



# **GRADO DE COMERCIO**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**“LOGÍSTICA INTEGRADA DE CARREFOUR.  
SECCIÓN SUPERMERCADOS”**

**ANTONIO GAGO SANTOS**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID**



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2020

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

#### **“LOGÍSTICA INTEGRADA DE CARREFOUR. SECCIÓN SUPERMERCADOS”**

**Trabajo presentado por: ANTONIO GAGO SANTOS**

Firma:

**Tutor: INES SANZ DIEZ**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, fecha

## Índice

1.Introducción	6
2.Marco General de la Logística.	7
2.1. Conceptualización y visión de la logística.	7
2.2. Evolución de la logística.	8
2.3. Tipos de logística.	10
2.3.1. Logística de Aprovisionamiento.	10
2.3.2. Logística de Almacenamiento.	11
2.3.3. Logística de producción.	13
2.3.4. Logística de distribución.	13
2.3.5. Logística Inversa.	14
2.4. Objetivo y funciones del área de logística.	15
2.5. La Cadena Logística.	16
2.5.1. Cadena de suministro y cadena logística.	17
2.5.2. Costes de la cadena logística.	19
2.6. La distribución y su papel en la economía y en la sociedad.	21
2.6.1. Canales de distribución	21
2.6.2. Gestión del transporte	22
2.6.3. Flujo de mercancías en España	25
2.6.3. Papel de la distribución en la economía y la sociedad.	26
3.Carrefour	29
3.1. Historia y desarrollo de la empresa	29
3.2. Establecimientos.	33
3.2.1. Hipermercados	33
3.2.2. Supermercado	34
3.2.3. Tiendas de Conveniencia	35
3.2.4. Cash & Carry	36
3.2.5. Otras tiendas	38
	3

3.3. Productos y secciones de la empresa	39
3.4. Logística General de la empresa	42
3.4.1 Estrategia de la cadena de suministro.	43
3.5. Crisis del COVID-19 en la distribución comercial.	47
3.5.1 Carrefour ante el Covid-19.	50
4. Sección Supermercados Carrefour.	54
4.1. Productos Supermercado Carrefour.	54
4.2. Logística en los supermercados Carrefour.	56
5. Conclusiones	63
6. Bibliografía	65

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Principales flujos de mercancías en España. (INE DIRCE)	25
Gráfico 2: El transporte comercial en España	26
Gráfico 3: Resultados Carrefour en España 2008-2013.	31
Gráfico 4: Los números de Carrefour en España 2016-2018	32
Gráfico 5. Evolución de las tiendas Carrefour en España	37
Gráfico 6: Cooperación de Carrefour con sus proveedores.	43
Gráfico 7: Crecimiento de la demanda online durante la cuarentena COVID-19	49
Gráfico 8: Venta e-commerce del 7 abril al 5 de mayo de 2020.	50
Gráfico 9: Gasto en grandes superficies de alimentación España (marzo 2020)	51

## Índice de imágenes

Imagen 1: Hipermercado Carrefour, Zaragoza, España.	33
Imagen 2: Símbolo Carrefour Market.	35
Imagen 3: Carrefour Express Cepsa	35
Imagen 4: Símbolo de Carrefour Express	36
Imagen 5: la Cadena de suministro.	57
Imagen 6: Organización habitual de supermercado	61
Imagen 7: Sección Frutas y verduras de Carrefour Market	61
Imagen 8: Zona de restauración dentro de Carrefour Supermarket	62

# 1.Introducción

El objeto de este trabajo es el estudio de la utilización de la logística y la importancia que esta tiene dentro del ámbito empresarial. Conoceremos más a fondo la cadena logística de una de las empresas con mayor beneficio en nuestro país, como es la multinacional Carrefour.

Actualmente, la logística es una parte muy importante en la cadena de producción o suministro de cualquier empresa. A través de ella, las empresas consiguen proporcionar los productos o servicios que ofertan a sus clientes en el momento y lugar adecuados. Para conocer mejor el concepto general de logística realizaremos un amplio estudio sobre su conceptualización y evolución en los últimos años dentro de las empresas.

También desarrollaremos todos los tipos de logística que podemos encontrar, centrándonos en aquellas que son más relevantes dentro del ámbito económico y empresarial, y estudiaremos las teorías más utilizadas e importantes dentro de este ámbito. Además, llevaremos a cabo un estudio de cómo puede verse afectado el futuro de la logística en el mundo empresarial y que aumento de importancia puede tener dentro de este ámbito.

Mas adelante, realizaremos una introducción de la multinacional Carrefour. Mencionaremos sus comienzos y evolución dentro del territorio español. Debido a su enorme crecimiento y gran número de productos que oferta es necesario hacer una pequeña recopilación de todos los tipos de establecimientos que usa en nuestro país, así como un informe sobre las diferentes secciones y productos que tiene en estos.

Posteriormente, comenzaremos a enlazar los dos temas principales de este trabajo, la logística y la empresa Carrefour. Realizaremos un pequeño estudio sobre la logística que utiliza de forma general Carrefour en su empresa, tanto a nivel de distribución como de producción.

Antes de presentar el tema principal del documento, es importante entender perfectamente el concepto de logística y cadena logística, así como también toda la información posible sobre la empresa que vamos a tratar.

Finalmente, realizaremos un análisis de la logística utilizada por la empresa Carrefour en uno de sus establecimientos más importantes, como es la de los supermercados.

Analizaremos todos los tipos de productos que engloba esta sección de supermercado y como son tratados por la empresa, desde su elaboración hasta su venta al público. Entendiendo que esta sección tiene productos de diferentes características y que tienen que ser tratadas de maneras muy diferentes a la hora de realizar un trabajo de logística lo más correcto posible para poder ofrecer dichos productos a los clientes de la manera más eficiente y eficaz posible.

## 2.Marco General de la Logística.

En este apartado hablaremos del término de logística en el ámbito empresarial, su concepto, la evolución que ha tenido a lo largo de la historia, los distintos tipos de logística que podemos encontrar y la importancia a de la cadena logística dentro de las empresa.

### 2.1. Conceptualización y visión de la logística.

“La palabra logística es un término cuyo origen es militar, y en su primera definición comprendía el suministro de municiones y armas. Este suministro requería, en el caso de un combate, una serie de habilidades y estrategias que justificaron la aparición del término logística” Transeop (2020)

Según se afirma en Transeop (2020), actualmente, la logística se puede definir como toda aquella labor de aprovisionamiento y distribución de bienes. El termino de logística lo usamos para referirnos a todos aquellos procesos que están directamente relacionados con el proceso de coordinación y movimiento de recursos de un lugar a otro para su almacenamiento.

Se afirma que la logística en el ámbito empresarial se ha convertido en un término con una gran importancia para alcanzar objetivos. La logística ha ido evolucionando con la historia y ha mantenido la misma denominación para funciones muy diferentes. Esto ha creado confusión, al abarcar muchos conceptos: operaciones, cadena de suministro, aprovisionamiento, transporte, etc.

## 2.2. Evolución de la logística.

Como ya se ha indicado podemos datar el inicio del término de logística, como un término militar de 2.900 a.C. que estaba basada principalmente en el aprovisionamiento de recursos y materiales. En estos años podemos encontrar eventos en la historia de la humanidad en los que la logística ha tenido una gran importancia.

Las pirámides pueden mostrarse como uno de los mayores esfuerzos logísticos de la humanidad. Pese a contar con unos medios limitados se mostró una gran capacidad de organización y unos primeros conocimientos sobre la logística para poder realizar construcciones con las dimensiones de Pirámides como la de Giza.

También podemos mencionar las antiguas grandes rutas comerciales. La creación de dichas rutas nos puede mostrar la necesidad de la sociedad en esta época de realizar operaciones logísticas, llevar materiales y mercancías de un sitio a otro con el fin de aprovecharlos. Estos viajes podían suponer grandes esfuerzos a nivel humano y, a nivel logístico, suponían una evolución más que desafiante.

En el siglo XVIII hubo un enorme impulso en la creación de nuevas tecnologías y medios de transporte con la aparición de uso del vapor, y con él la aparición del ferrocarril. Aunque todavía no se trate de un desarrollo logístico moderno, se generan inevitablemente más oportunidades y posibilidades para desplazar grandes cantidades de mercancía en mucho menos tiempo.

A partir de 1950 la capacidad de producción y venta era superior a la distribución, por lo que comenzaron las dificultades en la entrega puntual y eficiente de recursos.

Mas adelante se realizaron incorporaciones muy importantes, como el contenedor marítimo. Aunque hoy en día parecen indispensables, la posibilidad de enviar la mercancía en contenedores marítimos no siempre estuvo ahí. Fue en 1956 cuando comenzaron a utilizarse debido a que la carga y la descarga de material de los barcos era un proceso lento, costoso y poco eficiente. La instalación de estos contenedores provocó un gran cambio en el ámbito de la logística que terminó usándose en todo tipo de situaciones.

En 1960 la logística sufre una transición al desarrollar los primeros centros de distribución y medios de transporte.

En los años 80 comienza a tener una gran importancia los plazos de entrega y el servicio al cliente. Por esta esta razón las empresas aumentaron la productividad y se racionalizaron las labores de transporte.

En 1980 se multiplica en gran medida el número de operaciones mercantiles a nivel internacional con la enorme globalización que se está viviendo. Se realizan grandes mejoras en la productividad acrecentando las necesidades logísticas y haciendo necesario que estas sean lo más eficientes posible permitiendo a las empresas llegar a otros mercados de la manera más barata. Una vez esto se hace posible, las grandes empresas empiezan a aprovechar las economías de escala al producir grandes cantidades en una misma localización.

Se comienza a valorar la eficacia a la hora de cumplir y reducir periodos de entrega y aumenta la exigencia sobre las cadenas de suministro.

El siglo XX ha sido un gran punto de inflexión con la llegada de la informática a la logística. Con esta herramienta, el control de lo que sucede en la cadena de suministro es mucho más amplio y a su vez nos permite mejorar y desarrollar los sistemas de logística. Se está presenciando en los últimos años un desarrollo frenético en la logística mundial, desarrollo de sensores, códigos QR, Just in Time, Gestión de Rutas y Flotas...

Las empresas comienzan a tomar plena conciencia de que la logística es y será una ventaja competitiva y un elemento diferenciador con la competencia, por ello es esencial cuidarla y trabajarla adecuadamente. La logística se considera un elemento clave para el éxito de todas las empresas, por eso la mayoría de las cadenas globales basan su éxito en un correcto funcionamiento de la cadena de suministro.

Según Transeop (2020), la logística ha pasado de ser tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, a ser todo un proceso dentro de la empresa con áreas específicas para su tratamiento. Busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenaje de artículos y el control de los inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de tal modo que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costes y efectividad.

Añade que a día de hoy entendemos la logística como la organización de las actividades de aprovisionamiento de materiales, artículos semielaborados y componentes, desde las fuentes de suministro a los centros de producción y de estos, ya transformados por el proceso productivo, a las plataformas o almacenes de distribución de forma que lleguen al mercado en perfectas condiciones y con un coste mínimo.

Esta enorme evolución que está viviendo la logística y la gran importancia que está teniendo la informática en dicho crecimiento va a afectar en gran medida a numerosos puestos de trabajo

Se baraja que el coste de un robot de logística en menos de dos años será de unos 100.000 euros y su utilización supondrá una reducción de entre un 20 y un 40% en tareas.

Según afirma Nieto (2019), estas tendencias en la logística supondrán una oportunidad para los empleados más cualificados y con formación tecnológica en detrimento de los profesionales menos creativos y dedicados a tareas más mecánicas.

Es un hecho que la evolución de la tecnología está yendo más rápido que la formación de los profesionales en campos tecnológicos, digitalización, robotización etc. Se hace necesaria la implementación de políticas de investigación y una apuesta por la educación y formación de profesionales que sean capaces de gestionar un entorno laboral cada vez más robotizado y digitalizado. En definitiva, se perderán puestos de trabajo poco cualificados y se crearán cada vez más empleos de alto nivel en campos como la ingeniería o la programación.

### 2.3. Tipos de logística.

Según afirma López (2019), la logística se puede clasificar de varias maneras. Una de las maneras de dividirla es enlazándola según la función de la fase del proceso productivo en el que nos encontremos. En este caso podemos asociar 4 acciones principales al proceso productivo en toda empresa: aprovisionamiento, almacenamiento, transformación y distribución.

A continuación, analizamos cada uno de los tipos de logística según ha descrito López (2019).

#### **2.3.1. Logística de Aprovisionamiento.**

La logística de aprovisionamiento se trata de una actividad de gran importancia en el correcto funcionamiento de la cadena de suministro de una empresa.

Se trata de la logística que se encarga de que la empresa reciba las materias suficientes para realizar la producción que se necesite en el plazo adecuado para alcanzar los máximos beneficios posibles.

Por esto se debe llevar un gran control de las cantidades a suministrar y la frecuencia de aprovisionamiento, elegir los proveedores, procurar que los plazos de entrega se cumplan, analizar las necesidades de producción de la empresa, estudiar las tendencias de los materiales que se compran, asegurar la calidad de las provisiones.

Es muy importante que exista una buena comunicación entre todas las partes para comprar materias primas a mejor precio, de mejor calidad y en el plazo considerado. Si este apartado no funciona bien, la empresa perderá dinero.

### **2.3.2. Logística de Almacenamiento.**

Según describe Mecalux (2019), ya dentro de la empresa podemos encontrar otra de las actividades con gran importancia como son todas las acciones de almacén relacionadas con guardar, proteger y conservar correctamente las mercancías durante el tiempo que sea necesario.

El almacén es una de las piezas claves para regular correctamente todas las entradas y salidas de mercancías debidas a la oferta y demanda que se reciba del mercado. En él se concentra la gestión de los materiales que la empresa mueve, guarda y manipula para poder hacer frente a las necesidades comerciales que se tenga. Por esto el almacén es el eje central de la logística de almacenamiento.

Las principales acciones que podemos observar dentro de cualquier almacén son: la recepción, el almacenaje, la preparación de pedidos y la expedición de mercancías. Para que todas ellas se realicen de manera correcta, es necesario optimizar cada aspecto.

#### *Diseño del layout del almacén.*

Como podemos observar en Mecalux (2019), se trata del primer paso para diseñar un almacén. Para realizar un correcto diseño del almacén debemos tener en cuenta varios conceptos: el volumen y características de los productos que almacenaremos, la rotación de existencias que se producirá, el espacio disponible para almacenarlas y las limitaciones del lugar.

El diseño tiene que partir siempre de un análisis exhaustivo de las necesidades de la empresa. Como punto de partida de la logística de almacenamiento, la configuración se realiza pensando en el largo plazo y previendo las posibilidades de crecimiento que pueda tener el almacén.

### La gestión de materiales: equipos de manutención y sistemas de almacenajes.

Según se afirma, existe gran variedad de tipos de estanterías industriales para los almacenes tanto para palets como para cajas. La selección del sistema de almacenaje debe realizarse en función de los criterios de la tipología del producto y su unidad de cargar, la capacidad de almacenaje objetivo, la agilidad deseada para las operaciones, los costes y la financiación disponible.

Además los equipos de manutención condicionara en gran medida el rendimiento y los operarios que necesitará el almacén para funcionar correctamente.

Los equipos de manutención los podemos dividir en los equipos que se controlan manualmente (carretillas elevadoras, recoge pedidos...) o en sistemas automáticos, que son las maquinas que operan dirigidas por un software (transportadores, lanzaderas...)

Todo esto puede afectar en la distribución del layout por lo que se debe tener muy en cuenta antes de realizarlo.

