

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Carrefour una carrera por la innovación

Trabajo de Grado

Diego Alejandro Camargo

Bogotá, Colombia

2020

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Carrefour una carrera por la innovación

Trabajo de Grado

Diego Alejandro Camargo

Hugo Alberto Rivera R.

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Colombia

2020

## **Agradecimientos**

A Dios por darme el impulso de continuar con mi trabajo a lo largo de mi carrera, por permitirme estar enfocado, y por brindarme fuerza y sabiduría durante los momentos difíciles, todo para dirigir mi vida hacia los mejores resultados, aprendiendo en el camino grandes lecciones todo para encontrar la verdadera pasión en la vida.

A mi familia por darme un modelo de vida, por enseñarme lo que está bien y a que debo aspirar. Por brindarme su apoyo incondicional a pesar del esfuerzo que requirió y de las largas noches de estudio, con ellos quiero compartir la felicidad que supone culminar una de las etapas más importantes de mi vida.

A mi alma mater la Universidad del Rosario por brindarme las herramientas para convertirme en el mejor profesional, por los excelentes profesores que trabajan dentro de la institución que siempre están en la búsqueda del mejor conocimiento para impartir y a mi tutor de trabajo de grado Hugo Alberto Rivera por trabajar conmigo en el desarrollo de mi proyecto final, siempre guiandome con el mayor profesionalismo posible.

## Tabla de contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>8</b>
<b>1.Cuerpo del documento.....</b>	<b>10</b>
1.1 Objetivos.....	10
1.2 Contexto de la misión.....	10
1.3 Contexto del sector.....	13
1.4 Contexto de las organizaciones visitadas.....	15
1.5 Itinerario de la misión.....	17
<b>2. Revisión de Literatura</b>	<b>22</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>34</b>
3.1 Materiales y Métodos.....	35
3.2 Perspectiva de la Investigación.....	36
3.3 Tipo de Investigación.....	36
3.4 Variables e Instrumentos.....	37
<b>4.Discusión.....</b>	<b>38</b>
4.1 DOFA.....	38
4.2 Indicadores de medición.....	39
4.3 Desarrollo de la organización.....	49

<b>5.Conclusiones.....</b>	<b>58</b>
<b>6.Referencias.....</b>	<b>60</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Revisión Literaria.....	32
Tabla 2 DOFA.....	38
Tabla 3. Indicadores de Medición.....	39

## **Glosario**

Imagen corporativa: se define como el uso de símbolos externos tales como logotipos, lemas, o uniformes que utilizan las empresas para transmitir su identidad y su mensaje al público; es afectada por su desempeño financiero y puede llegar a ser eficaz para el recordamiento etc.” (Ruckno, 2017 ).

Innovación: es la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes. (Nelson, 1999)

Posicionamiento estratégico: consiste en realizar actividades diferentes a las de los rivales concentrándose en las operaciones o en la mejora de los productos existentes.

## Resumen

Con el pasar de los años, el sector económico del retail se ha convertido en uno de los mayores referentes dentro de los mercados. Gracias a esto, se han formado diferentes compañías a nivel global, dedicadas a la distribución minorista de una gran variedad de productos de consumo masivo. Debido a la gran competencia las empresas han decidido crear nuevas estrategias que permitan mantener su lugar dentro del sector y mitiguen los impactos de la posible pérdida de clientes, generando así nuevos modelos de negocio con la misma viabilidad estratégica que los convencionales.

La tendencia se ve orientada a buscar procesos de innovación, que ofrezcan un valor agregado a sus clientes y faciliten el proceso de compra en un mundo que cada vez busca soluciones más sencillas, que requieran menos tiempo por la misma cantidad de dinero. Estos nuevos modelos hablan de la capacidad creativa de las organizaciones y de la posibilidad de expandir horizontes a la hora de buscar alianzas estratégicas.

En el presente documento se realizará un análisis exhaustivo acerca de los nuevos modelos presentados por la empresa Carrefour en cuanto a innovación, valor agregado y desarrollo organizacional. A su vez, se comparará con los principales competidores dentro del mercado español, evaluando la efectividad de sus avances.

**Palabras clave:** innovación, valor agregado, alianzas estratégicas, desarrollo organizacional.

## **Abstract**

Over the years the economic retail sector has become one of the main milestones inside the markets. Thanks to this, different have been formed globally, dedicated to the retail distribution of a wide variety of mass consumption products. Due to intense competition the companies have decided to create new strategies that allows maintaining their place inside de sector and mitigate the impacts of possible loss of customers, generating new business models with the same strategic viability as conventional ones.

The tendency is oriented to looking for innovation process, that offer an added value to their clients and facilitate the purchasing process in a world that is increasingly looking for simpler solutions, that require less time for the same amount of money. These new models speak about the creative capacity of the organizations and the possibility of expanding horizons when looking for strategic alliances.

This document will carry out an exhaustive analysis of the new models presented by Carrefour in terms of innovation, added value and organizational development. In turn, it will be compared with the main competitors within the Spanish market, evaluating the effectiveness of its advances.

**Key words:** innovation, added value, strategic alliances, organizational development.

## **1. Cuerpo del documento**

### **1.1 Objetivos**

Comprender las estrategias de innovación presentada por parte de Carrefour en un contexto social cambiante y cada vez más complejo. Estas diferentes estrategias afectan a los mercados de grandes superficies ya que son cambios abruptos en el comportamiento de sus consumidores. A su vez, identificar los diferentes cambios de imagen corporativa que ha aplicado Carrefour para que el consumidor se sienta conforme e identificado con los valores de las marcas escogidas por sus clientes. Por último, se pretende identificar algún tipo valor agregado en productos, siendo este apoyado por los comerciantes y/o productores de la zona en la cual se encuentra el almacén u organización.

### **1.2 Contexto de la misión**

En los últimos años España se ha caracterizado por ser un país que va mejorando los resultados de su PIB con respecto a los diferentes países pertenecientes a la Unión Europea, este bloque tuvo una gran crisis en el año 2009, en este año decae la solidez de la economía europea

que se había mantenido constante durante la última década. En España se incrementa el riesgo de la deuda soberana y se debilita la moneda europea. Esta crisis trae para el país en primera instancia la caída del mercado bursátil, el aumento de las tasas de desempleo y el declive del mercado inmobiliario, que se vio más afectado debido a las leyes laborales que exigían altos salarios e imponían grandes dificultades a la hora de despedir empleados. Esto desembocó en el aumento de despidos de los jóvenes menores de 25 años activos en el mercado laboral, España se convirtió en el país con más alto desempleo en esta población, con un porcentaje de 36,5%.

Posteriormente, el bloque de la Unión Europea consigue aumentos en el PIB, durante el año 2011, igualando las cifras anteriores a la crisis del años 2008, y los resultando creciendo año a año. Sin embargo, España tuvo un crecimiento totalmente distinto ya que le tomó más de cinco años recuperarse de la crisis, y se vio una vez más golpeado por los problemas presentados en el año 2012, año en el cual el país solicita a sus socios europeos recursos para apoyar la banca española. A pesar de los problemas mencionados, logró sobresalir en los siguientes cuatro años en resultados y crecimiento de PIB, luego de la crisis económica y el debilitamiento de las bancas de inversión más grandes de España se pudo superar los resultados de los diferentes países que componen la eurozona. Además de lo anterior, España se ha mantenido en el promedio e incluso alcanzando niveles más altos en el índice del poder adquisitivo por persona ocupando la casilla nº 13 de 28 países registrados<sup>1</sup>.

En años siguientes se ha reportado una mejoría dentro de la economía española, se reportan crecimiento en las regiones de Cataluña y Madrid con cifras de 19% y 18,9%, durante los años de 2015 y 2016, lo cual indica la gran importancia de estos dos regiones para la economía del país, por otra parte estas dos también se encuentran dentro de las cuatro primeras regiones con

---

<sup>1</sup> Anexo Gráfico 1

mayor índice per cápita de 2016<sup>2</sup>. Los diferentes índices que han generado positivismo por parte del gobierno español y que han indicado una clara mejora en la salud de la economía, han sido las exportaciones ya que han incrementado en 1,7% con respecto a años anteriores, la mayor parte de las exportaciones son dirigidas a Francia y Alemania. (Estadística, 2018)

Observándose desde una perspectiva más profunda el PIB de España ha tenido gran influencia por 5 diferentes componentes los cuales se dividen la mayor parte de la economía como servicios 67,2 %, industria 16,1%, impuestos netos sobre los productos 9,2%, construcción 2,3% y por último agricultura, ganadería, silvicultura y pesca 2,3%<sup>3</sup>. Como se ha podido evidenciar en la gráficas presentadas en los anexos los servicios e industria representan la mayor parte del PIB del país lo cual refleja la importancia del desarrollo de estas industrias.

España se encuentra en una gran incertidumbre por los factores culturales y sociales que han afectado los últimos años al país. El intento de independencia por parte de la colonia de Cataluña, la cual ha sido fundamental para la economía local. Las diferentes acusaciones por parte de los habitantes en la cual se ve involucrada la corrupción, presos políticos e inequidad por parte del gobierno español han avivado la llama del descontento. El referéndum (no formal) de independencia de Cataluña, el cual se realizó el 1 de Octubre del año 2017, y contó con la participación de la mayoría de la población (2'286.217 con una participación del 43% del censo) en el cual el "Si" tuvo 2'044.038 votos y el 177.547 del "No" (Barcelona, 2017), demostró el descontento de los habitantes de la región por ser obligados a ser parte del país. Estos eventos han sido un factor que ha dividido a España puesto que varias personas que residen en este país tienen sentimientos encontrados, dado que la región siempre ha sido parte del país y es

---

<sup>2</sup> Anexo Gráfico 2

<sup>3</sup> Anexo Gráfico 3

fundamental para el desarrollo económico de España, puesto que siempre se ha destacado por ser uno de los territorios con mayor crecimiento.

### **1.3 Contexto del sector**

De acuerdo a lo planteado dentro de la misión planeada por la Universidad del Rosario entre las fechas 2 de noviembre de 2018 hasta el 10 de noviembre del mismo año, se evalúa el sector Retail del país español, considerado como el segundo sector más importante dentro del PIB (industria)<sup>4</sup>. Este sector evidencia un gran crecimiento anualmente reflejado en la industria de almacenes de grandes superficies el cual ha ido aumentando su variación interanual con un 1,8%, reportando ganancias a la industria del país de más 92.677 millones de euros. (Estadística, 2018)

Como se decía anteriormente, el sector de Retail se ha visto impactado por diversos cambios a través de los años. En un inicio los supermercados minoristas surgieron como una idea innovadora enfocada en la comercialización de diferentes productos a través del autoservicio, permitiendo a las cadenas reducir costos por medio de procesos más impersonales. Con el paso del tiempo se han generado grandes cambios en la forma en que se distribuyen los productos y cómo interactúan con sus clientes, desde la reducción de pequeños establecimientos tradicionales hasta las plataformas virtuales, las cuales están adquiriendo mayor protagonismo facilitando la manera en la cual los clientes obtienen los productos. En este cambio de paradigma España ha reportado un crecimiento constante reportando cifras de 3,7%, soportado por el crecimiento de la

---

<sup>4</sup> Anexo Gráfico 4

industria a nivel Europa que ha conseguido crecer en un 11% (2017, 2018). Estos cambios aumentan las ganancias que se pueden obtener dentro del sector y generan el ingreso de nuevos competidores al sector como tiendas online, plataformas de distribución, tiendas de vecindario.

