. Conclusión

Carrefour se ha expandido. Se visibilizó que el interés estratégico de esta gran multinacional no es quedarse solo con el formato de hipermercado, sino diversificarse con el fin de llegar a diferentes segmentos y poder generar cada vez más clientes frecuentes. Para esto, la organización debe continuar generando nuevas tendencias de multicanalidad que se acoplen a las necesidades de un cliente que se inclina cada vez más por compras on-line y ofrecen un servicio detallado no solo en cuanto a la demanda de productos sino a la ubicación conveniente de los puntos de venta, ofreciendo los productos de consumo que quiere tener el cliente con un menor esfuerzo.

A nivel general, implementar canales de distribución con mejoras constantes que se alineen cada vez más al estilo de vida de los clientes de Carrefour ha sido un avance diferencial en el mercado de los minoristas, pues se generó una sensación de preocupación e importancia por la salud y la vida del cliente. Además, esta estrategia está involucrando el desarrollo económico de la población de cada país de Europa donde tiene presencia y de los campesinos que pertenecen a este proyecto.

Las empresas minoristas que no se adapten y compitan con este modelo podrán desaparecer pronto en el tiempo debido a que ahora las empresas de retail están vendiendo también experiencia y satisfacción, y no solo un conglomerado de productos en un mismo lugar.

11. Referencias

- Altman, R. (26 de 12 de 2012). Planificación de surtido en venta minorista. Azcentral. Recuperado el 2019, de <https://yourbusiness.azcentral.com/assortment-planning-retail-12989.html>
- Barcelona. (s.f.). En Wikipedia La enciclopedia libre. Recuperado el 2019, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Barcelona>
- Carrefour. (2015). Carrefour realizará 3.000 contratos indefinidos en 2015. Recuperado el 2019, de <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-26403>
- Carrefour. (s.f.). Acciones concretas para comer mejor. Recuperado el 2019, de <https://actforfood.carrefour.es/Nuestro-compromiso>
- CdS. (21 de 12 de 2015). El flujo tenso en la cadena de suministro y su repercusión en el stock y el aprovisionamiento. Recuperado el 2019, de <http://www.cadenadesuministro.es/mesa-de-debate/mesa-redonda/el-flujo-tenso-en-la-cadena-de-suministro-y-su-repercusion-en-el-stock-y-el-aprovisionamiento/>
- CESCE. (2017). Informe Sectorial de la compañía española. Recuperado el 2019, de http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fitxers_estatics_nd/2018/0217_2018_IA_Distribucio_Espanya-CESCE-2017.pdf
- Computing. (06 de 02 de 2003). Almirall Prodesfarma automatiza su distribución. Computing. Recuperado el 2019, de <https://www.computing.es/mercado-ti/noticias/1007848046401/almirall-prodesfarma-automatiza-distribucion.1.html>
- Córdoba, F. d. (16 de Octubre de 2011). Carrefour ya estuvo en España... en los años 70 [Web log post]. Recuperado el 2019, de <http://marcaporhombro.com/carrefour-anos-70/>

- EAE Business School. (16 de 04 de 2018). La compra se hace mayoritariamente en supermercados y la tienda tradicional destaca para los alimentos frescos. Recuperado el 2019, de EAE Business School: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/la-compra-se-hace-mayoritariamente-en-supermercados-y-la-tienda-tradicional-destaca-para-los-alimentos-frescos>
- EFE. (10 de 02 de 2018). El formato hipermercado, sumido en una profunda depresión en España. Expansión. Recuperado el 2019, de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/02/10/5a7ebba222601d6a788b4669.html>
- Efeagro. (17 de 04 de 2018). Carrefour España llega a mil tiendas y prevé afianzarse como segundo operador. Efeagro. Recuperado el 2019, de <https://www.efeagro.com/noticia/carrefour-espana-tiendas/>
- efecom. (10 de 02 de 2018). El formato hipermercado en España sigue sumido en una profunda depresión. El Economista. Recuperado el 2019, de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8929796/02/18/El-formato-hipermercado-en-Espana-sigue-sumido-en-una-profunda-depresion.html>
- España. (s.f.). En Wikipedia La enciclopedia libre. Recuperado el 2019, de: <https://es.wikipedia.org/wiki/España>
- Generixgroup. (s.f.). Carrefour. Recuperado el 2019, de <https://www.generixgroup.com/es/caso-exito/carrefour>
- González, J. (17 de 02 de 2017). Carrefour, primera empresa de distribución en incorporar camiones de gas natural en España. Diario ABC. Recuperado el 2019, de https://www.abc.es/economia/abci-carrefour-primera-empresa-distribucion-incorporar-camiones-natural-espana-201702170213_noticia.html
- Grados, A. (26 de 04 de 2018). Repaso a Carrefour España: así son sus planes inmediatos. Foodretail. Recuperado el 2019, de https://www.foodretail.es/retailers/carrefour-balance-previsiones-espana-tiendas-ecommerce_0_1212778725.html
- Hervás, A., Campo, A., & Revilla, M. T. (2012). Animación del punto de venta. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Hipermercado. (s.f.). En Wolters Kluwer. Recuperado el 2019, de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4s>

IAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTA0tLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZ
apUt-ckhlQaptWmJOcSoAaScnIjUAAAA=WKE

- Inforetail. (23 de 01 de 2018). Así es la nueva estrategia global de Carrefour. Inforetail. Recuperado el 2019, de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/asi-es-la-nueva-estrategia-global-de-carrefour/5dc8145116181bd543fb6cc285680fe7>
- Instituto Datakey. (20 de 03 de 2014). Sector distribución: 10 estrategias de los supermercados para vender más. Recuperado el 2019, de <http://www.instituto-datakey.com/sector-distribucion-10-estrategias-de-los-supermercados-para-vender-mas/>
- Lejarraga, T. (2004). Un ejemplo de ecosuficiencia: Carrefour y su línea de productos “Eco”. Barcelona, España: Universidad Pompeu Fabra. Recuperado el 2019, de <https://www.upf.edu/documents/2963149/3508563/47.pdf>
- Mantrala, M. K., Levy, L., Kahn, B. E., Fox, E. J., Gaidarev, P., Dankworth, B., & Shah, D. (2009). Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda. *Journal of Retailing*, 85(1),71-83.
- Maqueda, A. (31 de 01 de 2019). La economía española creció un 2,5% en 2018 y aguanta en medio de la ralentización global. *El País*. Recuperado el 2019, de https://elpais.com/economia/2019/01/31/actualidad/1548920777_986560.html
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). Informe del Consumo Alimentario en España 2018. Madrid, España: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado el 2019, de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>
- Moraño, X. (2 de 06 de 2010). Carrefour y la reinención del supermercado. [Web log post]. Recuperado el 2019, de <https://marketingyconsumo.com/carrefour-y-la-reinencion-del-supermercado.html>
- Pérez de Leza Eguiguren. (17 de 01 de 2018). Diez tendencias en el sector de la distribución en 2018: online, delivery y redes sociales, protagonistas. *El Economista*. Recuperado el 2019, de <https://www.economista.es/distribucion/noticias/8870420/01/18/Las-diez-prioridades-para-el-comercio-en-2018.html>

- Santander. (s.f.). España: Política y economía. Recuperado el 2019, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Semana. (10 de 9 de 2000). De la tienda al supermercado. Semana. Recuperado el 2019, de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/de-tienda-supermercado/43546-3>
- Tienda de conveniencia. (s.f.). En Wikipedia La enciclopedia libre. Recuperado el 2019, de: https://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_de_conveniencia
- Tomasi, Ó. (26 de 10 de 2018). La cercanía gana peso frente al precio a la hora de elegir supermercado. Efeagro. Recuperado el 2019, de <https://www.efeagro.com/noticia/economia-supermercado-compras/>
- Turespaña. (s.f.). Madrid. Recuperado el 2019, de <https://www.spain.info/es/quieres/ciudades-pueblos/grandes-ciudades/madrid.html>
- Van Nierop E., Fok D., & Franses, P. H. (2006). Interaction between Shelf Layout and Marketing Effectiveness and Its Impact on Optimizing Shelf Arrangements. *Marketing Science*, 27(6), 1-35.