



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en DADE

Aplicación del cuadro de mando integral de Carrefour

Presentado por:

Sara Rodríguez Toribio

Tutelado por:

Marta Niño Amo

Valladolid, julio de 2023

RESUMEN:

En el presente trabajo se va a realizar un análisis sobre el Cuadro de Mando Integral de Carrefour, una de las empresas líderes en el sector de la distribución alimentaria en España y a nivel mundial. La determinación de la misión, visión y valores de la empresa y el análisis del entorno externo e interno han servido de apoyo para la elaboración de las relaciones causa-efecto y los objetivos e indicadores estratégicos, reflejando todo ello en el mapa estratégico. Este mapa va a permitir conectar los distintos objetivos estratégicos, de tal forma que se permita la consecución del objetivo prioritario de la empresa que no es otro que la maximización de beneficios.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral (CMI), estrategia, perspectiva, objetivos, indicadores, sector, Carrefour.

ABSTRACT:

In the present work, an analysis will be carried out on the Balanced Scorecard of Carrefour, one of the leading companies in the food distribution sector in Spain and worldwide. The determination of the mission, vision and values of the company and the analysis of the external and internal environment have served as support for the elaboration of the cause-effect relationships and the objectives and strategic indicators, reflecting all this in the strategic map. This map will allow the different strategic objectives to be connected, in such a way that it allows the achievement of the main objective of the company, which is none other than the maximization of benefits.

Keywords: Balanced scorecard, strategy, perspective, objectives, indicators, sector, Carrefour.

ÍNDICE:

1	INTRODUCCIÓN	4
1.1	Justificación sobre la importancia del tema.....	4
1.2	Objetivos.....	5
1.3	Metodología empleada.....	6
2	CONTEXTO	7
2.1	Consideraciones generales.....	7
2.2	Historia y evolución de la empresa.....	8
2.3	Carrefour en España.....	9
2.4	Misión, visión y valores de la empresa.....	11
3	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	11
3.1	Análisis externo.....	12
3.1.1	Entorno general.....	12
3.1.2	Entorno específico.....	14
3.2	Análisis interno.....	19
3.2.1	Cadena de valor.....	19
3.2.2	Ventaja competitiva.....	23
3.3	DAFO.....	23
4	CLAVES DEL ÉXITO	24
5	RELACIONES CAUSA EFECTO DE LOS FACTORES	26
5.1	Perspectiva financiera.....	26
5.2	Perspectiva del mercado o de los clientes.....	26
5.3	Perspectiva de procesos internos.....	27
5.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	27
5.5	Relaciones causa-efecto.....	27
6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SISTEMAS DE INDICADORES	28
7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	32
8	MAPA ESTRATÉGICO	34
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
10	BIBLIOGRAFÍA	42
11	ANEXOS	47

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación sobre la importancia del tema.

Con el paso del tiempo el sector de la distribución alimentaria ha ido adquiriendo cada vez una mayor relevancia. El comercio, en general, ha evolucionado de forma atroz, pasando de un sistema de comercialización basado en el trueque a la introducción de las monedas como forma de pago. En el sistema del trueque el valor de cada bien dependía del número de unidades físicas, lo que no resultaba representativo del valor real de la mercancía. Este sistema fue sustituido, debido a la evolución de las sociedades, por la introducción de la moneda como contraprestación.

Ahora bien, como consecuencia del desarrollo de la sociedad y de la expansión de las ciudades, el comercio ha dejado de realizarse en mercados al aire libre para desarrollarse en pequeñas tiendas y, posteriormente, en supermercados, hipermercados y tiendas al por mayor. Gracias a la innovación y al rápido crecimiento tecnológico, en muchos de estos establecimientos los consumidores tienen la posibilidad de emplear la modalidad del autoservicio. No obstante, la irrupción del e-commerce ha marcado un antes y un después en este sector, fundamentalmente a raíz de la COVID-19, siendo una de las modalidades cada vez más demandadas por los consumidores, suponiendo para las empresas un gran reto en cuanto a la modernización, innovación y digitalización, pues, han de ofrecer al cliente una página web o aplicación que sea lo más cómoda, atractiva, y clara posible que contribuya a la mejora de la experiencia del cliente.