Por otra parte, los competidores tanto extranjeros como nacionales dentro del sector han mantenido productos diferenciados y a precios que se ajusten a las necesidades del consumidor. Tomando gran fuerza en el mercado ya que la gran mayoría de ellos se encuentran en el extranjero queriendo invertir en España. Estos grupos son los que tienen mayor parte del mercado local, Groupe Casino, Tesco PLC, Metro AG, Wal-Mart Stores, Groupe Auchan SA. (Bayón, 2017)

El objetivo de las grandes marcas es obtener la mayor parte del mercado y poder diferenciarse de la competencia con estrategias que no requieran grandes inversiones. En estos momentos Mercadona, DIA y Carrefour se encuentran en los tres primeros lugares en ventas y consumo para España. En primer lugar se encuentra Mercadona que ocupa el 22,9% del mercado, DIA ocupa el 8,5% y por último Carrefour también con 8,5%. (Bayón, 2017)

En cuanto a las perspectivas de crecimiento dentro del sector retail, el Global Powers of Retailing presenta información sobre el crecimiento dentro del sector español. Inditex y Mercadona se posicionan dentro de las 50 empresas más importantes, destacando la fuerza y la capacidad de desarrollo. GfK, la empresa encargada de hacer investigaciones de mercado, ha mencionado que se espera un crecimiento del 2,4% en el retail físico dentro del país, soportado por el aumento del salario mínimo y la disminución de la tasa de inflación.

#### **1.4 Contexto de las organizaciones visitadas**

En el contexto estudiado propuesto por la misión a España se deben tener en cuenta dos grandes sectores. El primero de estos es el sector de los servicios en el cual se encuentra la empresa Metro de Madrid S.A, esta empresa hace parte del gobierno y tiene una minoría de socios privados. La organización tiene como competencia directa los otros medios de transporte en los cuales se destacan el taxi, auto privado y autobús. En el año 2016 según el Instituto Nacional de Estadística, se reportó en sus notas de prensa que 94.433 viajeros utilizaron el metro hasta junio del año mencionado, a diferencia del autobús que transporto a 147.350 viajeros. (SA, 2018)

Así mismo, ProColombia otra de las organizaciones visitadas, pertenece al sector de servicios. Esta organización es la encargada de promover las exportaciones de productos al exterior conectando empresas colombianas con consumidores en España. De igual modo, se encargan de atraer turismo hacia Colombia fomentando la inversión. En este momento la organización ha surgido como un referente dentro de España aumentando su alcance dentro del país, en el mes de Julio el presidente actual de Colombia, Iván Duque, y el rey de España se reunieron para conversar acerca del apoyo que los países se estaban brindando en términos económicos, fortaleciendo la relación entre ambas naciones. (Tiempo, 2018)

Por otra parte, se realizaron diferentes investigaciones por medio de las visitas programadas, en las que se evaluaron el funcionamiento de empresas del sector industrial, en el cual se abarcan sectores como el farmacéutico, automotriz, alimentos y almacenes de cadena, entre otros.

En primera instancia, el sector farmacéutico (Almirall) el cual representa el 9,1% del PIB. Es una industria que se encuentra en un gran crecimiento ya que la mayoría de los productos que se manufacturan en España que alcanzan cifras aproximadamente de 15.213 productos, se llegan a exportar. Alrededor de un total de 10.645, es decir, el 70% de su producción se envía a otros mercados aumentando los márgenes la industria nacional, llegando a competir con las farmacéuticas alemanas que son las más grandes del mundo (FarmaIndustria, 2017).

La siguiente industria es la automotriz, la cual representa el 12% del PIB de España. Es importante recalcar que el primer y segundo puesto en número de ventas de automóviles fue la marca SEAT con su modelo León (35.327 unid) e Ibiza (33.802 unid) (La Vanguardia, 2018). A su vez, España se posiciona como el segundo mayor fabricante de automóviles de Europa y el octavo a nivel mundial. (Garcia, 2018). Fabricando para el año 2018 cerca de 2.764.067 autos destinados a dos categorías, los vehículos comerciales y los de pasajeros. Donde a pesar de representar una reducción en comparación al año anterior, se evidencia un gran crecimiento de esta industria desde el año 2008, simbolizando un factor importante de desarrollo económico en la historia del país.

El último sector es el alimenticio (Carrefour, Danone, Cacaolat) con un 18,5% de participación en las negociaciones del año 2016. Por su parte Carrefour ocupa el 8,5% de las ventas en almacenes de cadena compitiendo con Mercadona y DIA por el primer puesto (2017, 2018). Para el año 2017, la empresa contaba con un volumen de ingresos cerca de 104.169 mil euros, una cifra que no se califica como baja, pero que no evidencia el crecimiento esperado desde la crisis económica del año 2009.

Por otro lado, es importante resaltar el alto porcentaje que para el año 2017 tenía Mercadona en el país, siendo la cadena con mayor cuota de mercado en comparación a los otros

almacenes de distribución y con un nivel de ingresos cerca de 402.604 mil euros, convirtiéndolo en un potente rival en el sector. Igualmente, según el Índice Merco, esta empresa se ubica en el segundo lugar en cuanto a reputación corporativa de España, posicionandola como líder en gestión de recursos humanos e imagen percibida entre los consumidores y clientes de la marca. (García, 2018)

Por otra parte Danone lidera el mercado de los yogures con 763 toneladas al año en una industria la cual genera ingresos de 5895 millones de euros al año. (Statista, 2016). Finalmente, Cacaolat alcanzó en el año 2016 una cifra de 57,8 millones de Euros, con un alza del 5% que realizaron en ventas en el año 2015. La mayor parte de sus ventas fueron realizadas en Cataluña y al exterior del país ya que desde que la empresa comenzará la exportación sus producto en el año 2013 obtuvo mayor un gran resultado. (Baratech, 2017)

## **1.5 Itinerario de la misión**

### **Jornada 1 – viernes 2 noviembre**

- 17:00 h - Bienvenida por parte del equipo de P&A Internacional en el Aeropuerto de Bogotá.
- 20:20 h – Salida del vuelo Bogotá-Barcelona.

### **Jornada 2 – sábado 3 noviembre**

- 12:55 h – Llegada a Barcelona. Recogida de equipaje.

- 14:00 h – Traslado en autobús al alojamiento.
- 15:00 h – Llegada al alojamiento. Check in y reparto de habitaciones.
- Tiempo libre para acomodarse y aclimatarse al cambio horario.

### **Jornada 3 – domingo 4 noviembre**

- 10:45 h – Traslado en Metro a Sagrada Familia.
- 11:30 h - Visita a la Sagrada Familia.
- 13:30 h – Almuerzo libre a cargo de cada participante.
- 15:30 h – Traslado a Museo Picasso en metro.
- 16:30 h – Visita a Museo Picasso.
- 18:00 h - Paseo opcional por Plaza de Cataluña, Palau de la Música, Mercado de la Boquería, Catedral de Barcelona, etc.
- 20:30 h – Cena libre a cargo de cada participante. Alojamiento.

### **Jornada 4 – lunes 5 noviembre**

- 10:00 h – Traslado a visita.
- 10:00 h – Visita a ALMIRALL INDUSTRIAS FARMACÉUTICAS.
- 12:30 h – Visita a CARREFOUR.
- 14:30 h – Almuerzo libre a cargo de cada participante.
- 16:00 h – Traslado a visita.
- 16:30 h – Traslado y Tour por el Camp Nou, estadio de fútbol del Barcelona FC.
- 20:00 h – Traslado de regreso al hotel. Cena libre a cargo de cada participante. Alojamiento.

Estas dos visitas fueron programadas para familiarizarse con el entorno empresarial español y tener información de primera mano acerca de cómo operan cada una de ellas, como funciona la empresa y las fábricas de cada una de las compañías y las nuevas prácticas que se están implementando en el sector de Retail, en el caso de la visita a Carrefour. Estas visitas fueron valiosas porque mostraron cómo funcionaban las empresas desde adentro dando una perspectiva más valiosa en la forma en que distribuyen sus productos y el proceso de manufactura.

### **Jornada 5 – martes 6 noviembre**

- 10:45 h – Traslado a visita.
- 11:30 h – Visita a CACAOLAT.
- 12:30 h – Almuerzo libre a cargo de cada participante.
- 13:30 h – Traslado a visita.
- 14:30 h – Visita a SEAT.
- 15:30 h – Traslado a visita.
- 17:00 h – Visita a EADA Business School de Barcelona. Seminario: Innovación Disruptiva.
- Regreso al hotel en metro.
- Resto de tarde libre. Se ofrecerá al alumno información para hacer turismo, ir de shopping, visitar museos, etc.

Las visitas a las empresas CACAOLAT y SEAT, fueron visitas guiadas donde se discutió la forma en cómo operaban y el proceso de distribución y embotellamiento en el caso de la primera, y en SEAT se discutió la forma en que ocurría el proceso de manufactura de los automóviles.

En EADA el proceso consistió en una conferencia donde se discutió la importancia de incluir Innovación en los procesos organizacionales para crear negocios más efectivos que marquen la

pauta dentro de las industrias en las que operan, y que además sean difíciles de imitar por parte de los competidores.

### **Jornada 6 – miércoles 7 noviembre**

- 11:30 h – Traslado al aeropuerto de Barcelona. Check in y facturación de equipaje.
- 14:30 h – Salida del vuelo Barcelona-Madrid.
- 15:25 h – Llegada del vuelo a Madrid. Recogida de equipaje y traslado en autobús al hotel.
- 17:00 h – Llegada al hotel. Check in y reparto de habitaciones. Almuerzo libre a cargo de cada participante.
- 17:30 h - Ruta guiada por Madrid: Calle Preciados, Puerta del Sol, Plaza Mayor, Mercado de San Miguel y restaurante Sobrino de Botín, Teatro Real, Catedral de la Almudena, el Palacio Real, los Jardines de Sabatini, Templo de Debod y Plaza de España.
- Resto de día libre para hacer turismo, visitar museos, realizar shopping, etc.