### Picking y preparación de pedidos.

Se trata del proceso que comprende los desplazamientos y extracción de productos de las estanterías, la ordenación y consolidación de los pedidos, su empaquetado y expedición.

Hay múltiples metodologías de picking (conjunto de tareas de extraer y acondicionar los productos) y todas ellas están atadas a tres rasgos principales: la altura de las estanterías, la dirección del movimiento de las mercancías y la forma de recoger los distintos productos, según se afirma en Mecalux (2019).

### Gestión de Stock e inventario.

Se trata del área encargada de regular los niveles de existencias en el almacén y con los que la empresa debe contar. Para llevar un correcto control de este proceso se utilizan programas informáticos que posibilitan llevar un registro mucho más preciso de los movimientos de inventario.

Con este proceso se trata de conseguir un objetivo principal, que la empresa siempre tenga un mínimo de materiales para poder satisfacer cualquier tipo de imprevisto o cualquier actividad comercial o productiva.

### **2.3.3. Logística de producción.**

Se trata del proceso que se encarga de que las materias y suministros sufran una transformación hasta la finalización del producto a comercializar. Desde que la materia prima llega al almacén hasta que es transformada en el producto final todos los materiales son gestionados por el departamento de logística de producción.

Las principales funciones de la logística de producción son, transportar los productos intermedios hacia la fase de transformación, transformar los productos, asegurarse de que la transformación sigue los estándares de calidad y preparar el producto final para ser distribuido.

De igual importancia que la logística de producción, podemos encontrarnos con la logística de distribución.

### **2.3.4. Logística de distribución.**

Es la logística que se encarga de transportar los productos de las empresas a su destino final. El destino puede ser el consumidor final, una empresa distinta o un punto de venta de la propia empresa. Se ocupará de elegir el tipo y tamaño del embalaje, de los vehículos en los que se transportará y las zonas en las que se distribuye.

Las características del transporte dependerán mucho del destinatario final y del tipo de producto que se transporte.

Se trata de una de las tareas que las empresas más se ven llamadas a subcontratar a empresas especializadas en la distribución.

En la actualidad, hay numerosas empresas de transporte y que pueden ofrecer a las empresas una gran seguridad en una actividad tan importante como la distribución de sus productos, ya que cada vez dicha acción se está viendo con mayor interés por parte de los clientes y es de gran importancia que las empresas la traten adecuadamente.

Por último, podemos hablar de la logística inversa, cada vez más importante dentro de todas las empresas.

### 2.3.5. Logística Inversa.

Es necesario añadir la logística inversa a esta lista debido a la enorme importancia que hoy en día está teniendo la concienciación de las empresas en reducir los residuos que generan.

La logística inversa incluye todas aquellas actividades destinadas a mover un producto desde su punto final hasta otro punto anterior, ya sea para recuperar valor o para asegurar una eliminación adecuada de los residuos generados.

Tradicionalmente, los productos se fabricaban para venderse a un cliente, es decir, el flujo de material de los componentes del producto discurrían desde los proveedores, pasando por la planta transformadora para su manufactura, a posibles distribuidores y, finalmente, a cliente.

A medida que van surgiendo nuevas necesidades, como la recuperación total o parcial del producto, se van incorporando a la cadena de suministro nuevas actividades.

El objetivo principal de la logística inversa es hacer que la actividad productiva sea más eficiente, es decir, que se produzca un ahorro de dinero y recursos ambientales. La logística inversa, por tanto, existe por diferentes razones:

- ✓ Leyes medioambientales que regulan la necesidad de devolver productos y tratarlos posteriormente.
- ✓ Aumento de la conciencia medioambiental de la sociedad.
- ✓ Incremento de los beneficios económicos al volver a utilizar los productos recuperados, en contra del coste que supone su eliminación.

Dentro de la logística inversa pueden distinguirse dos tipos de actividades: aquellas encaminadas a la recuperación del producto y aquellas derivadas de la devolución de productos, como puede ser:

- ✓ Devoluciones de mercancías dañadas o procedentes de reclamaciones de clientes derivadas de otras circunstancias y devoluciones por excedentes de inventario y necesidades de reaprovisionamiento.
- ✓ Recuperación de envases y embalajes para ser reutilizados posteriormente.
- ✓ Retirada de equipos obsoletos.

Explicados los tipos de logística que podemos encontrarnos, entramos a tratar que objetivos y funciones puede tener el área de logística.

## 2.4. Objetivo y funciones del área de logística.

Según afirma Noega Systemas (2016), podemos establecer como objetivo principal de la logística el satisfacer la demanda de productos o servicios con la mejor calidad y los menores costes posibles para la empresa.

Debe garantizar la calidad del producto o servicio que ofrece y de esta manera obtener una ventaja competitiva que puede permitir aumentar el beneficio de la empresa.

Así, la logística se encargará de gestionar los medios necesarios y movilizar los recursos humanos y financieros para conseguir sus objetivos como:

1. Reducir costes de transporte
2. Reducir costes de manipulación.
3. Reducir los grupos de clasificación de stock
4. Realizar el menor número de revisiones y realizarlas eficientemente.

La función principal de la logística es la planificación y gestión del flujo de materiales entre los proveedores y clientes finales de una empresa.

Según comenta Iglesias (2018), dentro de este gran proceso, existen cinco funciones que en la actualidad son básicas para lograr un adecuado nivel de servicio al cliente.

De esta manera indica que esas 5 funciones básicas son:

- a) Control de inventario. Debe analizar todos los motivos por los que se llevan a cabo variaciones en el inventario y mejorarlas. Disponer de un adecuado control de inventario nos permite ofrecer a nuestros clientes una garantía de servicio mayor.
- b) Procesos operativos de almacén. Esta acción es básica para poder realizar el proceso logístico adecuadamente. Conlleva analizar los motivos por los que se producen diferencias de inventario e intentar mejorarlos, pues cualquier mejora para reducir estas diferencias se traduce inmediatamente en un incremento del beneficio neto, convirtiéndose así en una nueva vía de ingresos.
- c) Transporte de distribución. Última Milla. Usamos el termino de última milla para referirnos al último trayecto que realizara el producto antes de ser entregado al cliente. La dispersión geográfica de los clientes, los pedidos con pocas referencias y escasas unidades por referencia, así como las

condiciones en que la entrega domiciliaria ha de producirse constituyen los tres pilares básicos sobre los que se asienta esta función.

- d) Trazabilidad. Se trata de la localización en todo momento del producto que permite la reconstrucción del proceso de compra realizado. Para gestionar de manera adecuada la trazabilidad en el proceso operativo, es básico disponer de unos sistemas de información adecuados.
- e) Logística inversa. Es el ciclo inverso de la mercancía, adquiere cada día más importancia como consecuencia de un consumidor más exigente y unas normativas que persiguen mejorar la sostenibilidad de nuestro planeta.

Tras tratar las funciones y objetivos del área logística, comenzamos a desarrollar el término de cadena logística y todo lo que ella significa dentro de las empresas.

## 2.5. La Cadena Logística.

Se trata de una parte importante de cualquier proceso logístico con unas funciones claras marcadas por una serie de etapas o fases que van sucediendo, fundamentalmente dependiendo de la naturaleza del producto y la actividad que realiza la empresa en concreto. Podemos diferenciar procesos de la cadena logística de empresas con actividades muy diferentes, empresas industriales, comerciales o de servicios.

Si destacáramos una función principal de la cadena logística, sería la planificación y gestión de todas las actividades relacionadas con el flujo óptimo de mercancías o materias primas, desde la fuente de aprovisionamiento hasta el consumidor.

Según se afirma en NOEGA Systems (2016), podemos diferenciar las cadenas logística de la empresa según la actividad que realizan, empresas industriales, empresas comerciales o empresas de servicios, y así son:

- **Empresas Industriales.** Estas empresas se caracterizan por su actividad transformadora, de materias primas a material comercial. En las empresas industriales podemos diferenciar 4 funciones principales de la cadena logística.
  - **Aprovisionamiento:** consiste en realizar una correcta selección de proveedores para poder suministrar adecuadamente a los centros de producción de materias primas.

- Producción: consiste en organizar los medios de producción, humanos y las actividades de elaboración o transformación.
- Distribución comercial: consiste en adecuar el almacén y los medios de transporte al material con el que se va a comercializar. Selección de transportes y optimizar las rutas para llevar el producto final al consumidor.
- Servicio postventa: es esencial para mantener la empresa y esto solo se consigue con la satisfacción de los clientes (gestión de pedidos y devoluciones...)

Los materiales de los stocks de empresas industriales son muchos y variados, por eso el proceso logístico de estas empresas es más complejo.

- **Empresas comerciales:** en estas empresas también tienen gran importancia actividades de aprovisionamiento y distribución. Las mercancías son bienes adquiridos con el fin de revenderlos. Podemos encontrar dos casos:
  - Las empresas mayoristas compran directamente al fabricante y la reventa la dirige a empresas detallistas.
  - Las empresas detallistas pueden comprar a fabricante o mayorista, y las ventas realizarlas al consumidor final.
- **Empresas de servicios:** las empresas de servicios centran sus funciones en satisfacer las necesidades de los clientes a través de los servicios que prestan. Los bienes que adquieren son para llevar a cabo la actividad que realizan y al ser de uso, generalmente, no se almacenan.

Tras conocer un poco la cadena logística es importante diferenciarla de otro término con el que a menudo confundimos, la cadena de suministro.

### 2.5.1. Cadena de suministro y cadena logística.

Es muy común confundir los términos de cadena de suministro y cadena logística como sinónimos, pero podemos encontrar claras diferencias entre ambos.

“La logística trata sobre llevar el producto adecuado al cliente adecuado, en la cantidad adecuada, en las condiciones adecuadas, en el lugar adecuado, a la hora adecuada y al coste adecuado”. Coyle (1976).

Si comparamos la cadena logística con la de suministro, podemos afirmar que la logística forma parte y es uno de los elementos claves de la cadena de suministro.

“La de suministro es el entrenador de fútbol americano y la logística es el quarterback. Ambos aportan la dirección sobre cómo se deben situar y posicionar los activos sobre el terreno. Pero el entrenador aporta el plan de juego general y el quarterback ejecuta los movimientos, adaptándose sobre la marcha a las necesidades”. Incidis (2018)

Por ello, podemos afirmar que la cadena logística se encuentra obligatoriamente dentro de la de suministro.

La cadena logística prioriza sus objetivos en minimizar los costes y realizar la entrega de la mercancía a los clientes con la mayor calidad posible. Por otro lado, la de suministro pone el foco en minimizar los costes de las materias primas y los costes de producción.

En la cadena logística la organización es un elemento básico para conseguir sus objetivos, entregar el producto en menor tiempo posible y con la mayor eficacia posible.

En el caso de la de suministro se realiza una organización más segmentada en cada proceso de la cadena, ya que así se puede asegurar que para que cuando se llegue al último paso no se falle en la entrega.

En resumen, la principal diferencia entre ambos términos es el proceso por el que pasa cada uno de ellos. Por tanto, será fundamental analizar las fases de dichos procesos para cada uno de los términos citados.

Según describe Transeop (2020), podemos diferenciar fases distintas en cada una de ellas como:

#### **Fases de la cadena logística:**

- Transporte de mercancías hasta el almacén.
- Acciones de Inventario y Almacenamiento
- Manipulación de mercancías
- Preparación de pedidos
- Transporte final de productos hasta el punto de venta
- Gestión de devoluciones

### **Fases de la cadena de suministro:**

- Diseño del producto o servicio
- Fabricación
- Gestión de pedidos
- Almacenamiento
- Acciones de marketing
- Distribución de productos
- Acciones de venta
- Servicio al cliente

De esta manera se afirma que analizando todas las acciones que realiza cada cadena podemos entender que la cadena logística se encuentra integrada en la cadena de suministro, siendo esencial el buen funcionamiento de una para el buen funcionamiento de la otra.

Esto quiere decir que, para poder llevar a cabo una gestión óptima de ambas debemos tener una visión global de la cadena de suministro que nos permita establecer unos procesos que se adecúen al máximo posible a las necesidades de nuestra empresa y de nuestra cadena logística.

Es necesario también hacer hincapié en los costes que la cadena logística va a acarrear en la empresa y que lo vea como una correcta inversión.

### **2.5.2. Costes de la cadena logística.**

El coste que genera la cadena logística es la suma de todos los costes en los que incurre una empresa desde todo el proceso de elaboración del producto hasta que llega a manos del consumidor final. Es muy importante conocer esta información para llevar un correcto desarrollo de la logística de la empresa, lo que afectara directamente a sus beneficios.

Calcular los costes logísticos es una actividad complicada ya que es necesario controlar muchos factores que afectan a dichos costes.

La variabilidad de los costes es el mayor problema para realizar un cálculo de estos, hay una serie de factores difíciles de controlar, la distancia a la que se encuentran

los clientes, el tiempo de permanencia del producto en el almacén o el procedimiento empleado para la gestión de los pedidos.

Entendiendo el coste logístico como el coste de distribución, los diferentes componentes que lo integran y que afectan directamente a su valor total son: el stock, el almacenaje, el picking, el envase y embalaje, y el transporte.

Los costes relacionados con el **stock** se dividen en dos: los derivados de tener stock almacenado (Ca) y de no tenerlo (Cr).

$$\text{Coste total de stock} = Ca + Cr$$

Los relacionados con almacenaje son los derivados de los alquileres, los de mantenimiento y reparación de edificios, los seguros, los impuestos, equipos de manipulación...

En el caso del picking (conjunto de tareas de extraer y acondicionar los productos) es una de las acciones más importantes de almacén. Es una de las actividades que necesita optimización, con el objetivo de acortar los tiempos de ciclo de la cadena logística y evitar los denominados cuello de botella que suponen tiempos de espera no deseados y posibles fallos de entrega.

Los envases y embalajes se han convertido en una forma de acercar el producto y llamar la atención del consumidor muy efectiva. Conlleva unos costes que proceden tanto de materias primas como de los recursos que se emplean en su manipulación (maquinaria, mano de obra...)

Los costes de transporte son los derivados del traslado entre los diferentes procesos de la cadena logística y la entrega final, tanto internos como externos a la empresa. Por todo esto la elección del transporte adecuado es fundamental porque sus costes pueden llegar a ser muy elevados y repercuten directamente el precio.

Cuando una compañía fija el precio de un producto, previamente debe realizar un proceso de identificación de todos los costes generales asociados a ese producto, que se dividen en:

**Costes directos:** son aquellos que están identificados con una actividad o producto determinado. Entre ellos destacan los salarios de mano de obra y los costes de la materia prima relacionados con el producto en cuestión. Estos costes aumentan según se generan más productos.

**Costes indirectos:** son los que no se pueden identificar con una actividad o producto. Entre ellos podemos destacar, la publicidad, el marketing...Son todos los gastos que generan las actividades que podrían calificarse como de apoyo o soporte.

Toda empresa tiene que tener en cuenta que pueden realizarse despilfarros mediante la sobreproducción, los tiempos de espera, procesos innecesarios o el reprocesado de productos que deriva de tener que rehacer aquellos productos que en un primer intento no cumplían los requisitos. Todo esto debe ser tomado en cuenta a la hora de calcular los posibles gastos que acarreará cada acción realizada dentro de la empresa.

Gran parte de los costes de la empresa van asociados a la distribución del producto, punto que desarrollaremos a continuación.

## 2.6. La distribución y su papel en la economía y en la sociedad.

Dentro del proceso logístico podemos encontrar varias acciones esenciales para que el producto llegue a las manos de los consumidores de la manera más adecuada posible. Entre estas acciones cabe destacar la distribución, el proceso por el cual el producto llega hasta sus potenciales compradores. Este proceso es tan importante como los demás, ya que de nada vale tener un producto bien diseñado, con buen precio y bien promocionado si la empresa no consigue que llegue a su público en tiempo y forma.