Debido a la alta competencia que existe en la actualidad, las empresas han de adoptar una estrategia que les permita, además de pervivir, diferenciarse y conseguir captar a un mayor número de clientes. Para ello, será clave la adopción de decisiones estratégicas, entre las que se incluyen las relativas al tipo de productos y servicios que se ofertan, la política de publicidad, la ubicación de los establecimientos, la política de precios, la gestión de inventario, los sistemas de distribución, las relaciones con proveedores etc.

El sector de la distribución alimentaria al por menor ocupa un lugar privilegiado en la actualidad al permitir el abastecimiento de la sociedad durante todos los

días de la semana. Se trata de un sector de gran longevidad, remontándose a principios del siglo XX, creándose en EEUU el primer supermercado.

Vista la evolución que ha sufrido el sector desde sus inicios, resulta claro que las empresas que deseen permanecer en el mercado han de adaptarse a los cambios que se sucedan en el entorno, y tratar de anticiparse, en la medida de lo posible, a los mismos. Para ello, es conveniente que las empresas cuenten con sistemas de información que permitan ajustarse a dichos cambios de la forma más rápida posible.

Debido a la alta rivalidad existente en los mercados en los que actualmente operan las empresas, es preciso marcarse unos objetivos que sean factibles y fijar una serie de iniciativas a través de las cuales se puedan alcanzar. Es por ello por lo el del CMI se convierte en una herramienta necesaria para cualquier empresa ya que, permite, además, de medir los resultados, corregir los objetivos planteados y mejorar así la toma de decisiones en todas las áreas de la empresa. Gracias a esta herramienta, la empresa podrá implementar una estrategia que se ajuste a los objetivos estratégicos para que, de esta manera, le permita a la organización controlar la gestión de los aspectos clave y la obtención de la mayor rentabilidad posible.

1.2 Objetivos.

El objetivo general que persigo en el desarrollo del presente trabajo es dar a conocer la utilidad de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI). Para ello, se va a elaborar una estrategia en la que se implementará el CMI a la empresa de Carrefour. Así, se va a tratar de abordar cada una de las cuatro perspectivas desde el punto de vista de la distribución alimentaria al por menor. De esta manera, se va a poder controlar la actividad de Carrefour, monitorizando los distintos objetivos.

Además de este objetivo fundamental, se pueden enumerar algunos más específicos:

1. Definir la visión, misión y valores de la empresa.

2. Analizar el entorno externo del sector y, profundizar en el entorno interno de la empresa para poder elaborar la herramienta del CMI.
3. Identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, y conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
4. Diseñar unos objetivos estratégicos desde cada una de las cuatro perspectivas.
5. Establecer para cada uno de los objetivos, indicadores que sean además de realistas, cuantitativos y de duración limitada, de tal forma que, se permita establecer unas metas claras y alcanzables.
6. Tener una visión global que permita identificar y corregir las posibles desviaciones que se produzcan en el logro de tales objetivos.
7. Diseñar un CMI recogiendo la información analizada e indicando cada una de las posibles iniciativas que se podrían abordar para alcanzar los distintos objetivos estratégicos.
8. Diseñar un mapa estratégico que permita conocer las conexiones entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas existentes.

1.3 Metodología empleada.

Para comenzar con la elaboración del tema escogido para el trabajo, primeramente, hice una lectura profunda de varios manuales en donde se desarrollaba cómo aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral en función del sector de actividad. Asimismo, he tomado como apoyo para la elaboración del índice diversos trabajos que realicé sobre esta materia durante la carrera en la asignatura de Contabilidad de gestión.

Tras esta primera toma de contacto con el tema seleccionado elaboré un índice que fuera acorde con los objetivos y en donde se analizaran los aspectos fundamentales para la aplicación del CMI a esta empresa. Así, en este análisis se ha comenzado desarrollando los aspectos más generales del sector para posteriormente ir profundizando en Carrefour y terminar mostrando gráficamente el resultado del análisis a través del mapa estratégico.

2 CONTEXTO

2.1 Consideraciones generales.

¿Está cumpliendo la empresa con los objetivos estratégicos que ha fijado?
¿Cómo puede corregir las desviaciones que puedan surgir en la consecución de tales objetivos? ¿Cómo conocer con exactitud la situación de la empresa? Parece que la respuesta a muchas de estas cuestiones se sitúa en la implementación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI), basando dicha decisión en la necesidad de enlazar los objetivos de la empresa con la específica situación en la que ésta se halla. En concreto, se va a proceder a la elaboración del CMI para el grupo Carrefour considerada una cadena multinacional de supermercados e hipermercados que enfoca su actividad al sector de distribución minorista (Signes, 2020).