En el cambio de ciudad fue importante conocer acerca de la cultura e historia de Madrid para saber cómo este cambio de escenario puede afectar la forma en que las organizaciones operan dentro de la región. Además, de que resalta la importancia de diferenciar ambas ciudades ya que ambas se destacan por discordancia de tradiciones y distintas formas de operar dentro de su configuración social, ambos factores son imperantes en la forma en cómo se componen las empresas y la forma en cómo deciden llevar a cabo sus negocios.

### **Jornada 7 – jueves 8 noviembre**

- 09:30 h – Traslado a visita.
- 10:00 h –Visita a METRO MADRID.

- 13:00 h – Traslado. Almuerzo libre a cargo de cada participante.
- 14:30 h – Visita a DANONE.
- 17:00 h - Visita PROCOLOMBIA en Madrid. Ceremonia de Entrega de Diplomas e Imposición de Becas.
- 19:00 h -Traslado de regreso al hotel. Tiempo libre y cena libre a cargo de cada participante. Alojamiento.

### **Jornada 8 – viernes 9 noviembre**

- 10:00 h – Traslado y Tour por el Santiago Bernabéu.
- 13:00 h – Almuerzo libre a cargo de cada participante.
- 16:00 h - Museo del Prado.
- 18:00 h – Traslado de regreso al hotel. Tiempo Libre. Cena libre a cargo de cada participante. Alojamiento.

Las visitas para ambas empresas fueron tours guiados que como en los casos anteriores mostraron la operación de la empresa, brindando información de primera mano acerca de la operación de la empresa. En el caso del Metro de Madrid se pudo aprender acerca de la operación de una empresa que es manejada a nivel gubernamental. En DANONE, se expuso el funcionamiento de una multinacional, que tiene su operación principal en la ciudad de París, pero cuenta con una filial en Madrid. Finalmente, ProColombia, expuso una conferencia en la cual se destacó la importancia de fortalecer las relaciones entre ambos países para asegurar el crecimiento de ambas partes.

### **Jornada 9 – sábado 10 noviembre**

- 13:00 h - Traslado en autobús al aeropuerto de Madrid. Check in y facturación del equipaje.
- Despedida por parte del personal de P&A Internacional.
- 16:25 h – Salida del vuelo Madrid-Bogotá.
- 20:32 h – Llegada del vuelo a Bogotá.

## 2. Revisión de Literatura

La innovación es una palabra la cual abarca diferentes significados y puntos de vista, es por esto que se integran diferentes definiciones comenzando por la Real Academia de la lengua Española (RAE) el cual la define como *"la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado"*. Aunque la definición es algo básica se asocia a los diferentes significados que se van exponer a continuación.

En cuanto a la innovación desde un punto de vista de producción y/o lanzamientos de productos, se encuentra la definición de Joseph Schumpeter el político-economista austriaco y uno de los economistas más respetados dentro de su ámbito académico para el siglo XX con la introducción de diferentes conceptos tales como la creatividad destructiva y cómo la innovación es parte fundamental de la estrategia corporativa. Por esto, su definición de aquel término es *"la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la*

*apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria”.* (McCraw, 2010)

De igual modo, es importante cómo se genera la transformación y/o creación de ideas que puedan ayudar a los empresarios a mantener las organizaciones actualizadas y altamente competitivas en el mercado. Por esta razón, el autor de más de 18 libros, numerosos artículos y profesor de la Universidad de Harvard Michael Porter explica en su libro “Competitive Strategy” publicado en el año 1980 como las empresas deben generar una ventaja competitiva: *“las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas”.* (Porter, 1998). La definición de Porter integra la innovación al momento de realizar una estrategia para así posicionarse y destacar en el mercado por medio de nuevas herramientas.

La base del entendimiento de la innovación se basa en el conocimiento que se obtiene en cada uno de los aspectos a desarrollar, ya sea el desarrollo de tecnologías, las formulación de las estrategias e incluso la apertura de nuevos mercados, es por esto que se integra una nueva definición la cual hace referencia no solo a producción sino al conocimiento que se necesita para desarrollar estas nuevas estrategias. Bob Nelson escritor de libros enfocados a la gerencia, con más de 3 millones de copias vendidas alrededor del mundo, explica cómo la *“Innovación es la transformación de CONOCIMIENTO en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes”.* (Nelson, 1999). Esta definición destaca la importancia de seguir implementando las innovaciones que se adapten a los entornos a los que se enfrentan los mercados, logrando así lidiar con las brechas generacionales creadas por la

entrada de nuevos consumidores que requieren del desarrollo de nuevas estrategias que se adapten a sus necesidades cambiantes.

Observándolo desde un punto de vista a largo plazo se puede notar que no solo las decisiones de innovación que se toman en el presente van a cambiar de manera inmediata, por esto se causa una inversión a largo plazo con cambios que se puedan ir presentando al paso del tiempo, es por esto que Michael G. Foster genera una visión a largo plazo con influencia en eventos macroeconómicos: *“La innovación es una inversión especial en activos intangibles a largo plazo que generarán ganancias en el futuro. (...) Además, los factores económicos que afectan la innovación también son diferentes de aquellos que afectan la inversión regular”* (FOSTER, 2017). Lo anterior lleva a las empresas a generar estrategias con determinados horizontes de tiempo, que les permitan por medio de la innovación, enfrentar los cambios producidos en el entorno.

A su vez, la innovación consta de diferentes características que ayudan al desarrollo organizacional, estas son descritas por el manual de Oslo realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que se encarga de generar una definición más integrada y enriquecedora *“Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología”* (Development, 2005). Esta definición pone en perspectiva la importancia de integrar la innovación en cada una de las áreas de la organización para generar la sinergia pertinente que asegura su supervivencia.

El nivel de incertidumbre y la manera en que es controlado es una parte fundamental para el uso de herramientas y mecanismos que disminuyan el riesgo de la misma. Es por esto que la innovación también abarca estos temas como parte fundamental en la aplicación de un proceso que permita sobrellevar el desconocimiento de posibles escenarios futuros, esto se ve reflejado en la explicación de Thomas D. Kuczarski en su definición: *“la innovación es la clave para un crecimiento exitoso, el nivel de incertidumbre involucrado y el riesgo concomitante disuade a las compañías de comprometerse totalmente con su implementación. Contribuir a la renuencia de los gerentes a enfrentar la innovación es una ignorancia y temo a lo que representa exactamente.”* (Kuczarski, 2017)

Por otro lado, un concepto importante para el entendimiento de los objetivos es la imagen corporativa, la cual es definida por Rynes como “la imagen asociada al nombre de una organización” (Sara L. Rynes, 1990). Aunque esta definición es parecida a la propuesta por el diccionario de Cambridge: *“La forma en que una empresa es vista y entendida por la gente en general”* pueden complementarse con la definición dada por Heidi la cual integra características que ayudan al entendimiento de este concepto: *“Imagen corporativa se define como el uso de símbolos externos tales como logotipos, lemas, o uniformes que utilizan las empresas para transmitir su identidad y su mensaje al público; es afectada por su desempeño financiero y puede llegar a ser eficaz para el recordamiento etc.”* (Ruckno, 2017 ). Siendo otro punto importante en donde se puede evidenciar la importancia de hacer uso de nuevos medios que posicionan y generen recordación en la marca.

Asimismo, en su libro *Imagen de la empresa*, escrito en el año 1992, Paul Capriotti explica como la imagen se hace en función de los clientes y no tanto de la empresa: *“En función de este*

*enfoque de emisión, la imagen podría ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella.*“ (Capriotti, 1992). La imagen corporativa destaca la importancia de crear organizaciones que cuenten historias y que conecten con los valores de la organización. Esta conexión asegura la fidelidad a la marca, innovando en la forma en que se comunican con el público, buscando otros medios para mostrar su mensaje.

La importancia de la imagen en cada una de las empresas es fundamental, es por esto que Kemol Çek explica que *“Las empresas deben tener una buena imagen corporativa que proporcione una ventaja competitiva para la empresa. Para atraer, retener y hacer crecer a los clientes, una empresa debe tener una imagen corporativa sólida”*. (Çek, 2016). Esta imagen es la elaboración de un proceso interno a lo que se llama desarrollo organizacional este se define como *“a) La creación de estrategias sobre ámbitos que no habían sido considerados previamente y b) Cambios en la manera de representar o coor-dinar la organización, incluyendo la aparición o formalización de roles..”* (Pucheu, 2014). Siendo un factor esencial a la hora de medir las facultades de cada empresa.

De la misma forma, se ven incluidos otros factores como la gestión del conocimiento y el liderazgo de los directores de una organización en la intervención de este crecimiento organizacional. La gestión del conocimiento es aquel elemento que busca *“ (...) identificar y formalizar aquellos conocimientos existentes en los subsistemas organizacionales, formalizándolos, distribuyéndolos y patentándolos de modo tal, que contribuyan a la generación de ventajas organizacionales.”*.( Pucheu,2014).

Del mismo modo, se hará referencia al valor agregado de las organizaciones, definido por Alejandro Bujan Pérez, reconocido profesor de la Universidad Complutense de Madrid, como *“la mejora que una empresa da a su producto o servicio antes de ofrecer el producto a los clientes”*. Sin embargo, cabe resaltar que este valor agregado se genera gracias a un factor diferenciador el cual distingue y destaca a la empresa sobre otras en el mercado, es decir, aquella mejora implementada anteriormente debe ser única, exclusiva y eficiente.

John Taylor plantea una definición parecida a la de Alejandro en la cual explica que *“existe un notable incremento del énfasis en la preparación y desarrollo de productos especializados con valor añadido, es decir, de aquellos que se elaboran en correspondencia entre estos y los atributos (requerimientos) de las necesidades informativas...”* (Infante, 2006). Igualmente, *“El valor agregado es en realidad lo que percibe el cliente al llenar sus expectativas, según sus motivaciones.”* (Caña, 2012). En esta última definición dada por Carlos Mejía ofrece una visión hacer de expectativas y satisfacer al cliente en la cual es importante recalcar este como el objetivo fundamental de cualquier organización. Estas definiciones destacan la importancia de presentar productos que sean diferenciados y traigan opciones viables a los clientes para que continúen comprando las opciones que se le ofrecen. Esta definición no solo se aplica para los productos sino también a los servicios y la forma en que son presentados.