Dentro de la distribución a nivel internacional existen diferentes puntos importantes como son los canales de distribución, y la gestión del transporte mediante la elección adecuada de los intermediarios y los medios de transporte que utilizaremos.

### 2.6.1. Canales de distribución

Los canales de distribución abarcan importantes etapas de un producto desde el fabricante hasta el consumidor final.

La distribución puede ser directa, cuando el productor es el encargado de distribuir directamente el producto a los consumidores finales o indirecta, a través de intermediarios. Esta es la forma de distribución más común y en ella intervienen los mayoristas y los minoristas.

La existencia de dichos intermediarios puede dar a entender que sean un estorbo para la realización correcta de la distribución, pero su existencia se justifica por varias razones:

- Incrementa la eficiencia en el proceso de intercambio. Sin intermediario se multiplican los contactos entre la empresa y el cliente final. Si tenemos intermediario se reducen los contactos y hay una comunicación más fluida.
- Contribuye a ajustar las cantidades y surtidos producidos y consumidos
- Facilitan las transacciones en el mercado.
- Facilita la comunicación de ambos sentidos.
- Adelanta el pago de la mercancía al fabricante.

### 2.6.2. Gestión del transporte

Para una correcta realización de la distribución de un producto es esencial hacer una buena elección en el transporte que vamos a utilizar para distribuir nuestra mercancía.

Dada su complejidad, desde hace años existen unas empresas que facilitan enormemente a los cargadores realizar sus envíos. Estas empresas son las denominadas operadores de transporte, y son básicamente:

**Agencias de transporte de mercancías:** son empresas mediadoras en el transporte terrestre por carretera. Su misión es poner en contacto a empresas con transportistas, asumiendo las responsabilidades del envío.

**Transitario:** es un intermediario especializado en el transporte internacional en cualquier medio. Además de contratar a los distintos medios de transporte que completaran el envío, suelen realizar otras tareas, tales como trámites aduaneros, elaboración de la documentación...

**Almacenista distribuidor:** su misión es almacenar mercancía de terceros y distribuirla entre sus distintos clientes.

**Operadores logísticos:** en la actualidad realizan las funciones de los tres descritos anteriormente. Se emplea el término de operador logístico para aquellas empresas que realizan diversas actividades relacionadas con el transporte y almacenaje de mercancías para terceros.

Además, es importante señalar que existen diferentes medios de transporte para una correcta distribución de nuestras mercancías que variará en función del tipo de mercancía que se distribuya, la situación geográfica de la zona del vendedor o del cliente... Podemos destacar:

**Transporte terrestre por carretera:** se trata de uno de los más empleados, sobre todo para envíos nacionales. Sus características principales:

- Servicio “puerta a puerta”.
- Principio y fin de todos los transportes que emplean otros medios.
- Agilidad en la carga, descarga y libertad de horarios.
- Adaptable a todo tipo de cargas (desde pequeños envíos hasta transportes muy pesados)
- Tiene un coste más bajo que el transporte aéreo y por encima del transporte en ferrocarril y transporte marítimo.
- Es un medio contaminante.

**Transporte por ferrocarril:** se trata de una alternativa más rápida con un coste medio-bajo. Se pueden contratar según su regularidad de envíos o el tipo de carga que se realice ( tren completo, vagón completo, envió fraccionado)

- Tiene gran capacidad, el único que puede competir con el transporte marítimo.
- Flexible, ofrece servicios desde paquetería hasta grandes cargas.
- Regularidad. Ofrece frecuencias de envío regulares en cuanto a horarios.

**Transporte aéreo:** es el medio más rápido para los envíos internacionales. La contrapartida a la rapidez son los altos costes que conlleva .Se pueden emplear aviones con pasajeros o comerciales. Sus características principales:

- Rapidez
- Seguridad. Índice de siniestralidad muy bajo.
- Alto coste. Se utiliza cuando la mercancía tiene un alto valor añadido y poco volumen.
- Problemas con las dimensiones. En el avión el peso y el volumen de la carga es un aspecto fundamental.
- Accesible en puntos remotos

**Transporte marítimo:** es el que mayor número de toneladas mueve en el transporte internacional. Esto es debido a que el coste por tonelada es el más bajo. Aun así es un transporte menos fiable. Sus características principales:

- Es el que mayor capacidad tiene de todos los medios
- Única alternativa para transportar grandes volúmenes de mercancía entre puntos lejanos.

- Bajo coste por tonelada.
- Adaptable a todo tipo de cargas. Ofrecen líneas de transporte de graneles líquidos, graneles sólidos y carga general, esta última mediante el uso de contenedores.
- Los buques “tramp”: Cuando se tiene un gran volumen de mercancía la empresa puede acudir al mercado de fletes y contratar un naviero directamente y realizar el transporte directamente.

**Transporte intermodal:** el transporte intermodal es la unión de distintos tipos de transporte utilizando una única medida de carga (el contenedor), con el objetivo de ejecutar una gestión rápida y eficiente de las operaciones de traslado de materiales directos y mercancías.

**Transporte multimodal:** es aquel transporte que utiliza varios medios de transporte al amparo de un único documento. Este tipo de transporte se basa sobre todo en la utilización de contenedores.

Entre estos dos últimos transportes podemos encontrar varias similitudes pero la realidad es que tienen varias diferencias a la hora de su ejecución.

Ambos transportes mueven mercancías usando dos o más medios de transporte. Sus principales diferencias son que, mientras que en el transporte intermodal se empleara Unidades de Transporte Intermodal (UTI, es un concepto utilizado en este tipo de transporte que hace referencia al contenedor, la caja móvil o el semirremolque), en el multimodal, aunque se garantiza que no existe ruptura de la carga, no se utiliza la UTIs.

A continuación, vamos a hablar de los diferentes flujos de mercancía que podemos observar en España y que tienen relación directa con la utilización de los medios de transporte que se utilizaran para llevar a cabo esta transacción de la manera más satisfactoria posible.

### 2.6.3. Flujo de mercancías en España

En el gráfico podemos observar esos flujos de mercancías de España. Podemos encontrar mercancías que llegan de fuera del territorio nacional, mercancías que se mueven únicamente por nuestro territorio o aquellas que salen nuestro país a otros.

Gráfico 1: Principales flujos de mercancías en España.



Fuente: WebTrans (datos INE DIRCE)

Como podemos observar en el anterior gráfico, según datos del INE IRCE en los últimos años el número de mercancías de toneladas que tiene como origen y destino España es del 73% .

Estos datos nos dan a entender la enorme importancia que tiene el transporte por carretera a nivel nacional, así como el transporte ferroviario, ya que son los dos transportes más válidos para realizar esos transportes en el mismo país.

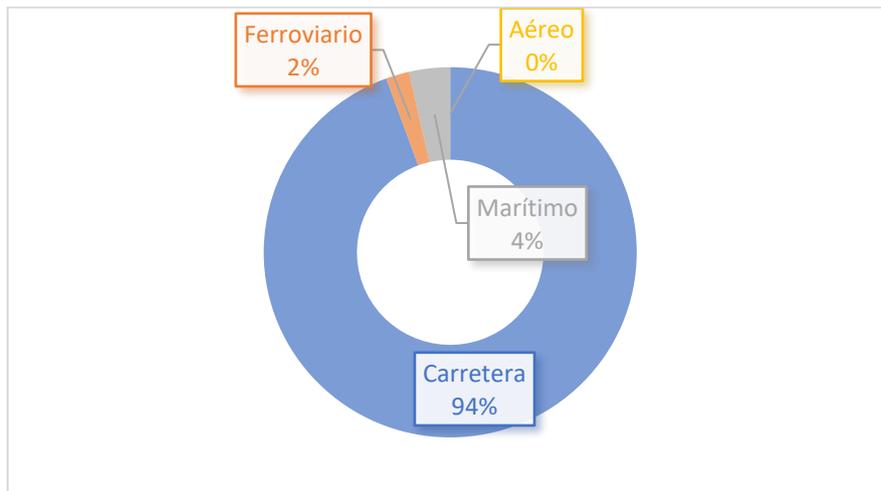
El transporte de mercancías en España en su interior y con el exterior del territorio se divide en importancia en transporte por carretera, ferroviario, marítimo y aéreo.

Según se afirma en Cosigmar (2017), el medio más utilizado para transporte de mercancías era el transporte terrestre, con un 94,4% de preferencia. Le sigue el transporte marítimo con un 3,55%, el ferroviario con un 2,02% y finalmente el aéreo con solo un 0,005%.

La distribución radial de las carreteras españolas y la fuerte inversión que se hizo en su mejora desde el año 2000, han hecho que este sector sea el que más ha crecido en los últimos años.

En el siguiente gráfico podemos observar que medios de transporte son los más utilizados para el transporte comercial en España.

Gráfico 2: El transporte comercial en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Cosigmar

En cifras, podemos decir que el 15% del transporte multimodal español, corresponde a medios marítimo-terrestres.

Indicar que España (2,02%) está bastante rezagada con respecto a la media europea del 18% para el uso del transporte ferroviario, esto es debido a que la infraestructura y la accesibilidad es limitada, con lo que es preciso emplear camiones para completar el envío. Aun así, es la vía después de la carretera más capacitada para ofrecer un servicio “puerta a puerta”.

El enorme crecimiento de las empresas de distribución ha comenzado a influenciar y ser influenciada por la economía y la sociedad. A continuación observaremos esta conexión entre ambas.

### 2.6.3. Papel de la distribución en la economía y la sociedad.

Como sector de actividad dentro del sistema económico la distribución tiene como objetivo principal los flujos de productos y financieros entre productores y consumidores.

Como actividad de servicio a los productores, la podemos tratar como una herramienta necesaria de marketing de carácter estratégico. Los productos necesitan comercialización y posicionamiento. El productor elige el canal que le sea más rentable, y dispone de dos opciones:

1. Crear su propio canal de distribución: Tendrá un mayor control sobre el proceso y un contacto directo con el cliente, pero implica una alta inversión y costes fijos.
2. Subcontratar la distribución: De esta manera la empresa podrá centrarse en su actividad principal y reducir costes, pero el fabricante pierde el control sobre el producto.

A continuación presentaremos la importancia de la distribución comercial en la Unión Europea y en España tanto económica como socialmente.

### **Distribución Comercial en la UE**

En la Unión Europea no existe un modelo de comercio minorista preestablecido. Las diferencias entre los países se dan en variables como el poder adquisitivo o la densidad de población entre otras.

La tienda tradicional ha perdido peso a favor de los hipermercados y supermercados. Solo siguen teniendo gran importancia en países como Italia, Portugal o Grecia. En países como Alemania se mantiene la tendencia hegemónica de las tiendas de productos de descuento. En otros como España y Francia el número de hipermercados se duplicó a finales del siglo XX.

Debido a la enorme competencia en la UE que existe en el mercado por estas actividades, el comercio minorista se ha agrupado con el fin de alcanzar economías de escala, y así poder utilizar un mayor poder de negociación frente a los fabricantes. Este proceso se puede producir de dos formas:

- Crecimiento externo: mediante absorciones o fusiones.
- Crecimiento interno: mediante la apertura de nuevos establecimientos en otros países de la UE.

Como consecuencia de esta unión se han formado centrales de compras, las denominadas Eurocentrales. Se trata de agrupaciones de minoristas de diferentes países europeos para llevar acabo las compras en común.

Por el enorme crecimiento del sector hemos vivido una fuerte internacionalización del mismo. Una venta se puede realizar en cualquier sitio y momento, debido al uso de las nuevas tecnologías.

La expansión de la distribución se ha desarrollado sobre todo en países como Holanda, Francia, Alemania y Reino Unido. En los años 90 se desarrollaron numerosas alianzas estratégicas para expandirse a nivel internacional.

Cabe destacar el crecimiento de la venta directa, impulsada por el enorme desarrollo de las tecnologías y que ha provocado un cambio radical en la sociedad y la economía.

### **Distribución Comercial en España.**

La participación del sector de distribución en el PIB nacional es del 15% con un notable aumento de la población activa en el sector.

El comercio mayorista se caracteriza por:

- Realizar fundamentalmente actividades de logística y distribución física.
- La dimensión media es reducida.
- Explotar pocos locales.
- La red MERCASA (empresa pública española, presta servicio al conjunto de la cadena alimentaria, en especial a mayoristas de alimentación fresca) tiene un fuerte protagonismo en las grandes ciudades.

El comercio minorista se caracteriza por:

- Dualismos: grandes superficies y pequeñas empresas independientes.
- Grandes cambios en el comercio minorista motivados por:
  - ✓ Innovaciones tecnológicas
  - ✓ Nuevas relaciones de poder en el canal de distribución
  - ✓ Han proliferado las marcas de distribuidor.

Una vez vista la logística y todo lo que ella integra, vamos a pasar a hablar de una de las grandes empresas en el ámbito comercial y la gran importancia que tiene su departamento logístico en la consecución de sus objetivos.

## 3.Carrefour

Carrefour es una cadena multinacional de distribución europea que opera a nivel mundial, siendo el primer grupo europeo en beneficios y se sitúa en el top 3 a nivel mundial.

### 3.1. Historia y desarrollo de la empresa

Según Carrefour (2019) el origen de la cadena data del año 1959 en la Alta Saboya, Francia. La idea vino de manos de la familia Fournier y Defforey comenzaron a utilizar el término de hipermercado Según la RAE podemos definir hipermercado como, “gran supermercado, localizado generalmente en la periferia de las grandes ciudades, que trata de atraer a gran número de clientes con precios relativamente bajos”

El primer hipermercado fue abierto en 1962 en Sainte-Genevieve-des-Bois, en ese momento ya tenían decidido que el proyecto se iba a enfocar en el concepto de hipermercado.

Años después consiguieron un fuerte desarrollo que les condujo a expandirse a Bélgica en 1969 y tres años más tarde llegando a nuestra península. Para entonces ya habían creado este método del hipermercado por el cual pudieron desarrollar su correcto funcionamiento.

Pasaron varios años y el desarrollo era cada vez más grande. Carrefour se establecía con fuerza dentro del sector de los hipermercados por toda Europa. A finales de los 90, se dio un gran paso en la empresa al fusionarse con Promodes con el fin de lanzar el primer grupo de origen europeo en cuanto a distribución de productos y a nivel mundial lograron consolidarse en una fuerte posición.

Durante la primera década la empresa alcanzó un gran desarrollo, sin embargo, tuvo que pasar por diferentes dificultades. En 2008 en China se armó un boicot contra Carrefour, que consistió en la manifestación por parte de grupos de personas protestando en las calles, llegando a tener repercusión internacional ya que consiguió aparecer en un evento como las olimpiadas, retrasando el paso de la antorcha en la ciudad de París.

Superados todos los problemas que aparecieron en el desarrollo de la empresa, Carrefour comenzó a marcar como uno de sus objetivos el ofrecer precios más económicos, para así llegar a una cantidad mayor de gente, esto tuvo que ver con que hubo siempre cierta impresión por parte del público consumidor con respecto a los

precios de los productos, los cuales resultaban más altos de lo que normalmente se podían encontrar, y Lars Oloffson, presidente ejecutivo, decidió cambiar radicalmente.

En 2011 se toma la decisión de que Carrefour adquiriera la totalidad de la empresa DIA. Los accionistas de Carrefour recibieron el número de acciones de DIA proporcional a los que poseían en la empresa matriz y sacarían la empresa a bolsa.

En 2012 Cencosud (es un consorcio empresarial multinacional chileno que opera en diversos países de América del Sur) adquirió Carrefour para el mercado colombiano por lo que distribuyen sus productos en dicho país pero bajo otro nombre.