El CMI es una técnica elaborada en el año 1992 por los economistas Robert Kaplan y David Norton que surgió a partir de un análisis de una serie de empresas en donde se reveló que la perspectiva financiera en sí misma no era suficiente para analizar la situación de la empresa (Martínez, Dueñas, & Miyahira, 2010). *“El CMI complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirían en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización”* (Kaplan & Norton, 2016, pág. 9).

Esta herramienta ofrece la evolución experimentada por la sociedad, es decir, una película, verificando o no el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ésta mediante una serie de indicadores clave, para lo cual será preciso realizar el análisis de la empresa desde sus 4 perspectivas (financiera, clientes o mercado, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Gracias a esta herramienta la empresa podrá contar con un instrumento que recoja toda la información necesaria para llevar a cabo la toma de decisiones. El CMI busca hacer partícipes de los resultados alcanzados en cada momento tanto a la propia empresa como a sus empleados, ya que, de esta manera se pueden redirigir las posibles desviaciones que se produzcan en el resultado.

Se ha de tener en cuenta que, hoy en día, las empresas se mueven en entornos VUCA (volátiles, ambiguos, complejos e inciertos) y ello hace que sea necesaria la labor de determinar los objetivos más oportunos sobre los que ha de hacer hincapié la empresa y los procedimientos necesarios para su consecución. Ahora bien, ¿cuál es el objetivo de cualquier empresa? para poder hacer frente a esta pregunta es necesario adoptar una visión de futuro, ya que, solo de esta manera se podrá prosperar, y se podrá lograr y mantener una posición predominante en el mercado.

2.2 Historia y evolución de la empresa.

Carrefour es una cadena multinacional de distribución de raíz francesa que fue fundada en el año 1959 por las familias Fournier y Defforey en la Alta Saboya (Magazine, 2020). Posteriormente, en el año 1969 la empresa se internacionaliza estableciéndose en Bélgica, en 1973 en España (Barcelona) y en 1975 en Brasil (Nogués, 2015). Un año después es cuando se produce el lanzamiento de su MDD (marca de distribuidor), es decir, de su propia marca de productos básicos. En 1999 se produce la absorción del grupo Continent (Promodès) por Pryca (Carrefour) generando así el primer grupo europeo de distribución comercial, con el fin de alcanzar una cuota de mercado más elevada (Magazine, 2020).

Actualmente la empresa cuenta con presencia a nivel mundial, sus establecimientos están repartidos en más de 30 países repartidos entre Europa, Asia, África, Oriente Medio, América Latina (Barco, s.f.) y África (Inforetail, 2018). La actividad de la empresa se centra en la comercialización y distribución de distintos productos fundamentalmente basados en alimentación, pero también ofrece otros como bebidas, productos de parafarmacia, perfumería, electrónica etc. Asimismo, la empresa también ofrece servicios como: Viajes Carrefour, estaciones de servicio, Carrefour Drive etc.

Esta empresa cuenta con una gran variedad de formas, a través de las cuales desarrolla su actividad, es decir, estamos en presencia de un grupo multi-formato, distinguiendo, distintos modelos de tiendas: hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y especializadas y cash and carry (Newman, 2020).

2.3 Carrefour en España.

De entre los aspectos más relevantes destacamos: a) Sitio web: <http://www.carrefour.es> b) Sectores: venta al por menor c) Tamaño de la empresa: en el año 2021 el número de empleados fue de 35.275 (SABI, 2021). d) Sede: Madrid. e) Tipo: de financiación privada

El grupo Carrefour SA es una empresa que fue implantada en España en el año 1976, hace 47 años, y a pesar de tener su sede en Madrid cuenta con multitud de líneas de negocio repartidas por toda la España peninsular e islas. Se trata de una empresa muy comprometida con el empleo pues, si vemos la evolución que ha sufrido el número de empleados ([Cuadro 2.1](#)) se aprecia una tendencia al alza, incrementándose en un 22,30% desde el año 2014¹.

Para poder comprobar cómo realmente es la situación de la empresa se debe profundizar en su análisis económico-financiero. Si se tiene en cuenta el balance de situación ([Cuadro 2.2](#)) se observa como el activo total de la empresa en el año 2021 ha aumentado en un 17,3% con respecto al año 2020² y la razón fundamental es debido al incremento de la inversión en el activo corriente. Los fondos propios han experimentado un crecimiento de un 12%³, mientras que también ha aumentado la financiación a largo y corto plazo con un 42,66% y 18,13% respectivamente⁴.