Otro concepto útil es la innovación tecnológica, pues puede representar un factor determinante en la evolución empresarial y en la creación de ventajas competitivas que diferencian a las organizaciones en su sector de mercado. Para esto, se debe entender como este concepto ha evolucionado con el paso del tiempo, pues inicialmente se definió como *“(…) proceso a través del cual la industria concibe y desarrolla nuevos productos o procesos de*

*producción. La innovación tecnológica incluye una amplia gama de actividades, desde la primera concepción de una idea hasta la dispersión de productos, procesos y servicios innovadores en toda la economía. La innovación tecnológica efectiva incluye el proceso de difusión o la difusión comercial de la innovación.*” (Zairi, 1992). Años después se añadió a esta definición el uso de implementos físicos en estas nuevas actividades, según Bigwood escritor e investigador, *“La explotación de nuevas tecnologías implica el uso de tecnología avanzada o desarrollos científicos para crear mejores productos o procesos de fabricación”* (Bigwood, 2004).

Con esto, se empezaron a desglosar diferentes tipos de innovación tecnológica. El primero de estos es la innovación tecnológica radical, la cual se describe como la *“primera adopción de nuevas tecnologías y su primera introducción al mercado, que abre una estructura de mercado completamente nueva con una aplicación potencial y a menudo inicia un proceso de destrucción creativa”* (Yonghong, 2005, p.88). Siguiendo a esto se encuentra la innovación tecnológica incremental descrita por este mismo autor como los *“cambios relativamente menores en el producto existente a través de la explotación del potencial del diseño establecido”* (Yonghong, 2005, p.91). Y por último, la innovación tecnológica disruptiva, la cuál hace referencia a la obtención de nuevos productos y servicios a través del *“uso de una nueva combinación de tecnologías existentes o nuevas tecnologías”* (Yonghong, 2005, p.91).

Para cerrar con el tema de innovación tecnológica, se puede describir como un factor esencial en la construcción de ventajas competitivas que aseguren el crecimiento y perduración de una firma, como afirma Tareq Quporsi Management School, *“ (...) La innovación, a diferencia de la mayoría de las otras prácticas comerciales, puede cambiar el equilibrio competitivo en*

*mercados maduros. (...) La teoría empresarial contemporánea argumenta que las empresas deben competir para mantener o ganar cuota de mercado. La innovación tecnológica se considera clave para crear una ventaja competitiva.” (Tareq, 2010).*

Otro concepto relevante en el desarrollo organizacional es la innovación de procesos, esta se describe inicialmente como *“una metodología sistemática desarrollada para ayudar a conseguir avances significativos en la forma en que los procesos de negocio funcionan.”* (Harrington, 1991). Esto se complementa con la definición propuesta por Thomas Davenport donde especifica que la innovación de proceso es *“la adopción de una visión de procesos de negocio de la organización con la aplicación de la innovación a los procesos clave. El término innovación de procesos engloba la previsión de nuevas estrategias laborales, la actual actividad de proceso y la implementación del cambio en sus complejas dimensiones humanas, tecnológicas y organizacionales”*(Davenport, 1993). Enfocando la aplicación de este tipo de innovación únicamente a los procesos esenciales de la compañía.

De igual manera, se propone su funcionalidad en la medición y mejora del desempeño operacional de la empresa. Hjalager, estableció que *“la Innovación de Procesos va encaminada a elevar el rendimiento de las operaciones existentes por medio de la tecnología ya sea nueva o mejorada, o por el rediseño de la línea de producción resultante del proceso de reingeniería.”*. ( Hjalager, 2001).

Asimismo, se relaciona esta transformación con factores externos que tengan un impacto directo al interior de las organizaciones, se evidencia que la innovación de procesos, *“está esencialmente relacionado con el conjunto de pasos que tienden a incorporar tanto el mercado como la tecnología. Las empresas tienen la posibilidad de ir aprendiendo y construyendo su*

*base de conocimiento y así pueden mejorar de forma continua la gestión del proceso”*. (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003). Igualmente, Bessant (2003) apuntó que *“la Innovación de Procesos busca cambiar la forma en que se crea y se entrega el output de los procesos. Indica que si se busca hacerlo mejor se deben hacer cambios incrementales en los procesos pero si se quiere hacer diferente los cambios deben ser radicales”*. Es un proceso que requiere de todas las áreas de la organización para lograr cambios significativos que sean disruptivos.

De igual manera, Hellriegel, Jackson y Slocum enaltecen la importancia de este pues afirman que *“el progreso económico se ve impulsado por la aplicación de la innovación en áreas tecnológicas. En específico indican que la Innovación de Procesos implica crear una manera nueva de producir, vender y/o distribuir un bien o servicio existente.”* (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

Finalmente, este término se relaciona y complementa con otros conceptos, según Freire, *“El término Process Innovation (innovación en los procesos) por su parte está indisociablemente ligado al de Product Innovation (innovación de productos o servicios). Las innovaciones de proceso son típicamente aplicadas en la organización mientras que contrariamente las innovaciones de producto o servicios son orientadas hacia el mercado”*. (Freire, 2000). Dejando abierto otro campo de investigación por explorar.

Como se nombró anteriormente, otro aspecto indispensable a tener en cuenta es la innovación de producto, OECD en el Manual de Oslo, lo define como *“la introducción de un nuevo bien o servicio, o de un producto significativamente mejorado. Incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales”* (OECD, 2005). Adicionalmente se plantean otros tipos de

innovación a tener en cuenta “*Innovación comercial o de marketing: Es la introducción de un nuevo método de comercialización que genere importantes mejoras en el diseño o la presentación del producto, en su posicionamiento, promoción o precio*” y “*Innovación organizacional: Es la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas del negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la organización*” (OECD, 2005).

Continuando con la innovación de producto, se expone su importancia y su rol como diferenciador y creador de ventaja, pues se afirma que “*Todos los productos tienen por naturaleza y basados en la literatura varias características entre las que se cuentan los atributos económicos, funcionales y emocionales, con respecto a los atributos económicos las estrategias asociadas al factor precio permiten por una parte a la empresa obtener beneficios financieros a corto plazo y por otro, se convierte en un elemento de percepción y marco de referencia para las decisiones de compra del consumidor.*” (Giraldo, 2017).

Igualmente, se asocian a estos una serie de propiedades que influyen en la decisión de compra de los consumidores “*los factores de Calidad percibida y Valor de uso, los cuales ayudan en la estrategia empresarial de posicionamiento puesto que permiten entender el quehacer del producto y su utilidad actual o futura permitiendo esa conexión en la mente del consumidor.*” East (1997).

Añadiendo estos factores se generan cualidades y características que produzcan afinidad entre las necesidades de los consumidores y el valor agregado de las empresas, en este se destacan atributos emocionales que generen un “*compromiso profundo de recompra de un producto preferido de manera consistente en el futuro*” (Oliver,1999). Finalmente, es importante resaltar

el papel de la innovación en todos los ámbitos de una empresa, tanto a nivel de bienes como de servicios, “*La innovación en servicios presenta características muy particulares, frente a lo cual debe estar alineado este análisis y enfoque. Por tanto la gestión de la innovación en este campo presenta retos únicos y requiere de capacidades distintas*”. (Kohler et al., 2013).

Tabla 1.

*Revisión Literaria*

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Variables</b>	<b>Autores</b>	<b>Fecha de publicación</b>	<b>Indicadores de medición</b>
Innovación	Innovación de Producto	OECD	2005	-Ratio de Éxito en Nuevos Productos.
		Giraldo	2017	-Beneficios que provienen de la innovación a los nuevos productos.
Innovación	Innovación de Procesos	East	1997	-Creación de Conceptos. -Radar de la Innovación
		1.Davenport	1.1993	Metodología “i-Q”
		2.Harrington	2.1991	(innoquotient).
		3.Hjalager	3.2001	Metodología de los seis bloques realizado por
		Tidd, Bessant & Pavitt	4.2003 5.2009	Estudio sobre la Cultura de Innovación en España.
	5.Hellriegel, Jackson y	6.2000		

---

	Slocum			
	6.Freire			
Innovación Tecnológica	Zairi	1992		-Contratos de Asistencia Técnica.
	Bigwood	2004		-Introducción de Técnicas de Calidad Total.
	Yonghong	2005		-Introducción de
	Tareq Quporsi			Software de
	Management School	2010		automatización de procesos.
				- Solicitud de patentes vía internacional.
Innovación de Servicio	Kohler et al.	2013		-Introducción de software de servicio.
Gestión del conocimiento	Pucheu.	2014		-Satisfacción del cliente. -Monitoreo del proceso.
Nivel de Incertidumbre	Kuczmariski.	2017		-Incertidumbre en la medición.
Desarrollo Organizacional				-Incertidumbre en el proceso. -Incertidumbre en el modelo.

---

---

Valor agregado	Ventajas competitivas	Alejandro Bujan Pérez	2012	-Métodos de producción y organización.
		Caña	1999	-Estrategias de diferenciación.
		Oliver		-Métodos de distribución. -Productividad.

---

Ejes principales de la revisión literaria, con autores y fechas. Además de los indicadores que miden la efectividad de dichos conceptos.

Fuente: Hecho por el Autor

### **3. Metodología**

#### **3.1 Materiales y Métodos**

Para el desarrollo del trabajo se emplearán una serie de herramientas diseñadas para medir los procesos de la compañía y los avances generados a lo largo de los años. Se tendrán en cuenta el DOFA y el análisis de los indicadores base propuestos en la revisión literaria.

La información utilizada para suministrar esta serie de herramientas proviene de fuentes como libros, entrevistas, sitios web acreditados y revistas. Todo para asegurar el correcto funcionamiento de cada proceso y el avance dentro de los indicadores propuestos en términos de innovación, desarrollo organizacional y valor agregado.

Con esta metodología es posible realizar comparaciones basadas en información de fuentes acreditadas que demuestren el cumplimiento de los objetivos de la compañía y el avance presentado en cuanto a los procesos de innovación. Para la información secundaria se tendrá en cuenta todo lo recolectado durante la visita a la ciudad de Barcelona. Además de trabajos de investigación, estadísticas y otro tipo de publicaciones.

### **3.2 Perspectiva de la Investigación**

La investigación de este trabajo se basa en la metodología cualitativa que *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”* (Sampieri, 1997). Todo se va a basar en información estudiada y cuidadosamente recolectada para identificar el estado actual del sector y desarrollar el objetivo planteado al identificar las estrategias propuestas por Carrefour al momento de implementar nuevas perspectivas en la innovación de los productos y servicios ofrecidos.

La metodología cualitativa es la apropiada porque permite *“desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos”* (Sampieri, 1997). Desarrollando un proceso circular que se basa en la información conseguida y lo propuesto durante el desarrollo del objetivo de la investigación. Ambas partes se nutren de lo propuesto y de la información que se logra recolectar.