Ya en años más recientes Carrefour siguió consolidándose como la compañía número 1 de distribución en hipermercados en toda Europa. Además tiene hipermercados en todo el mundo, Asia, Europa, Oriente Medio e incluso han logrado llegar a algunos países de Latinoamérica.

Todo el grupo Carrefour ha vivido un fuerte desarrollo y ha alcanzado cuotas de mercado muy positivas. Aun así el grupo tiene ciertos núcleos geográficos en los que se ha hecho verdaderamente fuerte y son indispensables para alcanzar los beneficios que busca la empresa. Entre estos núcleos geográficos se encuentra la península y en especial España.

Todo esta gran dependencia de las regiones más fuertes produjo una fuerte crisis en el grupo Carrefour en el año 2008 coincidiendo con la crisis económica española que comenzó en ese año.

Esto golpeó fuertemente a la empresa viendo como sus ingresos en un país en el que habían conseguido un fuerte desarrollo y alcanzar unos altos beneficios caían precipitadamente.

En el grafico 3 vamos a poder observar cómo los beneficios de la empresa en España bajan drásticamente durante los primeros años de la crisis económica hasta el año 2012.

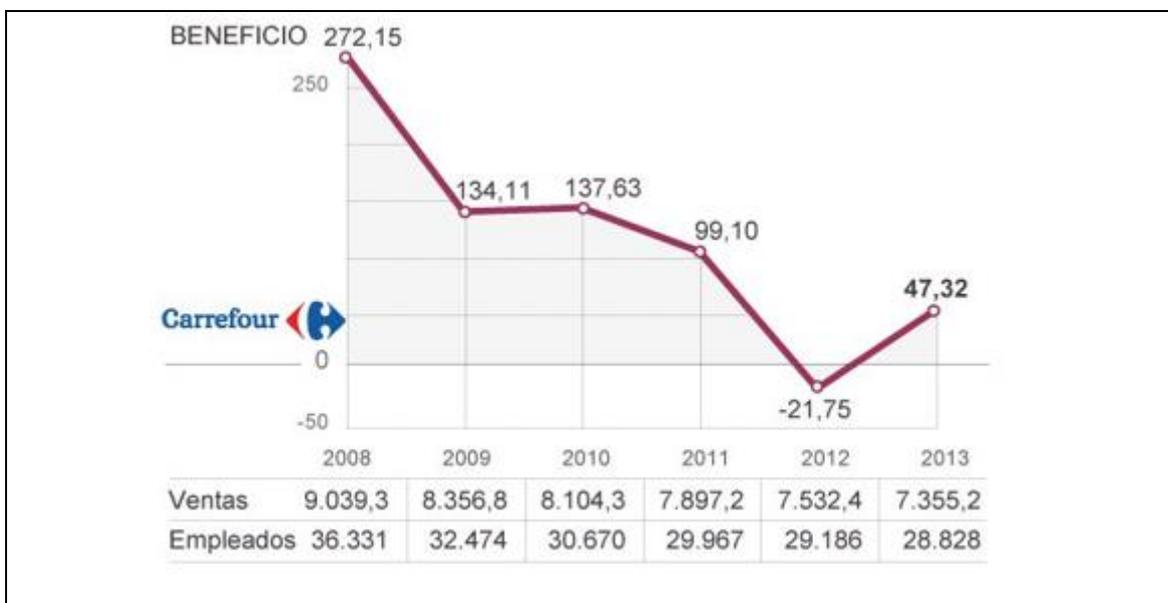
Cuando España comienza a tomar fuertes medidas para su recuperación Carrefour comienza a vivir una gran mejora en el mercado español.

En el año 2012 se toman varias medidas como una nueva reforma laboral o el rescate financiero del país que provocan un impulso económico para el país y que Carrefour aprovecha para intentar recuperar su cuota de mercado y beneficios.

Carrefour comienza su recuperación, pero encuentra una competencia cada vez más fuerte en el mercado español encabezada por la empresa Mercadona que se colocará como líder en estos últimos años.

El fuerte crecimiento de cadenas especialistas, como Ikea, Media Markt o Leroy Merlin, unido al auge en los últimos años de los pequeños supermercados, han hecho caer de forma sucesiva el peso de los hipermercados en el gran consumo. Esto se debe a que los hipermercados intentan acaparar un mayor número de sectores como puede ser de la alimentación, electrónica, textil...y esto es un impedimento para competir contra grandes cadenas especialistas que se concentran en un único sector.

Gráfico 3: Resultados Carrefour en España 2008-2013.



Fuente El País (2014).

Este aumento de cadenas especialista se ha dejado sentir en los hipermercados, sobre todo durante la crisis, aunque los dos principales en lo que a hipermercados se refiere, se resignan a enterrar el formato. En 2017, las francesas Carrefour y Alcampo, iconos del formato, mejoraron sus ventas en España.

Carrefour consiguió un beneficio récord en sus actividades españolas durante el año 2018, y un resultado neto muy por encima del conseguido en 2017.

Este gran crecimiento es debido al giro de 180 grados que dio la compañía en su estrategia de dividendos. De los 613 millones de beneficio del 2018, el 75% correspondió al cobro de dividendos a otras cuatro filiales que la compañía tiene en el país.

Según afirma García (2019), de esta manera, los Centros Comerciales Carrefour, la cabecera del grupo en España y que gestiona 170 hipermercados y 113 gasolineras, pudo cerrar el ejercicio con un récord de beneficios de 613 millones. Y de ese resultado, 603 millones, el 98%, tuvo su destino en la matriz francesa del grupo Carrefour SA, por vía del dividendo.

Este crecimiento y mejora de beneficios en el año 2018, lo que está representado por un incremento del 0,5% de los ingresos respecto al año anterior. La compañía achaca este crecimiento al nivel satisfactorio alcanzado de la competitividad en precios en el mercado nacional, al que mencionan los resultados favorables de la alianza que han realizado con Glovo para la entrega de pedidos.

El siguiente gráfico nos muestra los ingresos totales y beneficios que ha tenido la entidad en España en los años 2016, 2018 y 2019, años en los que se ha notado una recuperación importante, aumentando en gran medida tanto los ingresos como los beneficios que ha obtenido la empresa, que se multiplicaron en 2018.

Gráfico 4: Los números de Carrefour en España 2016-2018



Fuente el País (2019).

Según Europapress (2020), al finalizar el 2019, Carrefour contaba en España con 1.149 establecimientos, incluyendo 205 hipermercados, 111 supermercados, 810 tiendas de conveniencia y 23 cash&carry.

Tras conocer un poco Carrefour y el crecimiento que lleva acabo, debemos hablar de sus establecimientos, cada vez más números y que son pieza fundamental de este desarrollo.

### 3.2. Establecimientos.

El grupo Carrefour siempre ha basado su actividad económica entorno a la figura del hipermercado, pero los cambios en el mercado que operan y la caída de la figura del hipermercado hizo que Carrefour se viera obligado a cambiar su forma de llegar a los consumidores de manera que manejan otros tipos de establecimientos: hipermercado, supermercados, tiendas de conveniencia, y cash & carry.

#### 3.2.1. Hipermercados

Se trata de locales que tienen una superficie de venta superior a 2500m<sup>2</sup>, realizan las operaciones comerciales en régimen de autoservicio y son regulados por ley y colocados a las afueras de las ciudades y contando con un gran espacio como aparcamiento.

Ofrecen una amplia gama de productos que se agrupan en tres grandes divisiones:

- Productos alimenticios, que suponen alrededor del 60 % del volumen de ventas.
- Artículos complementarios del hogar.
- Artículos de uso y vestido.

En la siguiente imagen podemos observar un hipermercado Carrefour, local de grandes dimensiones y que permite la llegada de un gran flujo de clientes.

*Imagen 1: Hipermercado Carrefour, Zaragoza, España.*



*Fuente Carrefour (2019)*

Como ya sabemos Carrefour se basó en la figura del hipermercado como base de su negocio desde la creación de la empresa. Pero la imagen del hipermercado ha ido decayendo cara al público en los últimos años, lo que ha llevado a la empresa a realizar ciertas modificaciones.

Carrefour trata de borrar el concepto tradicional de hipermercado y quiere que los clientes sientan que simplemente se desplazan de una tienda especializada a otra. Quiere separar claramente los espacios alimentarios de los no alimentarios, de esta manera facilita la compra a los clientes y muestra una imagen de especialista en cada sección.

Carrefour ha querido en este nuevo tipo de hipermercados hacer una separación más correcta de las secciones alimentarias, panadería, frutería, carnicería, pescadería...

De esta manera Carrefour pretende mantener la figura del hipermercado como un punto fuerte del grupo y que les ha sido atribuido como propio desde sus inicios.

### **3.2.2. Supermercado**

Se trata de un local con una menor superficie y situado de manera más cercana al cliente. También tiene un régimen de autoservicio y con productos de varias características entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza.

Estas tiendas suelen ser parte de una cadena y en forma de franquicia, que suele tener más sedes en la misma ciudad. Los supermercados ofrecen productos a bajo precio, buscando generar beneficios contrarrestando el bajo margen de beneficio con un alto volumen de venta.

En el caso de Carrefour ha buscado ser más competitivo creando una marca de supermercados tras ver la continua decadencia del hipermercado debido al fuerte crecimiento de las cadenas especialistas.

De esta manera a creado una marca de supermercado denominada Carrefour Market para llegar a un mayor número de consumidores

**Carrefour Market:** Se trata de establecimientos muy próximos al consumidor, modernos, cómodos y respetuosos con el medio ambiente. Esto regala al consumidor una experiencia más familiar y en paralelo un conocimiento a la empresa de la demanda y necesidades de los consumidores.

Se caracteriza principalmente por su posicionamiento de precios basados en una política de precios bajos y estables.

*Imagen 2: Símbolo Carrefour Market.*



*Fuente Carrefour*

### **3.2.3. Tiendas de Conveniencia**

Se trata de establecimientos de menos de 500 m<sup>2</sup>, con un horario comercial de 18 horas al día.

Tiene un amplio surtido de productos basados en bebidas, alimentación y productos de estanco.

En relación con la amplitud horaria que tienen estos establecimientos, sus precios suelen ser ligeramente más altos que los del supermercado. Se ubican generalmente en el centro de ciudades y también están asociados a otros locales como las estaciones de servicio.

En este caso Carrefour ha hecho un gran uso de estos establecimientos ante el estancamiento del hipermercado.

El grupo Carrefour decidió en el último año expandir su red de tiendas en España un 5% en 2019 ante el estancamiento del hipermercado, colocando los establecimientos de conveniencia como su principal fuerza.

En la imagen podemos observar una tienda de conveniencia de Carrefour express, combinada con una estación de servicio o gasolinera.

*Imagen 3: Carrefour Express Cepsa*



*Fuente Carrefour (2020)*

Podemos observar la instalación de estas tiendas en numerosos lugares y en especial en gasolineras en nuestro territorio y suelen estar bajo la marca de Carrefour Express.

**Carrefour Express:** Se trata de un supermercado de proximidad que mantiene todos los valores del grupo. Aparece de la idea de hacer los esfuerzos comerciales más cercanos para el consumidor. Opera como un establecimiento de barrio: atención y servicio, cercanía, productos de carácter local... Está diseñado para favorecer una compra cómoda y agradable.

*Imagen 4: Símbolo de Carrefour Express*



*Fuente: Carrefour.es*

#### **3.2.4. Cash & Carry**

Se trata de establecimientos dedicados a la venta mayorista tradicional, con la particularidad de dirigirse única y exclusivamente a profesionales y operando en régimen de libre servicio.

El minorista se desplaza al local y elige los artículos que necesita, él mismo es el encargado de transportarlos al local correspondiente.

El grupo Carrefour trató de continuar creciendo con la apertura de este tipo de establecimientos. Por ello decidió crear Supeco, pretendiendo evocar a la tienda mayorista y ofrecer precios y descuentos más competitivos en el canal de la Gran Distribución.

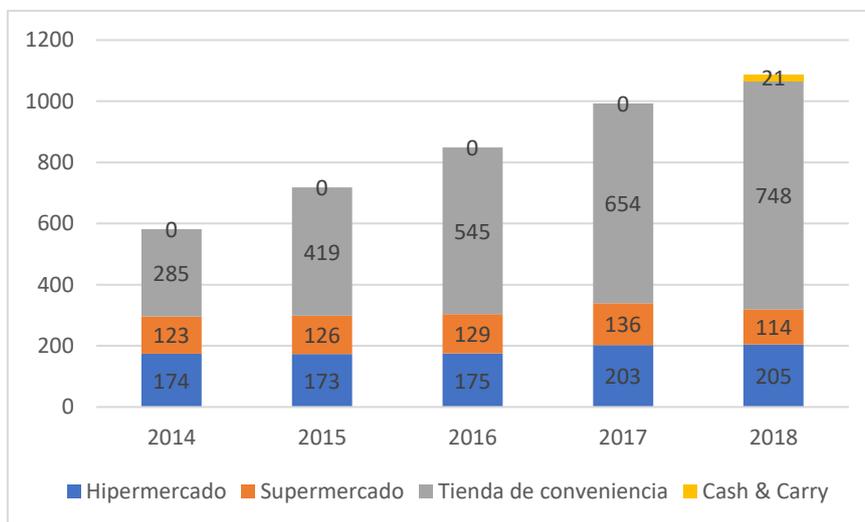
La realidad es que este establecimiento no ha proporcionado un gran beneficio para la empresa, incluso hasta el caso de poder decir que no fue una buena idea. El grupo no encontró en estos establecimientos un apoyo para continuar con el crecimiento que le están dando las pequeñas tiendas.

Carrefour en 2019 logró disparar su red comercial en España con la apertura de numerosos establecimientos como los vistos, consolidando aún más al grupo en el mercado nacional.

Este crecimiento coloca a España como el segundo país del mundo donde el grupo cuenta con más tiendas, solo por detrás de Francia.

El siguiente gráfico nos muestra el aumento del número de las tiendas en España que ha ido en paralelo con el crecimiento de la empresa.

*Gráfico 5. Evolución de las tiendas Carrefour en España*



*Fuente: Elaboración propia con datos de expansión*

Como ya hemos dicho, la clave de este crecimiento del número de tiendas y de la expansión de Carrefour se debe principalmente al enorme desarrollo de las tiendas de conveniencia.

Mientras la cifra de hipermercados Carrefour en España ha crecido 31 unidades, hasta 205, su número de supermercados se ha visto reducido, de 123 a 114. En contraposición, los establecimientos de Carrefour Express, las tiendas de conveniencia han pasado de 285 a 748 en este periodo de 2014 a 2018. Además, Carrefour tuvo la capacidad de abrir 21 cash & carry en 2018.

Carrefour cerró 2018 con unas grandes cifras de beneficios y ventas (8750 millones de euros) impulsado principalmente por el gran incremento de establecimientos y la fuerza de las denominadas tiendas de conveniencia.

En los años siguientes el crecimiento en cuanto a número de establecimientos ha disminuido, situando al grupo en una situación cómoda que ha variado muy poco en 2019.

En la actualidad Carrefour cuenta con 205 hipermercados, 111 supermercados Market, 820 Carrefour Express y 21 cash & carry. Solo podemos observar el aumento

de las tiendas de conveniencia en 72 más y en 3 supermercados menos en nuestro territorio.

### **3.2.5. Otras tiendas**

El gran desarrollo del grupo Carrefour y las numerosas oportunidades de mercado que han ido apareciendo ha provocado que la organización haya tomado la decisión de abrir establecimientos de diferente actividad económica y comercial de la que habían seguido hasta el momento.