Ahora bien, se ha de subrayar el alto valor que representa la partida de pasivo corriente, lo que demuestra que la empresa para poder financiar sus operaciones presenta una gran dependencia respecto de sus proveedores. No obstante, hay que tener en cuenta que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que generalmente éstos no se encuentran muy concentrados y, sin embargo, el mercado sí, lo que hace que los proveedores se tengan que enfrentar a empresas de gran envergadura económica. En definitiva, al ser tan bajo el poder

¹ Para calcular este porcentaje se ha aplicado la fórmula de la variación porcentual: $[(\text{valor actual} - \text{valor pasado}) / \text{valor pasado}] * 100 = [(35.259 - 28.828) / 28.828] * 100 = 22,3081\%$.

² $[(3.235.779 - 2.759.039) / 2.759.039] * 100 = 17,2792\%$

³ $[(643.687 - 574.483) / 574.483] * 100 = 12,0463\%$

⁴ $[(67.396 - 47.243) / 47.243] * 100 = 42,66\%$; $[(\quad) / (\quad)] * 100 = 18\%$;

de negociación de los proveedores, Carrefour ha conseguido obtener unas condiciones bastante favorables que le ha permitido aplazar los plazos de pagos.

Para profundizar en este análisis hay que tener en cuenta los ratios financieros y económicos más representativos de la empresa, que no van a hacer más que medir cuál es la situación de la empresa, teniendo en cuenta para ello su capacidad a la hora de afrontar sus obligaciones, tanto a largo, como a corto plazo.

Si se observa el nivel de endeudamiento ([Cuadro 2.3](#)) a corto plazo es muy superior a 1 y lo ideal es que se sitúe cercano a la unidad, por lo tanto, la empresa cuenta con un excesivo endeudamiento y ello podría tener consecuencias en sus garantías frente a terceros (principalmente frente a acreedores comerciales).

En cuanto a la autonomía financiera ([Cuadro 2.4](#)) se sigue un razonamiento similar, al ser inferior a 0,5 se observa como predomina el peso de la financiación ajena frente a la propia. Si se analiza el ratio de tesorería ([Cuadro 2.5](#)) da un resultado de 0,3, mientras que lo ideal sería que se situara entre 0,8 y 1, por lo tanto, la empresa tiene más deudas pendiente de pago a corto plazo que derechos de cobro.

La solvencia la hemos dividido entre a corto plazo ([Cuadro 2.6](#)) y largo plazo ([Cuadro 2.7](#)). A corto plazo se ve como a la empresa le falta solvencia lo que determina que no tiene capacidad suficiente para hacer frente a sus deudas a corto plazo. No obstante, ello no resulta excesivamente preocupante ya que, además de que estamos hablando de una empresa que tiene una alta velocidad a la hora de procesar los pagos de sus clientes, los cobra principalmente en efectivo, por lo tanto, obtiene liquidez de forma instantánea, y además paga a sus proveedores a crédito lo que le permite aprovecharse de la financiación espontánea (Garrido Miralles & Iñíguez Sánchez, 2017).

Por otro lado, en cuanto al ratio de garantía, a pesar de no estar entre los valores ideales que sería 1,5 y 2,5, es superior a la unidad lo que demuestra que al ser superior los activos a sus pasivos tiene recursos suficientes para hacer frente a sus deudas.

2.4 Misión, visión y valores de la empresa.

Se trata de tres aspectos claves a la hora de proceder a la elaboración del CMI. La misión responde a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿Qué es lo que hacemos? ¿Por qué lo hacemos? Etc. (ENyD, 2015). En definitiva, lo que se busca es concretar la finalidad, determinando los objetivos y el camino a seguir tanto por empleados como por directivos para poder alcanzarlos (Barroeta, 2019). En el caso que nos ocupa, la misión de Carrefour es tratar de ofrecer la mayor cantidad de productos a la mejor relación calidad-precio (Magazine, 2020). Esta empresa trata de buscar la excelencia en aquellos productos que ofrece, de ahí que se centre en alcanzar una relación calidad-precio óptima satisfaciendo así las necesidades y expectativas de los clientes, logrando llegar al mayor número de compradores posible.