### **3.3 Tipo de Investigación**

Para este trabajo se utilizará el tipo de investigación exploratoria. Esta clase de investigación se basa en el análisis e investigación de ciertos aspectos concretos para lograr indagar acerca de

los distintos componentes que afectan el desarrollo del problema de investigación. Se basa en recolectar datos del entorno y del objeto de investigación y se centra en patrones significativos para crear explicaciones plausibles acerca de lo que ocurre y de los aspectos que podrían llegar a afectar los avances logrados, al brindar información sobre los obstáculos que pueden surgir, gracias al extensivo análisis del por qué.

### **3.4 Variables e Instrumentos**

Para el análisis de los datos obtenidos y las características del mercado español y detectar los avances y las fortalezas en cuanto a los indicadores propuestos en la revisión literaria, se definieron las siguientes herramientas:

-Matriz DOFA.

-Indicadores de medición.

Estas herramientas son escogidas por la efectividad que demuestran al momento de definir cómo se han desarrollado las categorías de análisis y los indicadores propuestos. Dentro de todos estos instrumentos los avances pueden ser evidenciados con mayor facilidad y se pueden afrontar los retos con información más completa.

## 4. Discusión

### 4.1 DOFA

Tabla 2

*Matriz DOFA Carrefour*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Carrefour cuenta con un formato multi tienda, teniendo líneas de hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia, entre otras.</p> <p>Cuenta con una amplia presencia geográfica lo que le ha permitido reconocimiento en el mercado generando distintas asociaciones y adquisiciones que mejoren sus estrategias de comercio electrónico, por ejemplo, el caso de Google.</p>	<p>La personalización de los productos se ha convertido en un gran reto en el sector de retail. Sin embargo, la creación de economías a escala presentan un obstáculo en la adaptación y customización de los productos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La expansión del comercio electrónico a nivel global ha permitido una mayor conectividad con los consumidores.</p>	<p>La competencia en el mercado español es alta y Carrefour se ve superada por otros supermercados con propuestas innovadoras</p>

Los avances tecnológicos permitirán mejorar la productividad de la empresa y realizar distintas estrategias que aceleren y mejoren el posicionamiento de las prácticas empresariales.	que los posicionan con un mayor puntaje en este mercado y que ponen en peligro las relaciones con los distintos proveedores.
---	--

Identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización Carrefour tanto en su entorno interno como en el externo.

Fuente: Hecho por el Autor.

## 4.2 Indicadores de medición

Tabla 3.

*Indicadores de Medición*

<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador de Medición</b>	<b>Carrefour</b>
Innovación	Innovación de Producto	-Ratio de Éxito en Nuevos Productos. -Beneficios que provienen de la innovación a los	En el mercado español, Carrefour se caracteriza por ser la cadena con una mayor cantidad de

---

nuevos productos. referencias nuevas  
-Creación de lanzadas al mercado  
Conceptos. por año. Para el año  
2018, siete de cada  
diez innovaciones en  
productos de  
consumo masivo  
fueron  
comercializados a  
través de este retailer.  
(Carrefour, 2018).  
Dejando en evidencia  
el apoyo de Carrefour  
en aspectos de  
innovación hacia los  
fabricantes.  
Con los premios  
innovación de  
Carrefour, se toman  
en cuenta la opinión  
de los consumidores  
en donde se mide el  
éxito de los nuevos

---

---

		productos para más de 65 familias junto con un jurado externo pertenecientes al sector. (Food Retail, 2018)
Innovación de Procesos	Metodología “i-Q” (innoquotient). Metodología de los seis bloques realizado por Estudio sobre la Cultura de Mercadona. Carrefour Innovación en España.	Luego de enfrentar un gran impacto a nivel logístico por su principal competencia, Mercadona. Carrefour genera una nueva planta logística en el año 2015 que se caracteriza por optimizar el proceso de flujo de mercancías. (Marco, J. s.f.). De igual modo el desarrollo de distintas plataformas de gestión global le

---

---

ha permitido ejercer mayor control sobre sus procesos optimizando la productividad y efectividad de los mismos. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio España. s.f.).

Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contratos de Carrefour se</li> <li>Asistencia Técnica. concentra en la</li> <li>-Introducción de creación de softwares</li> <li>Técnicas de Calidad que mejoren la</li> <li>Total. experiencia de los</li> <li>-Introducción de clientes en los lugares</li> <li>Software de donde ubica sus</li> <li>automatización de operaciones. El</li> <li>procesos. desarrollo de</li> <li>- Solicitud de aplicaciones que</li> <li>patentes vía permiten la selección</li> <li>internacional. de productos a través</li> <li>de dispositivos</li> </ul>
---------------------------	---

---

---

		móviles, permiten una mayor visibilidad frente a las necesidades de los consumidores y la creación de un servicio personalizado acorde al cambio generacional. (Hickins, 2019)
Innovación de Servicio	-Introducción de software de servicio.	Carrefour ha diseñado un sistema de fidelización de clientes, donde por medio de diferentes estrategias de marketing como la entrega de la Tarjeta Club Carrefour, se brindan atenciones especiales a los clientes frecuentes de

---

---

la marca.

Del mismo modo, la empresa ha buscado formas de mejorar la experiencia de los clientes con la implementación de la estrategia Qmatic de fila única, implementado en sus supermercados en Italia. Con esto se busca reducir el tiempo de espera de los clientes en las filas, en tiempo máximo de cinco minutos, indicando cuál caja está disponible para recibir los productos del cliente con sonidos que llaman la

---

---

			atención. (Qmatic, 2018)
<b>Desarrollo Organizacional</b>	Gestión del Conocimiento	-Satisfacción del cliente. -Monitoreo del proceso.	del Carrefour considera al cliente como el pilar fundamental en la evolución de la compañía. El cambio en sus gustos determina de qué forma los productos se desarrollan para hacerlos más accesibles a los consumidores, teniendo en cuenta la preocupación por el medio ambiente y la integración de aditivos que no afecten la salud.  La empresa decide utilizar nuevas tecnologías para

---

---

integrar el conocimiento adquirido gracias a años de operaciones exitosas. La más destacada es la tecnología blockchain, que facilita la transferencia de datos digitales. (InfoRetail, 2019)

Nivel de Incertidumbre	<p>-Incertidumbre en la medición.</p> <p>-Incertidumbre en el proceso.</p> <p>-Incertidumbre en el modelo.</p>	<p>Procedimiento Preventivo de Crisis como mecanismo ante crisis económicas al interior del país, este se centra específicamente en el manejo del personal en los momentos difíciles.</p>
------------------------	--	---

---

---

(Unidiversidad. 2018)

De igual manera cuentan con un Control Estadístico de Procesos que le permite a la empresa diagnosticar y controlar los posibles cambios en su cadena que afecten el funcionamiento normal de la misma.

(Carrefour. s.f. )

**Valor Agregado**

Ventajas competitivas

-Métodos de producción y organización.

-Estrategias de diferenciación.

-Métodos de distribución.

Su alianza con Google le ofrece a la empresa una ventaja dentro del mercado pues los esfuerzos de ambas partes permiten una revolución dentro del sector del retail, en cuanto a los procesos

---

---

de e-commerce.

De igual forma, para el año 2017 se inaugura su primer Centro de Innovación en España, donde se cuenta con un equipo de trabajo y distintas herramientas tecnológicas con las que se buscan generar productos y servicios a la vanguardia. (Carrefour, 2017).

---

Análisis de los diferentes términos en base a los indicadores y las acciones que realiza Carrefour, evaluando la efectividad del trabajo realizados por la organización y sus distintos avances dentro del sector.

Fuente: Hecho por el Autor

Carrefour se concentra en tres ejes principales. En el área de innovación la empresa se destaca por sus esfuerzos a la hora de aumentar su alcance y la forma en que satisface las necesidades de sus clientes, trabajando de la mano con el desarrollo tecnológico, ya sea en la creación de

softwares para el seguimiento de las operaciones que mejoren la base del negocio o en el avance de aplicaciones que faciliten la forma en que los clientes acceden a sus servicios, respondiendo y adaptándose a los cambios constantes del entorno. El segundo eje corresponde al desarrollo organizacional de la empresa que se concentra en la mejora de los procesos internos, para así generar estrategias que le permitan brindar el mejor servicio desarrollando el conocimiento de la compañía e integrando dicha información con los retos que suponen el manejo de una organización, disminuyendo la posible incertidumbre que pueda surgir. El tercer y último eje, hace referencia al valor agregado que genera la empresa en el mercado por medio de diferentes características únicas que convierten al negocio en un referente dentro del sector, logrando esto por medio de mejoras e implementaciones disruptivas en los procesos que no solo mejoran la perspectiva de sus consumidores sino sus resultados a nivel global.

#### **4.3 Desarrollo de la organización**

Carrefour se convirtió en un referente dentro de la industria de retail por las estrategias innovadoras en cuanto a distribución, producción y entendimiento de las necesidades de los clientes. Carrefour es una cadena multinacional que cuenta con 100.000 empleados alrededor del mundo y está presente en 29 países. Se caracteriza por incluir dentro de sus tiendas diseños acorde a las temporadas y a la zonas en las cuales se ubican sus almacenes. Se concentran en crear lugares en los cuales se sientan cómodos contando siempre con la misma distribución de luces altas, alfombras, pantallas y librerías y cambiando la parte de decoración de temporada dependiendo de la época del año, Navidad, Reyes magos y Pascua.

De igual manera, la empresa está en un proceso constante de búsqueda en el cual se concentra en leer el mercado y entender las necesidades crecientes de los clientes, adaptando sus bienes para atraer nuevos consumidores. Se ve reflejado por ejemplo, en el caso de las comidas, donde se evidencia la introducción de nuevas recetas tendencia en el mercado que cumplan con las expectativas de los consumidores. Por esta razón, la empresa se posiciona como uno de los líderes en innovación en España, pues al año genera diferentes tácticas que le permitan sobresalir sobre su competencia, lanzando cerca de 1.000 nuevos productos cada año.

Sin embargo, cabe destacar que este tipo de innovaciones se dan sobre la marca propia del supermercado, con la cual se busca proponer nuevas secciones exclusivas para tales productos y precios cada vez más accesibles. Por eso la empresa cuenta con un espacio exclusivo para esta área, generando distinción y reconocimiento hacia estos, esto se puede reflejado en su línea de productos solares, *“Sun Ultimate productos totalmente reformulados con Pantenol sin Parabenos y testados dermatológicamente que ayudan a regenerar e hidratar la piel. La gama también ofrece artículos específicos para deportistas, personas con piel sensible e incluso para los niños, una crema que repele la arena.”* (American Retail, 2019).