Carrefour decidió crear la aplicación Carrefour PASS, aportando así una marca que ofreciera servicios financieros a sus clientes. De esta manera crearon un método de pago diferente, cargando todo lo que gastes en los establecimientos Carrefour a último mes de con un único pago.

Con esta aplicación también ofrecen líneas de crédito para sus clientes de manera que estos pueden hacer los pagos de forma más gradual y más conveniente para ellos.

Además, ofrecieron que siendo miembro de Carrefour Pass se podría realizar financiación de cualquier producto con o sin intereses.

Por otro lado, el grupo Carrefour creó “Carrefour Viajes” abriendo su mercado al turismo y ofreciendo viajes de carácter vacacional a los clientes. Actualmente, se trata de una red de 76 agencias propias implantadas en los hipermercados del grupo y más de 350 agencias asociadas a lo largo de todo el país, y ofreciendo a sus clientes un amplio abanico de productos y servicios que cubren sus necesidades de viajes y ocio.

Por último, uno de los mercados en el que decidió el grupo comercial comenzar a operar fue el de combustibles. La empresa decidió instalar sus propias estaciones de servicio y para ello trabaja con proveedores especializados en combustible y ofreciendo a la vez sus productos en estos establecimientos.

También comenzaron a ofertar gasóleo de calefacción para todos los hogares y con la opción de hacer el pedido desde cualquier lugar del país.

Todas estas nuevas aperturas de mercado tuvieron una gran aceptación y han supuesto al grupo un mayor crecimiento. Esta aceptación de estos nuevos establecimientos tiene que ver con la marca Carrefour que se ha convertido en una marca cada vez más valorada y respetada entre el público.

Ante el gran número de tipos de establecimientos que ha ido abriendo Carrefour en los últimos años, podemos hacernos una idea del enorme abanico de productos que también ofertan.

### 3.3. Productos y secciones de la empresa

El grupo Carrefour se caracteriza por el enorme número de productos de diferentes que ofrece a sus clientes. Esto aparece desde el inicio de la empresa y el uso del hipermercado como centro de la actividad económica, siendo estos establecimientos que ofrecen una gama de productos.

Todo esto unido a la aparición de nuevos establecimientos por parte de Carrefour hace mucho más grande la cantidad de productos y servicios que ofrece Carrefour, hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia, estaciones de servicio, agencia de viaje, servicios financieros...

Podemos diferenciar todos sus productos en la actualidad en los hipermercados Carrefour. Ante la caída de la importancia de la figura del hipermercado, Carrefour trata de borrar el concepto tradicional de hipermercado y quiere que los clientes sientan que simplemente se desplazan de una tienda especializada a otra. Quiere separar claramente los espacios alimentarios de los no alimentarios.

Este nuevo tipo de hipermercados hacer una separación más correcta de las secciones alimentarias, panadería, frutería, carnicería, pescadería... Así como todas sus demás secciones, electrónica, textil, hogar...

Sin duda una de las secciones más importantes es la del **Supermercado**. No deja de ser un supermercado al uso que ofrece productos de limpieza y hogar, perfumería, mascotas, higiene, bebidas, parafarmacia, alimentos...

Dentro del supermercado cabe destacar la creación de la zona llamada bodega, con una alta selección de vinos y accesorios para estos, y la figura del mercado, aquella zona que está dividida perfectamente en secciones para facilitar la compra al cliente, carnicería, pescadería, frutas, charcutería, verduras, quesos, panadería...

Una de las nuevas aportaciones que ha querido instalar en sus supermercados es el apoyo a los pequeños productores. Ofreciendo de esta manera productos elaborados artesanalmente y que han tenido una gran acogida entre el público.

Otra de las secciones importantes cuando entramos en un hipermercado es la de **Moda**. Podemos observar que cada vez ha ido ocupando una mayor oferta en los

establecimientos. Ofrece todo tipo de ropa, para hombre, mujer, niños, bebés, calzado, ropa deportiva...

Los hipermercados Carrefour han sido también muy conocidos por la amplia oferta que tiene los productos informáticos y electrónicos. Aquí podemos destacar varias secciones que tienen gran trascendencia en los beneficios de estos establecimientos.

**Electrónica:** Carrefour siempre ha ofrecido altas gamas de productos electrónicos y con grandes ofertas. Desde televisiones (Smart TV, LED, QLED, Curvo...), sonido (altavoces, cascos inalámbricos, barras de sonido...), fotografía (cámaras GoPro, objetivos, cámaras réflex...), telefonía, electrónica deportiva (relojes deportivos, smartwatches y pulseras de actividad) y GPS.

**Informática:** en esta sección ofrecen un amplio catálogo con las mejores ofertas en ordenadores de sobremesa, ordenadores portátiles, Ipads y tablets, discos duros, monitores impresoras y accesorios de informática.

**Consolas y Videojuegos:** ante el gran crecimiento de este mercado, Carrefour ha elaborado grandes ofertas en todo lo referente a consolas y videojuegos. De esta manera apostaron fuerte y han ofrecido accesorios y juegos para todos los tipos de consolas (Ps4, Xbox one, Switch, ordenador...).

**Electrodomésticos:** realizan la mayor oferta de gran y pequeño electrodomésticos: lavadoras, lavavajillas, frigoríficos, hornos, microondas, robots de cocina, cafeteras... Permite al cliente equipar su casa con los electrodomésticos más novedosos, con grandes marcas y ofertas exclusivas.

Podíamos catalogar las anteriores como las secciones con mayor importancia dentro del grupo Carrefour, pero su intención es ofrecer el mayor abanico posible de productos para sus clientes con la creación de más secciones diferentes.

**Hogar:** se trata de una sección en la que se ofrece una gran variedad de muebles y accesorios para el hogar: Iluminación, ropa de cama, colchones, utensilios de cocina...

**Deportes:** observando el gran crecimiento de personas que practicaban distintos deportes, el grupo decidió crear una sección única con productos para realizar diferentes deportes, tenis, fútbol, running, baloncesto...

**Juguetes:** también creó una sección única de juguetes con las marcas más conocidas con precios exclusivos: Lol, Lego, muñecas Barbie, Playmobil, Fisher Price, Pin y Pom... Ayudan a elegir los mejores juguetes para niños y bebés: muñecas, figuras de acción, robots...

**Libros, Disco, Papelería y Regalo:** esta sección tiene gran aceptación por el público con una alta gama de productos. Podemos encontrar gran variedad de tipos de lectura, películas de todos los géneros y los discos de música más vendidos. Además, esta sección se caracteriza por la venta de material escolar de todo tipo y que es muy demandado.

Sin duda alguna, el gran número de secciones y gamas de productos que ofrece Carrefour ha atraído a la empresa un gran beneficio. También cabe destacar, que no todas las secciones generan los mismos beneficios y son tan bien acogidas por el público.

Carrefour alcanza sus máximos beneficios con su sección de supermercados, una sección en la que están más especializados y tienen instalada dentro de sus establecimientos, hipermercados y tiendas de conveniencia.

Esto no quiere decir que las demás secciones no alcancen buenos números. Carrefour cuenta con una amplia gama de productos informáticos, con grandes marcas y precios muy asequibles que han tenido una fuerte acogida entre el público.

Además de las secciones, el crecimiento de Carrefour ha empujado al grupo a crear sus propias marcas en diferentes ámbitos y que oferta en sus establecimientos junto con otras marcas conocidas en el ámbito internacional.

Según afirma Girón (2013), las principales ventajas de los productos de marca blanca son el precio que el distribuidor logra gracias al ahorro en costes de publicidad y promoción, así como la calidad del producto, ya que, en muchas ocasiones, el producto es idéntico al comercializado por marcas líderes pero a un coste inferior.

La marca blanca ha tenido un gran auge en la distribución alimentaria en los últimos años, pasando en algunos países a superar las ventas de marcas del fabricante. En productos alimenticios creó varias marcas propias en consonancia con los atributos del producto:

- **Carrefour BIO:** productos certificados procedentes de la producción ecológica que garantizan la mejor calidad y seguridad alimentaria.
- **Carrefour ECO-Planet:** ofrecen productos respetuosos con el medio ambiente.
- **Carrefour No Gluten:** gama de productos específicos para celíacos.
- **Carrefour No Lactosa:** gama de productos sin lactosa.
- **Carrefour Veggie:** productos orientados a una dieta vegetariana.

- **De Nuestra Tierra:** productos originarios de nuestra gastronomía española identificados con una zona geográfica determinada y elaborados localmente.
- **Terre d'Italia:** productos elaborados por pequeñas y medianas empresas de origen italiano, representando de esta manera la gastronomía del país.
- **Reflets de France:** productos elaborados por pequeñas y medianas empresas locales francesas que representan la gastronomía de su país.

Además de estas marcas en el ámbito alimenticio, también podemos destacar otras:

- **Carrefour Baby:** productos orientados única y exclusivamente a la vida del bebe. Desde alimentos, moda, pañales...
- **Les Cosmetics:** productos de belleza con diferentes gamas para cada una de las necesidades.
- **TEX:** marca específica del sector textil que abarca ropa de hogar, calzado complementos, interiores y confección.

Ante el gran número de tiendas que posee Carrefour en España es necesario llevar un correcto control de todos los procesos logístico de estos establecimientos.

### 3.4. Logística General de la empresa

Carrefour se encuentra instalada en todo el territorio nacional y todas las comunidades autónomas que lo conforman. Para ello la empresa debe contar con varios centros logísticos repartidos por el territorio para poder nutrir todos sus establecimientos de la forma más eficiente posible.

Es necesario para Carrefour tener una comunicación lo más clara posible con sus proveedores, debido a la gran variedad de productos que ofertan. Así, la empresa ha creado CarrefourNet, el portal de proveedores del grupo Carrefour, tiene como objetivo ofrecer mayor transparencia en los procesos y herramientas de intercambio de información entre las entidades del grupo Carrefour y sus socios.

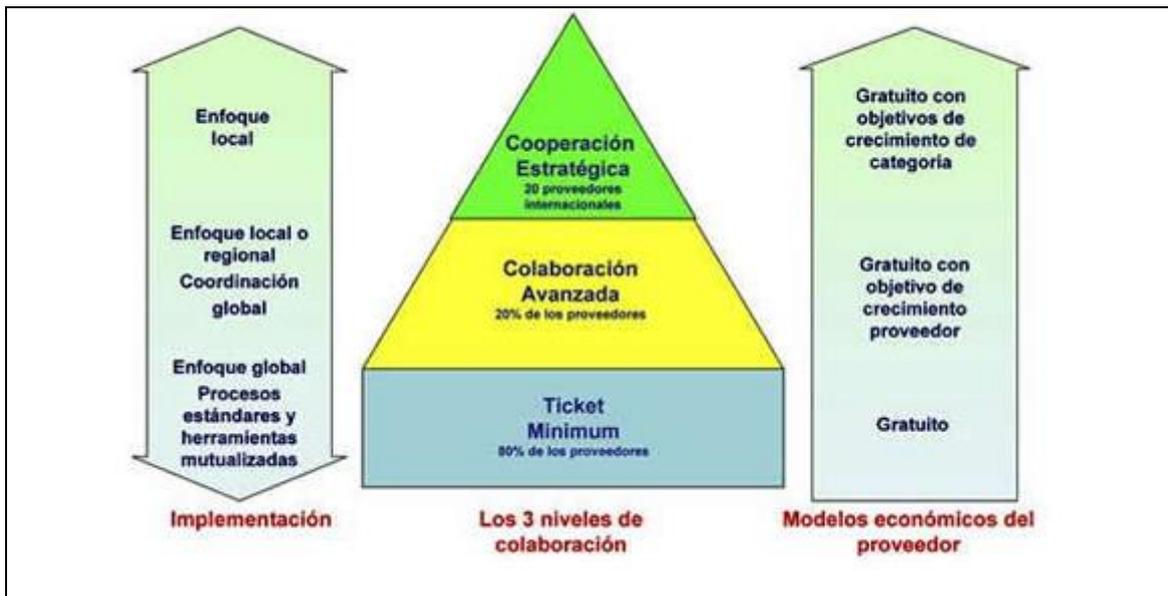
En el portal CarrefourNet se puede encontrar el conjunto de informaciones necesarias para mejorar la eficacia operativa. Se pueden consular y utilizar las informaciones intercambiadas por tema: Referencial, Supply Chain, Administración/Gestión, Compras, Calidad/Seguridad y Relación Comercial.

Finalmente, CarrefourNet ofrece una visión internacional de las soluciones BtoB, con un acceso directo a las soluciones del o de los países en el que opera el proveedor.

Las soluciones BtoB, definidas como los procesos y herramientas que sustentan los flujos de intercambio de informaciones entre el grupo Carrefour y sus socios.

En la siguiente imagen podemos observar las diferentes cooperaciones que lleva a cabo Carrefour con sus proveedores, dependiendo de los modelos económicos de los proveedores y la implementación de cada nivel.

Gráfico 6: Cooperación de Carrefour con sus proveedores.



Fuente CarrefourNet (2019)

### 3.4.1 Estrategia de la cadena de suministro.

Según afirma Generix Group, Carrefour, en la línea de atender iniciativas de optimización de la Cadena de Suministro desarrolladas durante los últimos años, y se implementó en todos sus Centros de Actividades de Distribución (CADs), para innovar en la operación logística y establecer el régimen de «flujo tenso» con más de 500 proveedores con los que firmó acuerdos a nivel de calidad en las entregas.

Carrefour pretendía a través de la solución de flujo tenso, obtener una trazabilidad completa de todos los flujos y una reducción drástica de los stocks manteniendo el nivel de servicio en las tiendas.

Desde Generix Group, continúan afirmando que para que la distribución de los productos a los diversos formatos de comercio fuera óptima, Carrefour estableció la operativa de flujo tenso en gran parte de sus Centros de Actividades de

Distribución (CAD) operados por las compañías logísticas más importantes, con la filosofía de transformar la demanda de los comercios directamente en demanda a proveedor, siendo este el desencadenante de todos los movimientos de la cadena logística de distribución.

Así en la propia página de Generix Group informan que para la puesta en marcha de esta operativa Carrefour confió en Generix WMS, el sistema de Gestión de Almacén del grupo, que le proporcionó la automatización de todos los procesos necesarios con gran eficiencia, rapidez y fiabilidad gracias a la operación de radiofrecuencia.

Según información de la propia página de CarrefourNet podemos hablar de otras de las implantaciones que llevaron a cabo como el denominado EDI, (Intercambio de Datos Informatizado). Intercambio de datos de ordenador a ordenador utilizando un lenguaje estandarizado, por vía electrónica, con el mínimo de intervención humana.

Según CarrefourNet EDI permite reducir notablemente las intervenciones humanas en el manejo de la información y, por lo tanto, hacerlo efectivamente más rápido y fiable. La rapidez y mayor fiabilidad de los intercambios mediante EDI permite una mayor celeridad de los flujos de información intercambiados y reduce considerablemente los costos de procesamiento a la vez que mejora la seguridad de las transacciones. Entre las ventajas del EDI encontramos:

- Reducción de los ciclos comerciales
- Reducción de los costos administrativos
- La reducción del tiempo de captura de datos reconocidos.
- Refuerzo de las colaboraciones
  - Simplificación de los intercambios,
  - Aportación de servicios adicionales
  - Fidelización de los socios

Los intercambios de datos informatizados pueden hacerse gracias a la implementación de estándares.

Los MIGs (Message Implementation Guide) son guías que permiten a Carrefour y a sus proveedores compartir informaciones sobre los estándares que van a ser utilizados en sus diferentes intercambios.