La visión de la empresa responde a preguntas como: ¿Qué queremos ser? ¿Cómo queremos que nos describan? ¿A dónde queremos llegar? Tras estas preguntas lo que la empresa trata de fijar es a donde quiere llegar en el futuro, cuáles son las metas que se quieren alcanzar. Así las cosas, la visión que tiene la empresa es alcanzar el liderazgo mundial (Magazine, 2020), superando al resto de sus competidores (Mercadona, Lidl, Grupo DIA o Grupo Eroski) tanto en la distribución y comercialización de productos como en el grado de satisfacción de los clientes. La visión de la empresa ha de ser además de realista, lo suficientemente alentadora para todo el personal que trabaja para la empresa.

Los valores tratan delimitar aquello que se debe acatar para el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa. Esta empresa apuesta por valores como la innovación, la competitividad, la ética y la integración en el entorno de cada país (Magazine, 2020). En definitiva, se trata del “*conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y misión*” (Guerras Martin & Navas López, 2022, pág. 78)

3 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

El objetivo que se persigue con este análisis es la elaboración de la matriz DAFO. Ahora bien, se ha de precisar que el estudio se limitará al territorio español y fundamentalmente al sector de la distribución alimentaria.

3.1 Análisis externo

El estudio del análisis externo permite identificar cuáles son las oportunidades (factores positivos) y amenazas (factores perjudiciales) que van a afectar a la empresa por actuar en un determinado entorno (Guerras Martin & Navas López, 2022).

3.1.1 Entorno general

Este concepto es muy amplio ya que comprende todo aquello que es ajeno a la empresa, es decir, que no va a ser controlado por ésta, pero, a pesar de ello, va a influir de manera significativa sobre todas aquellas sociedades que se encuentren en el mismo ámbito geográfico, sea cual sea.

Para llevar a cabo este análisis hay que identificar 6 grupos de variables relevantes: políticas y legales, económicas, ecológicas, socioculturales y demográficas, tecnológicas y ecológicas (PESTEL).

De entre los factores políticos y legales se pueden incluir fundamentalmente las siguientes variables. En primer lugar, la incertidumbre, la existencia de un gobierno de coalición en España hace que la posibilidad de llegar a acuerdos entre los distintos grupos políticos se vea limitada. En segundo lugar, la conflictividad internacional, la guerra Rusia-Ucrania ha afectado directamente a todos los sectores generando tanto un incremento en los costes (precio del gas, materias primas etc.) como un incremento en la inflación. En tercer lugar, la legislación sobre el salario mínimo interprofesional⁵, sobre la Seguridad Social⁶ y riesgos laborales⁷. Asimismo, otras variables podrían ser las políticas impositivas o nivel de endeudamiento del gobierno.

En el caso concreto de Carrefour al estar tan internacionalizada ello supone que ha de tener en cuenta las distintas regulaciones que se apliquen en cada uno de

⁵ Real Decreto 99/2023, de 14 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2023.

⁶ Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre por el que se aprueba el texto refundido de la ley General de la Seguridad Social.

⁷ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales.

los países, y de ahí que, a la hora de implantar un establecimiento deba valorar la existencia de un entorno fiable, donde el riesgo político sea mínimo. En cuanto a España, país democrático desde el año 1977, está caracterizado por su gran estabilidad política a pesar de que en los últimos años se haya acentuado la desconfianza en el ejecutivo por el modo de actuación ante las crisis afloradas.

Los factores económicos más relevantes son: la subida de los tipos de interés por el Banco Central Europeo en 0.5 puntos hasta el 3% (España, 2023); el impacto negativo de la renta disponible en conjunto con el alto nivel de desempleo ([Cuadro 3.1](#)) no ha hecho más que conducir a un menor consumo; el incremento de la inflación provoca un incremento en el precio de los productos al incrementarse los costes de producción de las empresas. También se incluye, entre otros, los tipos de cambio, consumo privado y público y la variación del PIB ([Cuadro 3.2](#)).

De entre los factores socioculturales y demográficos podemos destacar el turismo pues, tras el impacto negativo que tuvo la COVID-19, el turismo nacional se ha recuperado más que a nivel internacional (Tecnohoteles, 2022). El cambio en los hábitos, debido a que cada vez hay una mayor cultura por el deporte y la vida sana, así como por la sostenibilidad, todo ello ha hecho necesario que tanto el grupo Carrefour como otras multinacionales apuesten cada vez más por productos de calidad, saludables y sostenibles. Además, esta empresa ha incluido tanto nutricionistas en sus tiendas para asesorar a los clientes (Carrefour, 2007), como talleres de nutrición para empleados (Carrefour, Memoria sostenible de Carrefour, 2017).