De igual forma, por medio de alianzas con diferentes empresas, por ejemplo, Google. La compañía ha permitido revolucionar el uso de ciertas herramientas y adaptarse a la transformación hacia la era digital dada a nivel global. Una de estos avances es su reciente modelo de pago biométrico por medio de un sistema de reconocimiento digital se pueden realizar la compra de los productos, que a pesar de todavía no tener presencia en España se está probando en otros países con el objetivo de ser implementado en todas sus filiales (America Retail, 2019). Igualmente, se dio el lanzamiento de Carrefour Techdays, un proyecto realizado de la mano de Google que busca capacitar a una determinada cantidad de trabajadores en temas digitales que

atiendan a las necesidades y dudas de los clientes, mejorando la experiencia de compra de los mismos.

Otros proyectos llevados a cabo con esta empresa son, en primer lugar, la conexión con tres canales en donde se comercializaran los productos de Carrefour, específicamente en Google Home, el asistente de Google para smartphones y Google Shopping. (America Retail, 2018). En segundo lugar, se está evaluando la posibilidad de generar una nueva experiencia al usuario haciendo uso de la inteligencia artificial como modo de comunicación. No obstante, previamente ya se están usando otros medios que fortalezcan esta rama *"Carrefour desplegará las tecnologías de colaboración y productividad G Suite de Google Cloud, que incluyen herramientas de comunicación Gmail y Hangouts, y herramientas organizativas Calendar, Drive y Docs, para más de 160,000 empleados"*. (Sillitoe, 2018).

Por otro lado, se resalta el soporte mutuo con sus proveedores. En este, Carrefour se califica con un 62% en cuanto al apoyo que la empresa le da a sus distintos distribuidores en el tema innovación. De igual manera, según el estudio Análisis del Acceso de los Consumidores a la Innovación en el mercado español de gran consumo, Carrefour está a cargo de siete de diez innovaciones que salen al mercado en esta área. La relación establecida con ellos le ha permitido realizar una serie de exigencias que también benefician y mejoran la perspectiva entre sus clientes, entre estas mejorar la manera de entrega de sus productos de tal manera que se alineen con sus objetivos medioambientales.

Otro aspecto esencial es su nuevo centro de innovación en España en donde se tratan diversos temas de modernización como IT digital, e-commerce, marketing digital o célula de innovación. Carrefour busca ser un referente en cuanto a transformación digital y con esto elaborar herramientas de comunicación y facilitación de procesos que fortalezcan las relaciones

con sus proveedores y clientes, esto por medio de nuevas aplicaciones y un equipo especializado en el desarrollo de nuevas tecnologías y portales digitales. (America Retail, 2017). Resaltando la existencia de diferentes medios electrónicos que permite conectar e informar a los consumidores acerca de la oferta de productos brindada por el supermercado. Por esto, además de su página web, cuenta con aplicaciones para diferentes partes del mundo que ofrecen actualizaciones de los diferentes productos que hacen parte de su portafolio.

Con el surgimiento de nuevas tecnologías y la cultura de “todo a tu alcance”, los servicios han migrado para ofrecer una nueva propuesta en la cual los clientes pueden ordenar los diferentes productos por medio de la página web u otros medios para después ser recogidos en el almacén. Transformando el significado tradicional del concepto autoservicio, y mostrando una propuesta nueva en la cual leen con efectividad los avances generados por un planeta cada vez más conectado y con menos tiempo. Entendieron la necesidad de crear un nuevo servicio en el cual los consumidores que tienen impedimentos o no tienen suficiente tiempo aún pueden adquirir sus productos con gran facilidad, adaptándose así a los nuevos hábitos de consumo. No obstante, la empresa aún reconoce la importancia de seguir mejorando los procesos dentro de sus tiendas físicas, por eso la amplitud de los horarios de atención, que implican mayores ofertas laborales y un compromiso a la mejora continua del servicio ofrecido. Carrefour no es ajena a la apertura de supermercados 24 horas, en la ciudad de Madrid ya contaba con 5 tiendas que cumplían con este formato, pero al ver el aumento de la demanda decidió seguir con este modelo para adaptarlo a nuevos supermercados en varias ciudades por todo el país español.

Del mismo modo, la cadena multinacional ha creado para los próximos años un plan ambicioso que se enfoca en cada una de sus áreas funcionales y pretende ayudar a la compañía a convertirse en el líder mundial de transición alimentaria. Se concentró en las alianzas estratégicas

las cuales se convirtieron en un eje fundamental en su objetivo de conseguir el crecimiento y nuevas ideas que apoyen la innovación. Pretenden aumentar la productividad y la competitividad por medio una estricta asignación de recursos, con un músculo financiero significativo destinado al desarrollo de la marca, y la disminución de costos, introduciendo un cese voluntario en Francia que afectará a más de 2400 personas. Busca convertirse en el líder del e-commerce en el sector retail, se concentra en la apertura de tiendas en las grandes metrópolis, y un aumento en la inversión de la industria digital. Este plan propone una integración de factores esenciales que aseguren una mayor cuota de mercado.

A su vez demuestra ser una empresa que se preocupa del crecimiento en la zona donde opera, en el caso de Cataluña, Carrefour busca apoyar la economía local con productos frescos y de menor costo, al mismo tiempo busca impulsar las tendencias de Productos Bio, apoyando marcas con planes estratégicos dirigidos a la mejora de las condiciones y a la protección del medio ambiente. Para generar compras y crear un programa de fidelización a los clientes Carrefour inscritos se les dan descuentos eliminando impuestos a productos que no cuentan con aditivos. Con estos planes estratégicos se pretende impulsar un mejor estilo de vida, apoyando la tendencia creciente de consumir alimentos más saludables a un menor precio.

Carrefour no solo se preocupa por la sociedad sino también demuestra un compromiso con el medio ambiente. Con acciones concretas busca mejorar las condiciones de las regiones disminuyendo los residuos que generan. En sus almacenes utilizan bandejas biodegradables, no añaden antibióticos a los pescados y no utilizan colorantes en las comidas que ofrecen. Con los productos que se acercan a la fecha de caducidad deciden ofrecerlos en descuento, donde casi el 50% desaparece del stock. Lo que no se logra vender, se aísla y posteriormente se trasladan a

lugares especializados en el tratamiento de este tipo de desechos o se dona a bancos de alimentos de diferentes ciudades.

Entre sus proyectos como organización se incluye la puesta en marcha del plan de transición alimentaria para seguir contribuyendo con la disminución de la huella de carbono de la organización. En este plantea la opción de generar partnerships que traigan reconocimiento al supermercado, con propuestas de valor en las cuales se busque maneras creativas de generar disminución de consumo. Durante el año 2018 en el mes de agosto la empresa se asoció con LG, con el objetivo de fomentar la compra de sus productos de máxima eficiencia energética, el compromiso incluía la planta de cuatro árboles por cada venta generada. Esta clase de proyectos traen reconocimiento y asociaciones positivas porque demuestran un verdadero compromiso en cuanto a la protección y recuperación de las zonas afectadas por la deforestación.

Sin embargo, aunque Carrefour se acentúa en el mercado por ser una empresa con conceptos innovadores y nuevas propuestas que se destacan por ser sobresalientes, aún enfrenta grandes desafíos gracias a su competencia dentro del mercado español. En cuanto a las acciones de la competencia se destacan los esfuerzos de Eroski y Mercadona, sus contrincantes más fuertes dentro del mercado español, especialmente por ser empresas que deciden apostarle a la innovación con estrategias pensadas por fuera de lo común. Ambas empresas de distribución han desarrollado proyectos capaces de rivalizar con los esfuerzos de Carrefour para minar su objetivo de aumentar su cuota de mercado.

Mercadona es actualmente la empresa más grande de distribución en España se destaca por su capacidad de adaptarse a los cambios de circunstancias dentro del mercado. Ha logrado crear sus propias marcas que se han posicionado dentro de las mentes de los consumidores, entre las cuales se destacan, Hacendado, Bosque Verde y Deliplus. Lograron cambiar la percepción de los

clientes acerca de la baja calidad de las marcas de los propios distribuidores, y adquirió mayor impulso en el mercado después de la crisis dentro del país en el año 2009. Se destaca por su cercana relación con sus proveedores, siempre pretenden constituir contratos de largo plazo en los cuales se comparte la información de márgenes y procesos. Además, centra sus esfuerzos en mejorar las condiciones de sus trabajadores, les aseguran empleo permanente y salarios por encima del promedio del sector, aumentando los bonus por buen desempeño, y destinan grandes cantidades de presupuesto al entrenamiento de nuevos trabajadores.

Del mismo modo, Mercadona se destaca por las estrategias innovadoras en cuanto al desarrollo de proveedores integrados, la empresa colabora con alrededor de 700 empresas *“todos especialistas en productos frescos y secos que han ayudado a incorporar un cierto conocimiento en los estantes de la empresa, al tiempo que impulsan productos locales de proximidad que son más frescos y más especializados”* (Villaécija, 2017). Se crea un trabajo integrado que busca cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores, logrando la agilidad en los procesos y afianzando la selección efectiva. Los proveedores se especializan dentro de su sector, para crear un proceso de sinergia la empresa decidió en el año 2017 afianzar su departamento de Compra y Prescripción *“ 900 gerentes divididos en cinco departamentos de Compras y dos departamentos de Prescripción, todos especializados en diferentes productos y categorías ”* (Ton & Harrow, 2010). Finalmente para enfrentar el aumento de la capacidad la compañía ha creado proyectos de logística sustentables, en los que se buscan los mejores lugares para construir los centros con una alta inversión tecnológica, *“lugares completamente automatizados que son pioneros dentro del sector y representan un motor de la productividad y competitividad”* (Cuñado 2019).

Otro de sus planes de acción, y puede que el más destacado, es el modelo de tiendas eficientes, este proyecto nace de obligación de cumplir con la necesidades comerciales y socio-laborales, concentrándose en gran medida en presentarse como un proyecto amigable con el medio ambiente, que logre disminuir el uso de energía y los costos. *“La nueva tienda aporta numerosas ventajas para los “Jefes”, al optimizar el tiempo y mejorar su experiencia de compra. De hecho, las mejoras introducidas afectan a todos los procesos y aspectos de la tienda, desde la fachada hasta los más pequeños detalles del interior del supermercado”*. Además cuenta con *“una serie de dispositivos y herramientas colaborativas, con las que poder compartir cualquier información desde cualquier sección de la tienda. Con la puesta en marcha de esta mejora, se conecta el sistema de facturación con el stock real de la tienda. De esta manera, cuando los productos pasen por caja, inmediatamente se descontará del stock de la tienda, (...) La nueva caja mejora la ergonomía en el puesto de trabajo, simplifica y optimiza la facturación y agiliza el cambio de funcionalidades, lo que contribuye a mejorar la productividad de las tareas del trabajador”* (Mercadona, 2016)

Por otro lado, la empresa Eroski se posiciona como un retailer poderoso en España, con diferentes estrategias de e-commerce y su destacado ticket digital la empresa busca transformar la experiencia de compra de los usuarios, generando afinidad y acercamiento con los consumidores recurrentes de tiendas minoristas. Esta alternativa trabaja de la mano con los diferentes dispositivos tecnológicos y busca reemplazar la manera tradicional en donde se imprimía el recibo y la constancia de compra para cada comprador, brindando la posibilidad de descargarlos y llevarlos de manera digital. Cabe resaltar que la empresa ha logrado mantenerse y adaptarse a la revolución tecnológica por medio de su aplicación y sitio web que permiten visualizar la oferta de productos encontrados al interior del almacén físico de la cadena.