## Objetivos de la Estrategia de cadena de suministro:

En la estrategia de cadena de suministro de Carrefour marca 5 objetivos como principales como indican en su página Carrefour.net:

- Disponibilidad Lineal  
Tener el producto adecuado en el lugar adecuado en el momento oportuno. La no disponibilidad de un producto en el lineal puede ocasionar una pérdida de ventas para los proveedores y para Carrefour.
- Aceleración de la rotación de los productos  
Alcanzar el 50% del volumen justo a tiempo para mejorar el servicio a las tiendas. Dirigir el flujo de información y de mercancías favoreciendo las concentraciones de stock de los proveedores en centros logísticos de consolidación.
- Intercambios de información  
Asegurar la fiabilidad y la disponibilidad de los datos básicos (pedido, factura, ficha de producto) mediante una estandarización y desmaterialización de los intercambios de información.  
El compartir los datos del Punto de Venta se debe acompañar de la aplicación de procesos operacionales cuyo fin es aumentar la disponibilidad lineal.
- Listo para la venta  
El objetivo consiste en aumentar el volumen de negocios y reducir los costos de puesta a disposición en el lineal.
- Costos vs. descuentos logísticos  
Cubrir los costos de distribución mediante descuentos logísticos es una regla de buena administración de la Cadena de Abastecimiento.

Debido al gran crecimiento que ha vivido Carrefour en el territorio nacional y el cada vez mayor número de establecimientos que ha abierto en él, la empresa se ve obligada a reforzar su cadena logística para poder llegar a todos sus establecimientos y clientes de la manera más eficiente posible.

Por todo esto, Carrefour ha llevado a cabo la apertura de numerosos centros logísticos y almacenes en toda España. Debido al gran abanico de productos que ofertan y las diferentes características que estos tienen ha sido necesaria la apertura de almacenes y la compra de medios de transportes perfectamente acondicionados para tratar los distintos tipos de productos (alimentos, tecnología, jardinería, textil...), cada

tipo de producto necesita de un tipo de almacenaje y tratamiento diferente según sus características.

Tal es el crecimiento de la empresa en España que realizó la apertura en este verano de 2020 de un macrocentro logístico en Azuqueca de Henares que funcionara como centro distribuidor de la cadena de supermercados. La intención desde Carrefour es la apertura de una nave de aproximadamente 95.000 metros cuadrados generarán más de 300 empleos.

Como en todas sus instalaciones, Carrefour hace una fuerte inversión en sus centros logísticos para aplicar el mayor número de innovaciones favorables con el medio ambiente en el tratamiento de todos sus productos y sus instalaciones.

Se trata de una de las inversiones más fuertes de la empresa francesa, con una inversión total de 30 millones de euros. Todo esto con la intención de que esta nave se convierta en la más importantes de las utilizadas por Carrefour.

Además, Carrefour ha visto necesario aumentar sus relaciones con empresas especialistas en el ámbito de la logística para poder realizar esta tarea de forma más eficiente. Empresas como ID Logistics o XPO Logistics han firmado importantes contratos de colaboración con la empresa francesa para gestionar de la manera más adecuada su logística.

Carrefour decidió encargar a XPO Logistics la gestión de la logística de la tienda on-line “non food”, en la que la cadena vende ropa, artículos de hogar y tecnología, en el mercado español.

Tras este acuerdo entre ambas empresas, XPO Logistics se ha visto obligada a duplicar el espacio de sus almacenes dedicados a Carrefour.

Para gestionar estas mercancías, el operador norteamericano (XPO Logistics) ha abierto un nuevo centro logístico con una capacidad de más de 14.000m<sup>2</sup> en la localidad de Yunquera de Henares.

Según se afirma en CadenadeSuministro (2015), el modelo logístico que utilizan está basado en un sistema de trazabilidad y un proceso de gestión multireferencia. Esto permite la gestión a tiempo real de un gran número de productos acompañada de una inmediata ejecución, desde la realización del pedido hasta la disposición del producto del cliente final.

Todo esto, unido a la semi-automatización del empaquetado y la seguridad de procesos, permite al cliente de la tienda on-line que tenga confianza plena en que recibirá su pedido correctamente.

Entre los motivos que han llevado a la cadena de supermercados a optar por el operador, desde la misma empresa destacan sus procesos y sistemas de información fiables, control de la logística inversa y rápida capacidad de respuesta, entre otras cualidades.

Todo el funcionamiento externo e interno de la empresa se ha visto trastocado por la aparición de la pandemia por el covid-19, que ha llevado a la empresa a tomar numerosas medidas y ha trastocado todos los objetivos y estrategias planeadas para este año.

A continuación se desarrollara la influencia que ha tenido la aparición del covid-19 en la distribución comercial.

### 3.5. Crisis del COVID-19 en la distribución comercial.

Según afirma Deloitte (2020), más allá del impacto sobre la vida de millones de personas en todo el mundo, la pandemia del nuevo coronavirus también ha asestado un duro golpe sobre la evolución de la economía a nivel global.

De esta manera añade, que aunque los gobiernos de los principales países que se han visto sacudidos por la crisis del COVID-19 han impulsado medidas para paliar la ralentización económica provocada por este virus, se vislumbra que su propagación podría tener un gran efecto sobre la economía mundial: impacto directo sobre los volúmenes de producción a nivel global.

El efecto que ha provocado la pandemia ha impactado en todas las compañías, y la mayoría de ellas se ha visto obligada a cambiar sus planes estratégicos.

Si cabe destacar un mercado que ha seguido operativo y que ha hecho un gran esfuerzo por adaptarse a los inconvenientes que la pandemia causaba ha sido el de la distribución.

Las empresas de distribución han seguido activas durante toda la pandemia, incrementando claramente su actividad debido a que todas aquellas personas que se habían visto obligadas a confinarse, de igual manera necesitaban de los sustentos que las empresas de distribución proporcionan, alimentos, ropa, objetos para el hogar...

También ha mostrado a las compañías la realidad en la distribución, gran parte de ellas ha considerado que el covid-19 les ha forzado a replantearse este apartado. Ello se ha materializado en la mejora y la evolución de los canales comunicación y distribución digital.

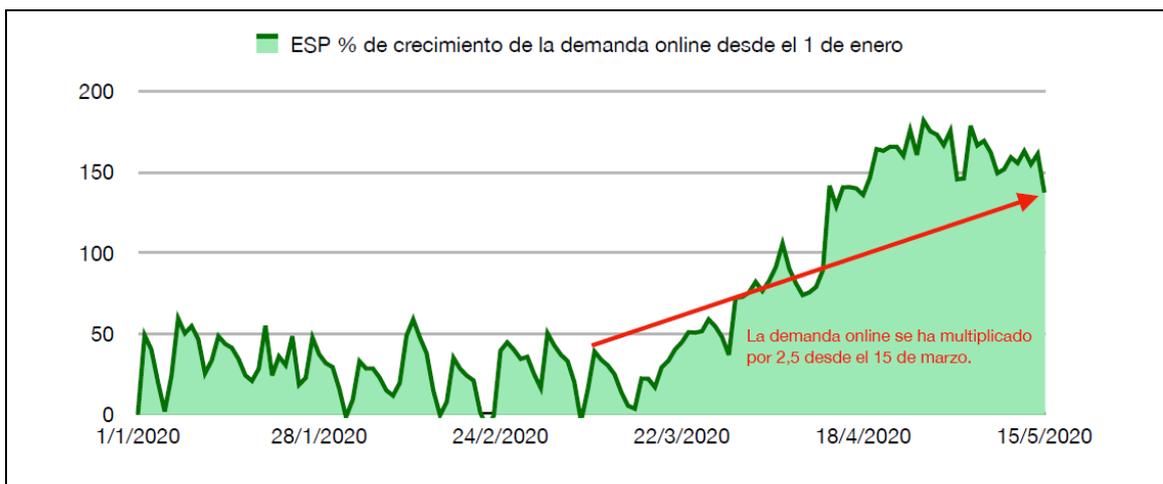
Todas las empresas de distribución alimentaria se han visto obligadas a tomar medidas para proteger el entorno alimentario del virus. Entre otras cosas, es necesario mejorar las medidas de limpieza y saneamiento, desinfectar las superficies y los puntos que se tocan con frecuencia, formar a los trabajadores en lo relativo al virus y enseñarlos a protegerse a sí mismos y a los demás, reforzar los protocolos de distanciamiento físico y lavado de manos y aumentar la seguridad con las personas que permanecen en sus vehículos, incidiendo en la desinfección de manos en el momento de entregar documentos u otros materiales.

Según afirma Lema (2020), el gran consumo es uno de los pocos que mejora sus números en plena crisis del coronavirus, y lo hace de la mano de Internet. Las compras por esta vía subieron un 73,7% en la segunda semana de encierro respecto al mismo período del año anterior.

De esta manera Lema (2020) continúa afirmando que los datos de la segunda semana de confinamiento son incluso mejores para los supermercados, que los de la primera, cuando las ventas ya habían crecido un 12% en global y un 55% por Internet. Esto, unido a las cifras espectaculares de los días previos, en los que algunos puntos de venta se quedaron sin existencias de determinados productos por el miedo a la pandemia, consolida un marzo con resultados históricos.

Como podemos observar en el gráfico siguiente, la utilización del eCommerce durante la cuarentena ha ido en ascenso debido a que las personas comenzaron a acostumbrarse a la compra online y el miedo que causaba día tras día las altas cifras de infectados por coronavirus, que provocaban que mucha de gente no realizara dichas compras en los establecimientos físicos.

Gráfico 7: Crecimiento de la demanda online durante la cuarentena COVID-19



Fuente: marketing4ecommerce (2020)

Según describe González (2020), al inicio de la desescalada el estudio no observó una reducción en la demanda de productos online, sin embargo, el crecimiento explosivo del eCommerce español se ha frenado en seco, no solo por la desescalada, sino por la mayor facilidad de adquirir mascarillas. Ahora los españoles pueden acudir más fácilmente a tiendas físicas, lo que ha moderado sus compras online.

Entre el 1 y el 15 de mayo, la demanda de productos vía online disminuyó en un 1% respecto a la segunda quincena de abril, y esta es la primera vez desde el 15 de marzo en que las ventas online no han mostrado crecimiento.

De cualquier forma, el eCommerce español se ha multiplicado por 2,5 desde el comienzo del estado de alarma hasta junio de 2020, de acuerdo con la investigación.

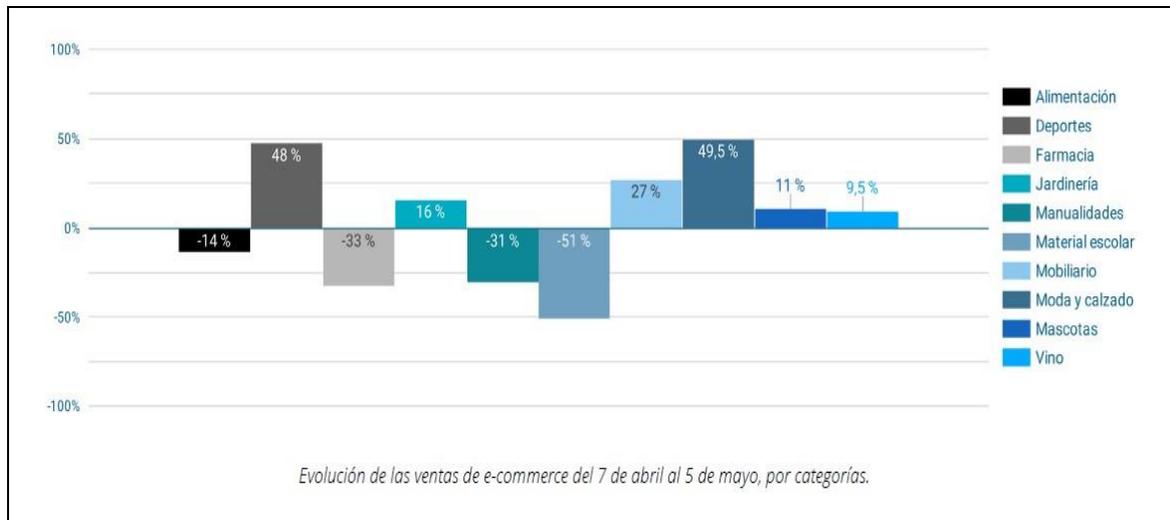
De esta manera González (2020) afirma que al iniciar el confinamiento los consumidores buscaron productos básicos como alimentación o farmacia, sin embargo, a finales de marzo se modificaron los patrones de comportamiento de consumo, acelerando tráfico y ventas de forma transversal y llegando a todos los sectores.

Entre la última quincena de abril y la primera de mayo podemos observar que el eCommerce español alcanzó una cierta estabilización, en la que comienzan a perder protagonismo las categorías más solicitadas durante la primera etapa del confinamiento, como alimentación, jardinería y material escolar.

A pesar de ello, algunas categorías siguen siendo protagonistas y tienen un importante crecimiento en esta fase, entre ellas podemos destacar deportes, mobiliario, jardinería y mascotas. Resulta muy interesante que la categoría de moda y calzado ha

resurgido con un 50% más tras su importante caída de las últimas semanas del confinamiento por la pandemia.

Gráfico 8: Venta e-commerce del 7 abril al 5 de mayo de 2020.



Fuente: marketing4ecommerce (2020)

Tras observar los datos del gráfico anterior podemos entender perfectamente a González (2020) al afirmar que la desescalada ha cambiado los artículos que los consumidores adquieren vía online: si bien la categoría de Deportes sigue su crecimiento, se ha pasado de la compra de bicicletas estáticas y otros productos para realizar ejercicio en casa a un incremento en la venta de zapatillas, ropa de deporte y otros complementos que permiten realizar deporte al aire libre en las franjas en las que ya está permitido pasear.

Uno más de los productos más deseados durante esta etapa de desescalada son las piscinas hinchables, que se complementan con un incremento en las ventas de muebles de exterior, tumbonas y sombrillas que llegan con el comienzo del verano.

Ante esta situación Carrefour se vio obligada a tomar las medidas necesarias que sus ingresos no se vieran influenciados por la pandemia que se estaba viviendo.

### 3.5.1 Carrefour ante el Covid-19.

Según afirma Statista (2020), el sector de la alimentación es uno de los pocos en los que la crisis sanitaria del coronavirus ha traído un crecimiento de las ventas. La obligación de buena parte del mundo de permanecer en sus hogares y el miedo a que las medidas de confinamiento se vuelvan más extremas lleva a muchos realizar compras de reserva, especialmente de productos alimenticios de larga duración, y aumentar su gasto.

Los productos de alimentación se posicionan como el principal desembolso durante la pandemia por parte de las familias. Según se afirma en Europa Press (2020), uno de cada tres españoles realizó una compra en grandes superficies de alimentación con un gasto medio de 86 euros semanales, lo que supone un incremento del 22% del importe medio semanal durante el resto del año, que se sitúa en 70 euros.

En cuestión de productos y servicios considerados como esenciales, el estudio también refleja un leve descenso. Así ocurre con la gasolina y los servicios de óptica. El porcentaje de compradores en gasolineras se reduce un 69,2%, manteniéndose el gasto medio en 44 euros debido a la disminución del uso de vehículos para desplazamiento debidos al confinamiento; mientras que en las ópticas baja un 88,5% y también el gasto medio un 20,6% (64 euros).

Entre esas empresas de distribución alimentaria se encuentra Carrefour que ha visto como aumentaba su número de ventas durante esta pandemia.

Según el siguiente gráfico observamos que Mercadona seguiría en cabeza de la distribución en España con hasta un 39% de las ventas realizadas durante la crisis sanitaria. Carrefour continúa persiguiendo a la empresa española con hasta un 10% de las ventas realizadas durante este periodo.