A su vez, este nuevo lanzamiento de la compañía se encuentra directamente relacionado con sus objetivos en cuanto a responsabilidad social pues se predice que el uso de esta nueva herramienta permite evitar aproximadamente la emisión de 239 toneladas de dióxido de carbono. En adición su directora de marketing para el año 2019, Eva Ugarte asegura que *“el uso de las tecnologías ha elevado el número de consumidores que espera una oferta omnicanal”*. (America Retail, 2019). Otro aspecto importante en cuanto a responsabilidad social, es la utilización de sus mecanismos digitales para reportar su compromiso y sus planes a seguir en esta área, esto con el objetivo de transmitir transparencia y generar fidelización por parte de sus clientes.

Del mismo modo, Eroski recibió un reconocimiento en el año 2014 por innovación comercial. Por esta razón, es importante resaltar su desempeño *“(…) tanto en la gestión como comercialización de sus productos, ya que, se reconoce el nuevo modelo comercial creado por Eroski “contigo”*. (Echavarren, 2015). Este nuevo modelo se enfoca en la personalización, en fomentar la compra de productos frescos y locales, y la promoción de alimentos exclusivos en cuanto a la línea saludable pero que a su vez, compiten por precio en el mercado.

Las estrategias propuestas por la competencia demuestran como Carrefour todavía le falta camino por recorrer en cuanto a los nuevos proyectos que puede presentar dentro del sector, que tiene el potencial de destacarse con innovaciones disruptivas, deben generar un cambio en la estructura de mercado. No obstante, la compañía si cuenta con alianzas exclusivas y creaciones propias que están demostrando ser la guía para crear futuro proyectos que generen resultados fructíferos.

## 5. Conclusiones

La evidencia que presenta las estrategias de la empresa Carrefour sugieren que aunque sí se han centrado en la creación de mejores propuestas, aún falta mucho por mejorar y obtener más cuota de mercado. Además de convertirse en un referente en la adaptación de la innovación de procesos y de producto. Todavía no logran posicionarse como la compañía de distribución más reconocida en España, principalmente debido a la poca adaptación que han tenido en sus proyectos al país vasco. Sus estrategias aunque tienen una perspectiva local globales no funcionan de la misma manera en todos los territorios y requieren una adaptación más afectiva.

Sin embargo, cabe destacar la importancia de las alianzas que se han generado en los últimos años, no solo se han concentrado en la búsqueda de proveedores efectivos sino también en conseguir socios internacionales que les han permitido expandir su plataforma y ser reconocidos como un aliado global para todo tipo de empresas. Su trabajo con Google destaca porque ellos son referentes y marcan pauta en el desarrollo de nuevas tecnologías y servicios que están a la vanguardia del sector. Esto trae un mayor valor agregado porque permite que los consumidores interactúen no solo con una empresa de retail reconocida sino también con un referente en tecnología.

Por su parte, los esfuerzos de sus competidores demuestran la dura competencia a la cual tiene que enfrentarse Carrefour. Mercadona, la empresa que es su principal adversario está trabajando con propuestas interesantes que están llamando la atención del público internacional. La creación de las tiendas eficientes, ponen en evidencia el verdadero compromiso de la empresa por crear proyectos que estén acordes a las nuevas tendencias dentro del mercado y que además

protejan el medio ambiente. Igualmente su empeño en el desarrollo de proveedores atrae nuevas ideas que provienen de personas que son expertas en la obtención de materias primas, dando la oportunidad de crear espacios en los cuales es más sencillo distribuir sus productos.

Su otro competidor Eroski, también esta trabajando por convertirse en un referente en innovaciones únicas que vayan de la mano con acciones de Responsabilidad Social Empresarial. Con el lanzamiento de los tickets digitales busca obtener estrategias que además de causar cercanía con sus clientes previamente establecidos también atraigan a cierto nicho de mercado, cada vez mas creciente, enfocado en este tipo de actividades. De igual manera, el uso de nuevas tecnologías le ha permitido desarrollarse y evolucionar en el área de gestión al cliente, orientándose en todo el proceso desde el momento en que el consumidor se contacta con la empresa hasta el servicio post venta, esto le ha proporcionado la oportunidad de interactuar e instaurar diferentes medios que faciliten la comunicación constante con todos sus clientes.

Destacando la importancia de fundar, planificar y establecer diferentes estrategias cambiantes y revolucionarias en el mercado capaces de determinar la manera en que una empresa impulsa su desarrollo, evolución y transformación con el objetivo de posicionarse y enfrentar distintos tipos de escenarios y contextos. Sin embargo, sin olvidar la consistencia y coherencia de estas actividades entre los principios establecidos y dados a conocer en medio del sector.

## 6. Referencias

- Alarcón, H. (2017). Innovación: Carrefour inaugura su primer centro de innovación en España. *América Retail*. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/innovacion-carrefour-inaugura-su-primer-centro-de-innovacion-en-espana/>
- Ayala, M. (2018). Sostenibilidad: Carrefour, comprometida con el medio ambiente. *América Retail*. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-carrefour-comprometida-con-el-medio-ambiente/>
- Baratech, G. (2017). Cacaolat crece un 5% y roza los 58 millones en ventas. *Crónica Global*. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/confidente-vip/cacaolat-58-millones-ventas\\_88910\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/confidente-vip/cacaolat-58-millones-ventas_88910_102.html)
- Barbosa de Sousa, B. M., & Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos: Diferenciación en los servicios turísticos / The Innovation of Processes: Differentiation in Tourist Services. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 963-976.
- Bayón, Á. (2017, febrero 6). Mercadona conserva el liderazgo de un gran consumo a la baja. *Cinco Días*. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/02/06/empresas/1486386563\\_150042.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/02/06/empresas/1486386563_150042.html)
- Becerra, J. (2019). Shopper Experience: Eroski incorpora el ticket digital. *América Retail*. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.america-retail.com/shopper-experience/shopper-experience-eroski-incorpora-el-ticket-digital/>
- Bessant, J. y Caffin, S. (1997). High involvement innovation through continuous improvement. Oxford/ Manchester: NCC-Blackwell.

- Bigwood, M. (2004). Managing the New Technology Exploitation Process. *Research Technology Management*, 47(6), 38-42.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671661>
- Cañas, C. A. M. (2012). Los Diferentes conceptos de valor. *Planning Consultores gerenciales*. 20 de noviembre de 2019, a partir de  
[http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Febrero2012.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Febrero2012.pdf)
- Capriotti, P. (1992). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1a ed). Editorial Ariel. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://vizion360.xyz/wp-content/uploads/2018/01/Planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-la-Imagen-Corporativa.pdf>
- Carrefour, E. (2018). *Carrefour entrega los Premios a la Innovación 2018—Detalle Nota de Prensa—Carrefour España*. Carrefour. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-47751>
- Carrefour. (2018, enero 23). «CARREFOUR 2022»: UN NUEVO OBJETIVO AMBICIOSO PARA EL GRUPO - *Detalle Nota de Prensa—Carrefour España*. Carrefour. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-46221>
- Carrefour. s.f. Control Estadístico De Los Procesos (spc). Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.carrefour.es/control-estadistico-de-los-procesos-spc/9788496169593/p>
- Çek, K. (2016). The Effects of Corporate Image on Customers' Behaviour. 28 Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/302242>
- Cuñado, J., Colvin-Díez, J., & Enriquez, J. (2019). Mercadona—A successful business Case. *Academicus International Scientific Journal*, 20, 120-133. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://EconPapers.repec.org/RePEc:etc:journl:y:2019:i:20:p:128-141>
- Datos macro. (2019a). PIB de España—Producto Interior Bruto 2019. *datosmacro.com*. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

- Datos macro. (2019b). PIB de la Zona Euro 2019. *datosmacro.com*. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://datosmacro.expansion.com/pib/zona-euro>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Estados Unidos, Boston: Harvard Business Press.
- Deloitte. (2019). Global Powers of Retailing. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>
- Development, O. f.-o. (2005). OSLO MANUAL. *Londres: European Comission*. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- East, R., Harris, P., Willson, G., & Hammond, K. (1995). Correlates of first-brand loyalty. *Journal of Marketing Management*, 11(5), 487-497. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964360>
- Echavarren, B. B. (2015). Innovación en el comercio minorista. Tesis de pregrado. Universidad del país Vasco, San Sebastián, España.
- elPeriódico. (2017). RESULTADOS REFERÉNDUM CATALUÑA 2017: Con datos por municipios.*elPeriódico*. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.elperiodico.com/es/politica/20171006/resultados-referendum-cataluna-2017-6319340>
- Estadística, I. N. (2018). España en Cifras 2017. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Eurostata. S.f. Desarrollo sostenible en la Unión Europea. *Resumen ejecutivo*. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5759649/237ES-ES.PDF>
- Flynn, S. I. (2019). Applied science techbology. *Salem Press*. Recuperado 14 de noviembre de 2019, a partir de [https://www.salempress.com/applied\\_science\\_technology](https://www.salempress.com/applied_science_technology)
- Foster, M. (2017). JFQ volume 52 Issue 2 Cover and Front matter. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52(2), f1-f6. <https://doi.org/10.1017/S0022109017000321>
- Freire, A. (2000) *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal* (1 era ed). Lisboa, Portugal: Editorial Verbo.