Gráfico 9: Gasto en superficies de alimentación España (marzo 2020)



Fuente Statista (2020)

Aquí podemos observar que aunque todas las grandes superficies han visto un aumento de sus beneficios, Mercadona continúa siendo líder del sector con cierta diferencia de sus perseguidores.

El Grupo Carrefour ha experimentado un crecimiento de las ventas en España del 9,8% del mes de abril a junio, una cantidad de hasta 2.355 millones de euros. Este crecimiento ha sido diferente en todos los países en los que el grupo opera, llegando a observar un cierto descenso del 2,6% en Francia, su principal mercado. La totalidad de sus resultados le ha ocasionado un retroceso del 1,8% respecto al ejercicio del año anterior, a pesar de los buenos resultados obtenidos en España, como se afirma en Finacial Food (2020).

Todos estos resultados se han visto afectados por los cambios de comportamiento de compra de los consumidores, así como por las medidas de contención pública vinculadas a la pandemia Covid-19 en todos los países del grupo.

En el caso de España, se ha podido observar que es un mercado que se ha beneficiado de la transferencia del catering fuera del hogar, así Carrefour aprovecha su mayor activo, incluso en hipermercados, y confirma así su excelente impulso. Las ventas de comercio electrónico de alimentos se duplicaron.

Según podemos observar en Europa Press (2020), este éxito se ve impulsado en gran parte a que Carrefour ha puesto en marcha durante la crisis sanitaria el mayor plan de medidas preventivas de seguridad y salud para empleados y clientes. Así, realiza estrictos controles de aforo, garantiza el mantenimiento de distancias de seguridad, ha dotado a sus empleados de mascarillas, guantes, geles y pantallas faciales, toma la temperatura antes de cada jornada y ha instalado 6.000 mamparas.

Además, ha llevado a cabo acciones de higiene y desinfección, la cadena a movilizó a 900 técnicos de limpieza que desinfectan las instalaciones tres veces al día, pone a disposición de sus clientes geles y guantes y aplica un protocolo de “contacto cero” de las entregas a domicilio.

Estas medidas llevadas a cabo por Carrefour, lo han llevado a ser la primera empresa de distribución certificada ante el coronavirus. La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) ha reconocido la gran efectividad de todas las medidas que la empresa ha aplicado, y además, respalda todas las iniciativas llevadas a cabo por Carrefour ya que cumplen con las directrices marcadas por el Ministerio de Sanidad, convirtiendo a la cadena francesa en la primera empresa de distribución con dicho reconocimiento en España.

Este reconocimiento es de válida aplicación en todos los establecimientos de la compañía en España, incluyendo supermercados, gasolineras, oficinas y almacenes.

Esta certificación supone un impulso de confianza entre todos los colectivos. Esto es un aspecto clave para la recuperación económica y social. Estas medidas tomadas por Carrefour son coherentes con el importante servicio que está ofreciendo durante la cuarentena.

Según afirma Europa Press (2020), la evaluación realizada por AENOR valora aspectos como gestión de riesgos; la gestión de la salud en el trabajo; la formación, información y comunicaciones desarrolladas; las medidas organizativas (control de aforo, distancias, pantallas); de protección, así como las buenas prácticas de limpieza e higiene, entre otros.

Ahora comenzaremos a hablar de uno de los establecimientos que más ingresos genera a Carrefour y el que ha vivido este aumento también durante la pandemia, los supermercados.

## 4. Sección Supermercados Carrefour.

Carrefour se caracteriza por el gran abanico de productos de diferentes características que ofrece a sus clientes. Este gran número de diferentes productos Carrefour los oferta en sus hipermercados, el establecimiento más característico de la cadena desde fundación.

A pesar de esto, la figura del supermercado y tiendas de conveniencia ha ido cogiendo fuerza en la cadena francesa, hasta el punto de que son su principal activo y los establecimientos que más beneficios le están proporcionando a la empresa.

A parte del apartado de supermercados que tienen todos los hipermercados Carrefour, la cadena francesa ha abierto sus propios supermercados con el nombre de Carrefour Market y Carrefour Express, con establecimientos más pequeños y que facilitan un trato más personal con los clientes.

Los supermercados son establecimientos con una menor superficie que los hipermercados y situada de manera más cercana al cliente. También tiene un régimen de autoservicio y con productos de varias características entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza.

A continuación, analizaremos los diferentes productos que ofrece Carrefour y el proceso logístico que llevan en sus centros para hacer llegar estos productos a sus clientes.

### 4.1. Productos Supermercado Carrefour.

Los supermercados Carrefour están caracterizados por la perfecta división que se ha realizado del establecimiento entre los diferentes productos con el objetivo de hacer lo más cómoda posible la compra a sus clientes. De esta manera en los supermercados Carrefour podemos encontrar diferentes secciones dependiendo el producto que busque el cliente.

- El Mercado: tiene una distribución más orientada a la de un mercado, con un producto más a la vista del cliente, y en ella podemos encontrar una sección con productos alimenticios frescos, entre los que podemos encontrar, carnicería, pescadería, frutería, verduras y hortalizas, charcutería, panadería, congelados y productos bio.

- La Despensa: sección en la que podemos encontrar todo tipo de productos alimenticios y que está distribuida por estantes, lácteos, bollería, conservas y precocinados, yogures y postres, aperitivos, huevos, productos bio y congelados.
- Bebidas: una parte del supermercado está dedicado únicamente a bebidas, agua, zumos, refrescos y cualquier bebida alcohólica (cerveza, vinos, licores...)
- Bebes: otro apartado está dedicado únicamente al cuidado de nuestros bebes, con productos como pañales y toallitas, perfumería e higiene, embarazo y lactancia, y alimentación para bebes.
- Limpieza y hogar: sección orientada al hogar del cliente con productos para el cuidado de la ropa, productos de cocina, baño y toda la casa, utensilios de limpieza, conservación de alimentos, calzado, papelería y vajillas.
- Perfumería e higiene personal: sección con productos para baño, cabello, cuidado y protección corporal, boca y sonrisa, higiene íntima, depilación y afeitado y cosmética.
- Mascotas: sección orientada al cuidado de nuestras mascotas.
- Parafarmacia: productos médicos y de cuidado personal.
- Congelados: sección para productos que necesitan de arcones congeladores, pizzas y platos preparados, rebozados, salteados de verduras y arroz, pescado y marisco, verduras y hortalizas, bollería y pastelería y helados.

Ante el gran número de productos que ofertan los supermercados Carrefour, la intención de la cadena es acercar a sus clientes los productos con mayor calidad posible y han visto una gran oportunidad para crear sus propias marcas, que en conjunto con todas las marcas de primer nivel que también ofertan, hacen que el catálogo de productos de sus supermercados ser lo más completo posible para los consumidores.

Según se afirma desde Carrefour (2020), la marca Carrefour la podemos encontrar en más de 3.000 referencias de alimentación, droguería, perfumería e higiene. La marca ofrece todo tipo de productos para la vida cotidiana con la mejor relación calidad-precio posible.

Dentro de la marca Carrefour podemos encontrar submarcas que engloban necesidades más concretas en los productos, como pueden ser productos para celíacos,

sin lactosa, vegetarianos, productos típicos de nuestra región, típicos italianos o franceses.

Según afirma Carrefour (2012), desde hace más de dos décadas Carrefour mantiene un compromiso firme con las pequeñas y medianas empresas de productos regionales, Carrefour efectúa el 96,68% de sus compras a productores locales.

Carrefour adquiere todas las frutas y hortalizas en temporada para distribuir las y comercializarlas en todas sus tiendas.

Sumado a todo esto, Carrefour observando la creciente preocupación de sus clientes por el tratamiento que reciben todos los productos, ha decidido sacar una marca BIO.

Según afirma Carrefour (2020), los productos BIO son aquellos que se obtienen de forma respetuosa con el entorno y teniendo en cuenta el bienestar de los animales. Su elaboración se basa en métodos tradicionales garantizando que no se añade ningún aditivo incluido en la lista restringida de sustancias autorizadas.

Esta marca Bio la podemos encontrar en todas las secciones del supermercado ( alimentos, bebes, bebidas, perfumería...), pero sin duda la mayor fuerza la cogen los productos alimenticios BIO. Los alimentos ecológicos aportan multitud de beneficios, entre ellos el cuidado del medio ambiente y muchísimos beneficios personales a los consumidores.

A continuación, desarrollaremos la manera que hace llegar todos sus productos Carrefour a sus clientes mediante los procesos logísticos.

#### 4.2. Logística en los supermercados Carrefour.

Según afirmaba Valenzuela (2009), todas las cadenas de supermercados hacen logística, la diferencia entre las exitosas y las no exitosas es que las primeras saben que la están haciendo y la toman como una herramienta indispensable para ser competitivos.

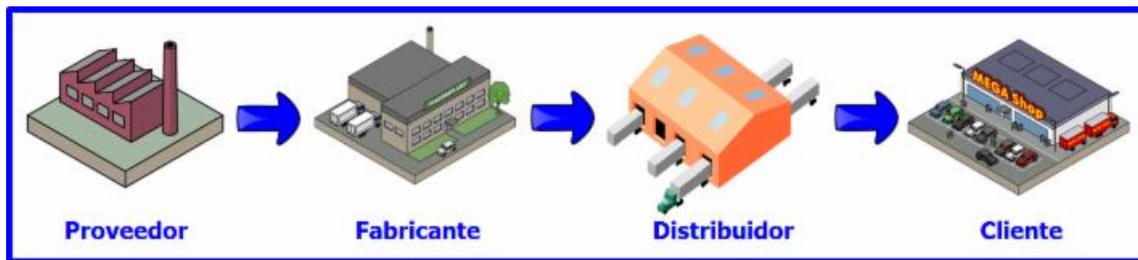
Así, afirma que la cadena logística aplicada a los supermercados se compone de cinco elementos sobre los que se trabaja cualquier estrategia de este tipo:

- El Servicio al Cliente
- Los inventarios
- Los suministros
- El transporte y la distribución
- El almacenamiento

Podemos decir que el primer paso que debe llevar a cabo todo supermercado es el de abastecerse de aquellos productos que se van a ofertar. El proceso hasta que el producto llega a los consumidores es muy importante y se debe realizar con el mayor control posible de cada uno de los procesos.

Los procesos de la cadena de suministros de todos los supermercados son similares, donde encontramos en la mayoría de los casos 4 actores, el proveedor, el fabricante, el distribuidor y el punto de venta (supermercado).

*Imagen 5: la Cadena de suministro.*



*Fuente logística en supermercados (2018).*

En Carrefour podemos encontrar ciertas diferencias según el producto con el trabajemos y las características que este tenga.

En el caso de los productos “non food” de Carrefour, como son ropa, artículos de hogar y tecnología, la empresa ha decidido externalizar el almacenaje y gran parte del proceso logístico en empresas especialistas, como XPO Logistics.

De esta manera la gran mayoría de los productos de estas características (ropa, artículos de hogar y tecnología), permanecerán en almacenes de una tercera empresa (operadora) y serán distribuidos por estas mismas a los distintos establecimientos de Carrefour con los procesos necesarios para que dichos productos lleguen adecuadamente al cliente.

Carrefour realizara el mayor esfuerzo logístico en los productos alimenticios, los cuales necesitan de un tratamiento diferente dependiendo de las características del alimento y un mayor cuidado ya que se trata de productos que se pueden perder si los procesos de almacenaje y transporte no son los adecuados para su correcto mantenimiento.

De esta manera, la cadena francesa se pone en contacto directamente con fabricantes de dichos productos alimenticios e incluso en algunos casos con proveedores locales (verduras, frutas, hortalizas...), para llevar dichos productos a sus almacenes y posteriormente a sus tiendas.

La mayor inversión de almacenes que ha hecho Carrefour ha sido con el fin de almacenar este tipo de alimentos, acondicionando estos establecimientos para realizar un correcto almacenaje de estos productos.

Estos almacenes son centros logísticos acondicionados para la logística de productos de temperatura controlada. Los productos son acondicionados en cajas de cartón diferenciando los productos frescos, productos secos, congelados y de limpieza.

Todos estos almacenes cuentan con puertos de carga para los vehículos encargados del transporte estos productos a los establecimientos.

Los vehículos que transportan esta mercancía también deben estar debidamente acondicionados para este tipo de mercancía, como camiones refrigerados. Carrefour cuenta con una amplia gama de vehículos acondicionados para el transporte de alimentos y que además están muy concienciados con el medio ambiente.

Según afirma Agencia EFE (2017), la empresa incorpora camiones de gas natural comprimido, junto a furgonetas de reparto a domicilio con idénticas características.

Estos vehículos reducen un 99% a emisión de óxidos de carbono y un 95% el nivel de partículas emitidas por los motores diésel.

Además, en la publicación añaden que en el interior de estos vehículos se ha instalado un sistema de cajas con 3 cámaras independientes (congelado, refrigerado y fresco), cada una adaptada a la temperatura adecuada. De esta forma se consigue que cada producto viaje en un ambiente adecuado y llegue en perfectas condiciones.

Todos los supermercados Carrefour cuentan con un almacén donde cada establecimiento lleva un stock de inventario con las diferentes necesidades de cada tienda y para poder controlar adecuadamente el abastecimiento de todos los productos ofertados en el supermercado.

La logística en las empresas se ha visto muy influenciada en los últimos años por el crecimiento del mercado online. A continuación hablaremos sobre esta influencia.

### **Desarrollo del mercado online**

Uno de los fuertes desarrollos de la cadena de supermercados es el mercado online lo que ha obligado a mejorar y modificar su cadena logística con la finalidad de llegar al mayor número de clientes y poder administrar estos pedidos.

Según afirma Agencia EFE (2017), la plataforma de venta online de Carrefour es ya un referente en el ecommerce español con 100 millones de visitas, medio millón de

referencias y 700.000 pedidos en 2016. Su supermercado de alimentación on-line cuenta con 24.000 artículos, el mayor surtido de frescos online en España, y es el primero en dar servicio y cobertura al 95% de la población.

La clave de este servicio, es la posición preferente de Carrefour en productos frescos, ya que 7 de cada 10 clientes de Carrefour online compran estos productos.

Distribuye productos de grandes marcas, sometidos a un control y seguimiento rigurosos a lo largo del proceso de fabricación. Los productos frescos provienen de centros de distribución propios del grupo Carrefour, lo que asegura su frescura y calidad.

Llegan a diario desde las mejores lonjas y orígenes, donde son controlados con el máximo esmero, siguiendo las más estrictas normas de calidad e higiene.

El transporte de estos productos se efectúa en furgonetas con temperatura controlada, asegurando que los productos lleguen en buenas condiciones.

Desde la página oficial de Carrefour (2020) aseguran que sus repartidores están equipados con un sistema de seguimiento de entregas, lo que nos permite saber en cada momento cuál es el estado de su pedido. En caso de cualquier retraso por causas ajenas a Carrefour (atascos, cortes de carretera...) le avisaremos con antelación para no hacerle esperar.

La innovación es el eje angular de la estrategia empresarial de Carrefour y la transformación digital forma parte del compromiso de la empresa, no solo con sus fabricantes, sino también con los clientes, ofreciéndoles productos y servicios que representen un mayor valor añadido a la hora de hacer sus compras a través de cualquier canal que necesiten.

Por todo esto desde la web Carrefour.es, la cadena de supermercados ha abierto servicios como Carrefour Drive, Click & Collect para productos de bazar y electrónica o el servicio a domicilio.

Click Collect: Este servicio permite al cliente realizar la compra de las secciones de bazar y electrónica en Carrefour.es y recogerlo en los puntos de recogida Click&collect en apenas tres horas de manera gratuita y todos los días de la semana. 204 centros disponen de este servicio,

Carrefour Drive: Una alternativa adicional que permite a los clientes realizar un pedido de alimentación a través de Carrefour.es y en un plazo de dos horas, el cliente

puede recoger el pedido en un hipermercado o supermercado que tenga dicho servicio. 21 centros Carrefour disponen de este servicio.

Además de estos servicios, Carrefour ofrece la opción del servicio a domicilio. Este servicio está disponible para las compras de alimentación, incluidos frescos y congelados, incluso en algunos productos de bazar y textil.

Tras este gran desarrollo del eCommerce, Carrefour ha decidido introducirse más profundamente en el mundo electrónico y mejorar la relación con el cliente mediante las redes sociales, optimizando de esta manera la atención al cliente que les puede ofrecer, con una comunicación más rápida y eficaz y la relación más abierta y transparente.

La compañía persigue crecer en las diferentes comunidades que le rodean, y que el cliente interactúe con la marca. Esto supone un paso más para Carrefour que pone al cliente en el centro de la comunicación.

De la misma manera que la empresa da importancia al desarrollo del mercado online, toda las empresas desarrollan un fuerte estudio de como debe ir la distribución de sus establecimiento cara al público como vamos a ver a continuación.

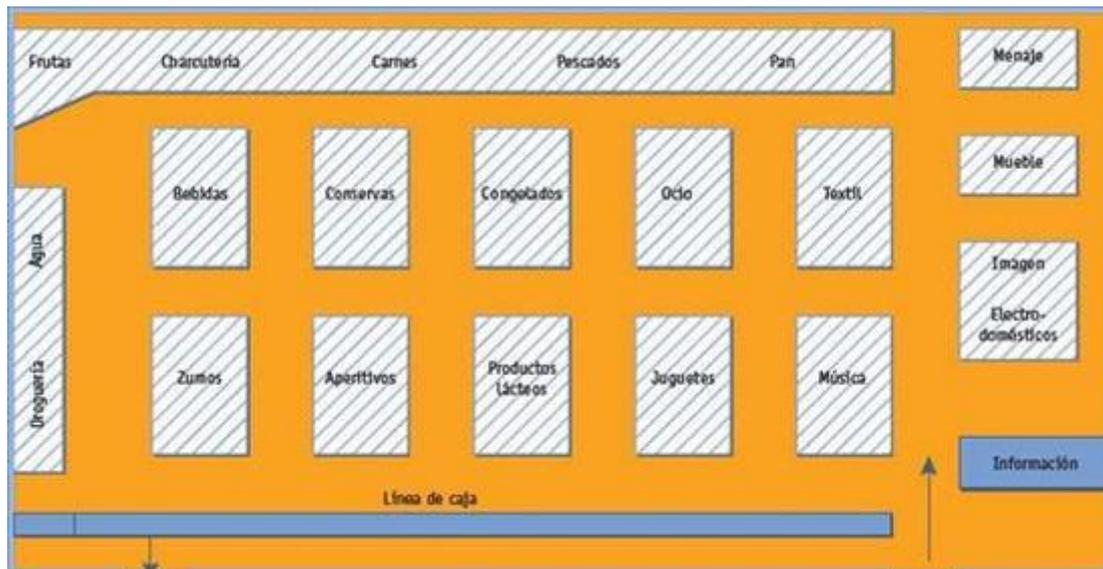
### **Distribución de los supermercados.**

Dentro de la logística de los supermercados Carrefour también tiene gran importancia la forma en la que van a presentar todos los productos al público y cómo van a organizar el establecimiento.

Los supermercados Carrefour siguen la misma línea que la mayoría de los establecimientos de estas características. Miles de productos compiten por llamar la atención de los compradores, y al mismo tiempo, crean necesidades en ellos que antes no tenían, es decir, incitan a los compradores a que adquieran productos o artículos que no tenían necesidad de comprar.

Aquellos productos de primera necesidad, como son la leche, el aceite, el pan, la fruta..., suelen estar siempre al fondo del supermercado. Esto está pensado así para que los compradores tengan que recorrer por los pasillos de los productos irracionales, aquellos que los compradores no tienen previsto adquirir.

Imagen 6: Organización habitual de supermercado



Fuente: *entre tú y el mercado* (2020).

La mayoría de productos estarán colocados en estanterías, las marcas blancas suelen colocarse a la altura de la vista, ya que son los productos que tienen más margen para los supermercados y además, son capaces de fidelizar. Más abajo o más arriba suelen colocarse las marcas líderes, y en los extremos de las estanterías, los productos más económicos y las promociones.

De esta manera, la cadena de supermercados Carrefour quiere que sus clientes sientan que simplemente se desplazan de una tienda especializada a otra dentro de un único establecimiento.

Imagen 7: Sección Frutas y verduras de Carrefour Market



Fuente Carrefour (2020).

Carrefour busca con este nuevo tipo de organización hacer una separación más correcta de las secciones alimentarias. De esta manera quiere mostrar una ruta de compra simplificada. Ha instalado el concepto de mercado tradicional con una mejor disposición de sus productos y una cuidada presentación de cada departamento, cada grupo de productos tiene sus propios muebles y una iluminación diferente.

*Imagen 8: Zona de restauración dentro de Carrefour Supermarket.*



*Fuente Carrefour (2020).*

Además, siguiendo la tendencia de convertir las tiendas de alimentación en zonas de restauración, muchos establecimientos de Carrefour disponen de una gama completa de comidas preparadas durante todo el día. Sopas, sándwiches, ensaladas, pizzas, wok...

## 5. Conclusiones

Una vez finalizado el trabajo y explicados los diferentes puntos que le comprenden, podemos sacar varias conclusiones importantes.

La logística se puede definir como toda aquella labor de aprovisionamiento y distribución de bienes. Hasta la actualidad la logística ha vivido una enorme evolución influenciada por la aparición de nuevas tecnologías a lo largo de la historia y medios de transporte hasta el siglo XX con la aparición de la informática en la logística.

Podemos dividir la logística en las 4 acciones principales del proceso productivo: aprovisionamiento, almacenamiento, transformación y distribución. A su vez todas estas áreas tienen los mismos objetivos dentro de la empresa, reducir costes de transporte, reducir costes de manipulación, reducir los grupos de clasificación de stock y realizar el menor número de revisiones y realizarlas eficientemente.

Si destacáramos una función principal de la cadena logística, sería la planificación y gestión de todas las actividades relacionadas con el flujo óptimo de mercancías o materias primas, desde la fuente de aprovisionamiento hasta el consumidor.

En estos momentos, el departamento de logística de todas las empresas se ha transformado en un elemento esencial para conseguir beneficios, ser competitivos y hacerlo sostenible. Por esto las empresas crean áreas específicas para el proceso efectivo del departamento logístico y proveer adecuadamente a sus clientes.

Carrefour, cadena multinacional de distribución que opera a nivel mundial, ve la enorme importancia que tiene un correcto control de toda la logística de la empresa para conseguir buenos resultados y poder utilizarlo como herramienta para ganar cuota de mercado a sus competidores. Sus establecimientos a nivel nacional han ascendido llegando a más público y pudiendo mostrar su enorme gama de productos a sus clientes.

El crecimiento de la distribución digital y el comercio electrónico ha aumentado en gran medida en los últimos años en la mayoría de las empresas. Este crecimiento se ha visto impulsado aún más por el confinamiento que ha vivido todos los consumidores y que se han visto obligados a usar las compras vía internet para realizar sus pedidos por miedo al Covid-19.

Esto ha llevado a las empresas a invertir en sus canales de distribución de tal manera que puedan acercar sus productos a los clientes de la manera más eficaz y segura posible. Como menciono en Carrefour ante el covid-19, la empresa ha realizado

una gran esfuerzo logístico para mejorar su condiciones ante la pandemia y conducirla a alcanzar grandes resultados dentro de la crisis que está causando el Covid-19, estas medidas la han llevado a ser la primera empresa de distribución certificada ante el coronavirus.

El punto fuerte de la cadena lo hemos visto en sus supermercados. Por esto han trabajado en mejorar la logística de estos, su servicio y su distribución para favorecer la compra de los clientes ante el enorme crecimiento que han vivido este tipo de establecimientos.

## 6. Bibliografía

**Agencia EFE (2017).** Carrefour, primera empresas de distribución en España en incorporar camiones de gas natural tritemperatura Recuperado el 11 de agosto de 2020 en [https://www.efe.com/efe/espana/comunicados/carrefour-primera-empresa-de-distribucion-en-espana-incorporar-camiones-gas-natural-tritemperatura/10004010-MULTIMEDIAE\\_3181633](https://www.efe.com/efe/espana/comunicados/carrefour-primera-empresa-de-distribucion-en-espana-incorporar-camiones-gas-natural-tritemperatura/10004010-MULTIMEDIAE_3181633)

**Cadena de Suministro (2020).** XPO Logistics gestionara el ecommerce “non food” de Carrefour España. Recuperado el 30 de abril de 2020 en <https://www.cadenadesuministro.es/noticias/xpo-logistics-gestionara-el-e-commerce-non-food-de-carrefour-en-espana/>

**Carrefour (2019).** Considerado el primer grupo europeo como cade de distribución. Imágenes, logos y establecimientos Carrefour en <https://www.carrefour.es/>

**CarrefourNet:** Pagina de grupo Carrefour dedicada a los proveedores que trabajan con la empresa. Estrategias logística Carrefour. Documentos Gráfico 6: Cooperación de Carrefour con sus proveedores. Recuperado el 7 de agosto de 2020 en <http://www.carrefour.net/es/articles.html?t=142>

**Castro. E (2016)** “Optimización de la cadena logística”. Gestión de operaciones, costes, imprevistos e incidencias, y sistemas de incidencias. Ideaspropias editorial.

**Consigmar (2017)** Estado actual del transporte de mercancías en España. Recuperado el 27 de abril de 2020 en <http://consigmar.com/estado-actual-del-transporte-mercancias-espana/>

**Coyle. J (2018)** ¿Qué es la cadena logística? Transgesa. Recuperado el 17 de abril de 2020 en <https://www.transgesa.com/blog/que-es-la-cadena-logistica/>

**Deloitte (2020).** El impacto económico del COVID-19 .Los efectos económicos del COVID-19 y los posibles escenarios globales en función de su desarrollo. Recuperado el 27 de agosto de 2020 en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/impacto-economico-del-covid19.html>

**El País (09/06/2019).** Carrefour vació las reservas de sus filiales españolas para repatriar 603 millones en 2018. Gráfico 4: Los números de Carrefour en España 2016-2018. Recuperado el 7 de agosto de 2020 en [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/06/companias/1567793275\\_668557.html?rel=mas](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/06/companias/1567793275_668557.html?rel=mas)

**Entre tú y el mercado:** Imagen 6: Organización habitual de supermercado.

<https://entretuyelmercado.wordpress.com/>

**Europa Press (27/02/2020).** Carrefour vuelve a beneficios en 2019. Recuperado el 16 de mayo de 2020 en <https://www.europapress.es/economia/noticia-carrefour-vuelve-beneficios-2019-20200227100406.html>

**Europa Press (18/05/2020).** Carrefour, primera cadena de la distribución en iniciar el proceso de certificación Aenor frente al Covid-19. Recuperado el 24 de agosto de 2020 en <https://www.europapress.es/economia/noticia-carrefour-primera-cadena-distribucion-iniciar-proceso-certificacion-aenor-frente-covid-19-20200518164257.html>

**Expansion (11/04/2019).** Carrefour duplica el número de tiendas en España en cinco años. *Gráfico 5. Evolución de las tiendas Carrefour en España.* Recuperado 12 de agosto de 2020 en <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/04/11/5cae569f268e3edb348b465c.html>

**Financial Food (2020).** Carrefour disparó sus ventas en España un 9,8% en el segundo trimestre. Recuperado el 9 de agosto de 2020 en <https://financialefood.es/carrefour-disparo-sus-ventas-en-espana-un-98-en-el-segundo-trimestre/>

**García. J (2019).** Carrefour vació las reservas de sus filiales españolas para repatriar 603 millones en 2018. Recuperado el 15 de mayo de 2020 en [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/06/companias/1567793275\\_668557.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/06/companias/1567793275_668557.html)

**Girón. B (2013).** Listado marcas blancas. borjagiron.com. Recuperado el 23 de mayo de 2020 en <https://www.borjagiron.com/internet/listado-marcas-blancas/>

**González. A (2020).** Cómo está afectando el coronavirus al eCommerce español: 12 estudios sobre el impacto en las ventas online del Covid-19. Marketing4ecommerce. Recuperado el 16 de agosto de 2020 en <https://marketing4ecommerce.net/como-esta-afectando-el-coronavirus-al-ecommerce-espanol-diferencias-sectores/>

**Iglesias. A (2018).** 5 Funciones principales del departamento de logística. ESIC. Recuperado el 20 de abril de 2020 en <https://www.esic.edu/rethink/2018/07/31/5-funciones-principales-departamento-logistica/>

- Incidis. J (2018)** ¿Qué es la cadena logística? Transgesa. Recuperado el 17 de abril de 2020 en <https://www.transgesa.com/blog/que-es-la-cadena-logistica/>
- Lema. M (2020)**. Las ventas online de los supermercados se disparan un 74% en la segunda semana de confinamiento. El País. Recuperado el 23 de mayo de 2020 en <https://elpais.com/economia/2020-04-07/las-ventas-de-los-supermercados-suben-un-74-en-la-segunda-semana-de-confinamiento-y-se-dispara-el-canal-online.html>
- Logística de Supermercados (2014)**. La Cadena de Suministro. Recuperado 25 de agosto en <http://logisticaensupermercados.blogspot.com/>
- Marketing4ecommerce (2020)**. Como está afectando el coronavirus al ecommerce. Gráfico 7: Crecimiento de la demanda online durante la cuarentena COVID-19. Recuperado el 26 de agosto de 2020 en <https://marketing4ecommerce.net/como-esta-afectando-el-coronavirus-al-ecommerce-espanol-diferencias-sectores/>
- Mecalux (2019)**. ¿Qué es la logística de almacenamiento? Objetivos y áreas de trabajo. Recuperado el 19 de abril de 2020 en <https://www.mecalux.es/blog/logistica-de-almacenamiento>
- Nieto. M (2020)**. La evolución de la logística. Inmoking. Recuperado el 17 de abril de 2020 en <https://www.inmoking.com/la-evolucion-de-la-logistica/>
- NOEGA Systems (2016)**. Logística y cadena de suministro. Recuperado el 23 de abril de 2020 en <https://www.noegasystems.com/blog/logistica/logistica-y-cadena-de-suministro>
- Osorio. V (2019)**. Carrefour duplica el número de tiendas en España en cinco años. Expansión. Recuperado el 10 de mayo de 2020 en <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/04/11/5cae569f268e3edb348b465c.html>
- Statista (2020)**. Llenar la despensa durante el COVID-19. Recuperado el 20 de agosto de 2020 en <https://es.statista.com/grafico/21354/gasto-en-grandes-superficies-de-alimentacion-en-espana/>
- Transeop (2020)**. Cadena de suministro y cadena logística. Recuperado el 17 de abril de 2020 en <https://www.transeop.com/blog/Cadena-logistica-y-cadena-de-suministro/365/>

**Valenzuela. E (2008).** Gestión de logística. Gerencia de proyectos 88. Recuperado 17 de mayo 2020 en <http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/gestion-de-logistica.html>

**WebTrans (2018).** El sector de transporte de mercancías de España. Principales flujos de mercancías en España. (INE DIRCE). Recuperado el 25 de abril de 2020. <https://www.ewebtrans.com/blog/es/transporte-de-mercancias-en-espana/>