- García, F. J. F. (2017). *Mercadona, éxito y bases de la estrategia de la mayor empresa española*. 17. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de [https://www.uco.es/docencia\\_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/153/197](https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/153/197)
- Giraldo, W., Otero, M. C., y Otero Gómez, M. C. (2017).. La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes.( Product Innovation Importance in Order to Generate Positioning in Young People. With English summary.). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 179-192. <https://doi.org/10.18359/rfce.3072>
- González, D. (2019, marzo 14). Innovación: Carrefour testa el pago biométrico. *América Retail - News*. EMIS University – News Sources. Recuperado 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.america-retail.com/innovacion/innovacion-carrefour-testa-el-pago-biometrico/>
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. Estados Unidos, Michigan: McGraw-Hill Education.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración Un enfoque basado en competencias* (11.<sup>a</sup> ed.). Ciudad de México, México: Cengage Learning Editors. Recuperado de <https://www.academia.edu/33885343/Administracion-11ed-Don-Hellriegel-S.-E.-Jackson-J.-W.-Slocum.pdf>
- Hickins, M. (s. f.). *Caso de éxito: Carrefour entre la personalización y el servicio al cliente*. Oracle España. Recuperado 21 de enero de 2020, a partir de <https://www.oracle.com/es/applications/customer-experience/features/carrefour-between-personalization-and-service.html>
- Hjalager, A.-M. (2001). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*. *Scribd*. Recuperado 21 de enero de 2020, a partir de <https://es.scribd.com/document/7311963/Repairing-innovation-defectiveness-in-tourism>
- Instituto Nacional de Estadística. (2018, enero 4). España en cifras 2017. España en cifras 2018. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2017/index.html#2](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#2)

- Kohler, M., Feldmann, N., Habryn, F., & Satzger, G. (2013). *Service Innovation Analytics: Towards Assessment and Monitoring of Innovation Capabilities in Service Firms*. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1347-1356. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2013.477>
- Kuczmariski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536-541. <https://doi.org/10.1108/07363760310499110>
- La Vanguardia. (2018). Los diez coches más vendidos en España en 2017. *La Vanguardia*. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.lavanguardia.com/motor/rankings/20180103/434030935016/diez-coches-mas-vendidos-espana-2017.html>
- Maqueda, A. (2017). 9 de junio de 2012: El día que España tuvo que pedir el rescate. *El País*. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de [https://elpais.com/economia/2017/06/08/actualidad/1496944711\\_618627.html](https://elpais.com/economia/2017/06/08/actualidad/1496944711_618627.html)
- Marco, J. (2017). Innovación en la gestión logística de Carrefour. *Logística Hoy*. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/logistica/logistica/innovacion-gestion-logistica-carrefour/>
- Martin, A. (2018). *GfK prevé un crecimiento del 2,9% del Retail Físico en España para 2018. Estudio El Retail Europeo en 2018*. Growth from Knowledge. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.gfk.com/es/insights/press-release/gfk-preve-un-crecimiento-del-29-del-retail-fisico-en-espana-para-2018/>
- McCraw, T. K. (2009). *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction* (2da ed). Estados Unidos, Boston: Harvard University Press.
- Mercade-Mele, P., Molinillo-Jimenez, S., y Fernandez-Morales, A. (2014). Influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la actitud del consumidor: Análisis comparado de Mercadona, Carrefour y Eroski. (Influence of the Corporate Social Responsibility Practices in the Consumer Attitude: A Comparative Analysis between Mercadona, Carrefour and Eroski. With English summary.). *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 73-73-88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4712191>

- Mercadona.(2016). Nuevo modelo de tiendas eficientes. Mercadona. Recuperado 17 de octubre de 2019, a partir de <https://info.mercadona.es/document/es/dossier-prensa-6.pdf>
- Metro de Madrid S.A. (2017). Informe Anual 2017. Recuperado 20 de noviembre de 2019, a partir de [https://www.metromadrid.es/sites/default/files/web/pdf/INFORME\\_ANUAL\\_2017\\_accesible.pdf](https://www.metromadrid.es/sites/default/files/web/pdf/INFORME_ANUAL_2017_accesible.pdf)
- Ministerio de Industria y Comercio España. s.f. *I+D+I*. Carrefour. Recuperado 17 de octubre de 2019, a partir de <https://www.carrefour.es/imasde/mas-info/>
- Moris, J. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. (1era edición). Santiago de Chile, (Chile): Editorial ediciones.
- OECD/Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3era ed). Paris (Francia): OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63,33-44. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Palacios, K. (2019, junio 5). Innovación: Carrefour, marca líder en innovación con más de 1.000 lanzamientos. *América Retail - News*. EMIS University – News Sources. . Recuperado 17 de octubre de 2019, a partir de <https://www.america-retail.com/innovacion/innovacion-carrefour-marca-lider-en-innovacion-con-mas-de-1-000-lanzamientos/>
- Pérez, A. (2015). Yogures: Ventas principales empresas España 2015. *Statista*. . Recuperado 17 de octubre de 2019, a partir de <https://es.statista.com/estadisticas/560229/principales-empresas-de-yogures-en-espana-segun-volumen-de-ventas/>
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- QMATIC. (2018). Carrefour Italia mejora más del 100% la satisfacción de sus clientes en los supermercados con la tecnología de Qmatic—Qmatic. *QMATIC*. Recuperado 18 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.qmatic.com/es-es/conoce-qmatic/sala-de->

[prensa/2018/junio/carrefour-italia-mejora-mas-del-100-la-satisfaccion-de-sus-clientes-en-los-supermercados-con-la-tecnologia-de-qmatic/](https://www.erp-spain.com/articulo/51568/infor/retail/grupo-carrefour-mejora-la-calidad-de-sus-servicios-gracias-a-la-informacion-preventiva-de-infor-eam)

- Quporsi, T. (2010). The Role of Marketing Creativity and Innovation in Achieving Competitive Advantage for Banks. *International Business Management - Int Bus Manag*, 4, 53-56. <https://doi.org/10.3923/ibm.2010.53.56>
- Redacción ERP-Spain. (2008). Grupo Carrefour mejora la calidad de sus servicios gracias a la información preventiva de Infor EAM - ERP-Spain.com—Casos, Retail, Infor. *ERP-LATINO*. Recuperado 5 de enero de 2020, a partir de <https://www.erp-spain.com/articulo/51568/infor/retail/grupo-carrefour-mejora-la-calidad-de-sus-servicios-gracias-a-la-informacion-preventiva-de-infor-eam>
- Repairing innovation defectiveness in tourism | Innovation | Tourism. (s. f.). *Scribd*. Recuperado 21 de enero de 2020, a partir de <https://www.scribd.com/document/7311963/Repairing-innovation-defectiveness-in-tourism>
- Revista ARAL. (2017, julio 5). Innovación: Carrefour inaugura su primer centro de innovación en España. *América Retail - News. EMIS University – News Sources*. Recuperado 7 de enero de 2020, a partir de <https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/innovacion-carrefour-inaugura-su-primer-centro-de-innovacion-en-espana/>
- Revista InfoRETAIL. (2018). El concepto de la innovación, según Carrefour. *infoRETAIL*. Recuperado 25 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-concepto-de-la-innovacion-segun-carrefour/b7e4d42afb0c4e4a22abc469343f2d61>
- Revista infoRETAIL. (2019). Los cuatro pilares de la estrategia de Carrefour en España. *infoRETAIL*. Recuperado 2 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.revistainforetail.com//noticiadet.aspx?urlf=los-cuatro-pilares-de-la-estrategia-de-carrefour-en-espana&cod=a46489fb0fe0d3114ea089373bd7f3f8>
- Reyes, G. & Moslares, C. (2010). La Unión Europea en Crisis: 2008-2009. Problemas del desarrollo, 41(161), 13-39. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362010000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362010000200001&lng=es&tlng=es).

- Rodríguez, L. (2014). *El sector de distribución retail en España: Análisis del caso Mercadona*. (Tesis de pregrado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Rodríguez, N. (2018, junio 12). Innovación: Carrefour revoluciona el retail en Europa. *América Retail - News*. Recuperado 25 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/innovacion-carrefour-revoluciona-el-retail-en-europa/>
- Rodríguez, N. (2018, febrero 26). Innovación: La innovación de Mercadona que ha sido premiada en España. *América Retail*. Recuperado 25 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/innovacion-la-innovacion-de-mercadona-que-ha-sido-premiada-en-espana/>
- Ruckno, H. S. (2017 ). Corporate identity. Press Encyclopedia. Chicago.
- Rynes, S., Bretz, R., y Gerhart, B. (2006). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Sampieri, R., & Fernández, C. (s. f.). *Metodología de la Investigación 5ta edición—Roberto Hernández Sampieri* (5.ª ed.). Ciudad de México, (México): MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Santos, A. F., & Pérez, I. M. I. (2006). *El valor agregado en los productos/servicios de información*. Número 15 (10), 10-12. Recuperado de: <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rb/v10n15/v10n15a01.pdf>
- Shoppers, F. &. (2018). 15 productos innovadores, 15 premios Carrefour. *Foodretail.* . Recuperado 20 de septiembre de 2019, a partir [https://www.foodretail.es/retailers/carrefour-premios-innovacion-2018\\_0\\_1229277062.html](https://www.foodretail.es/retailers/carrefour-premios-innovacion-2018_0_1229277062.html)
- Sillitoe, B. (2018). Google Vs Microsoft: The Battle for Retail. *Computer Weekly*, 23. Recuperado 9 de noviembre de 2019, a partir de <http://search.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=132575922&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.,& Tavares,C. (2003). *Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Monitor, Lisboa.
- Tiempo, C. E. E. (2018). Iván Duque fue recibido por el Rey de España. *El Tiempo*. . Recuperado 25 de noviembre de 2019, a partir

<https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/ivan-duque-se-reunio-con-el-rey-de-espana-y-con-el-presidente-240192>

- Ton, Z., & Kalloch, S. (2017). Transforming Today's Bad Jobs into Tomorrow's Good Jobs. *Harvard Business Review*. Recuperado 20 de octubre de 2019, a partir de <https://hbr.org/2017/06/transforming-todays-bad-jobs-into-tomorrows-good-jobs>
- UNIDIVERSIDAD. (2018). *Carrefour formalizó su crisis y preocupa su futuro*. UNIDIVERSIDAD. Recuperado 2 de octubre de 2019, a partir de <http://www.universidad.com.ar/carrefour-formalizo-su-crisis-y-hay-preocupacion-de-cara-al-futuro>
- Vergara, E. S. (2016). *Adopción de tecnologías y procesos de innovación en servicios*. (Trabajo de investigación). Universidad del Pacífico, Buenaventura, Colombia.
- Villaécija, R. (2017). El presidente de Mercadona: «Nuestra web es una mierda» | Economía Home | EL MUNDO. *El Mundo*. Recuperado 15 de octubre de 2019, a partir de <https://www.elmundo.es/economia/2017/03/02/58b81d2b468aeb78358b45e6.html>
- Zhou, Y. & Zhang, Z. & Liu, K.. (2005). Impact of technological innovation on growth trajectory of enterprise's technological capability: A theoretical analysis. *Singapore Management Review*. 27. 81-101. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/282820342\\_Impact\\_of\\_technological\\_innovation\\_on\\_growth\\_trajectory\\_of\\_enterprise's\\_technological\\_capability\\_A\\_theoretical\\_analysis/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/282820342_Impact_of_technological_innovation_on_growth_trajectory_of_enterprise's_technological_capability_A_theoretical_analysis/citation/download)