La preocupación social por la conservación del medio ambiente, cada vez hay una mayor conciencia social por preservar los recursos finitos de los que disponemos (EYNDE); mayor preocupación por la estética y cuidado personal.

En lo que concierne a Carrefour son relevantes aspectos como los cambios en el estilo de vida de los consumidores o la existencia de grupos religiosos diferenciados ya que ello implicará un cambio en el proceso de compra.

Los factores ecológicos más trascendentes pueden ser la huella de carbono; la exigencia de minimizar el impacto del CO₂; la eficiencia energética; uso de

materiales ecológicos y reutilizables. El grupo Carrefour está comprometido con el medio ambiente, y trata de evitar en el desarrollo de su actividad las excesivas emisiones de CO2 en el transporte de mercancías, así como el consumo eléctrico (Carrefour, Nota de prensa, 2016)

Los principales factores tecnológicos son la innovación y búsqueda de la excelencia, pues los avances tecnológicos permiten reducir los costes e incrementar la rentabilidad las patentes; la eficiencia de los canales de distribución; las ventas online del consumo privado son clave debido al distanciamiento geográfico que existe con respecto al cliente, lo que exige implementar estrategias que permitan reducir los tiempos de entrega, y costes ya que así se conseguirá una mayor satisfacción del cliente.

En el grupo Carrefour la inversión tecnológica es un aspecto clave y decisivo pues, de esta manera, se logran procesos innovadores que aportarán una mayor rentabilidad a la empresa.

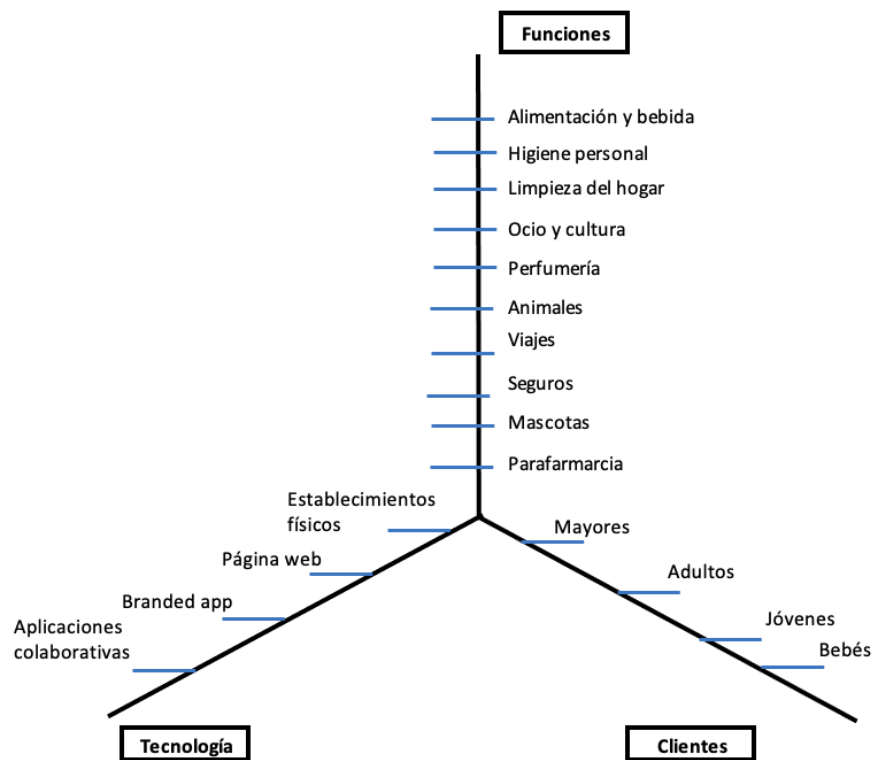
De entre las innovaciones que ha desarrollado Carrefour se pueden enumerar las siguientes. Primeramente, la aplicación Mi Carrefour ofreciendo facilidades en la compra. En segundo lugar, el sistema de gestión automática de pedidos para aquellos que sean frescos y perecederos (Carrefour, I+D+i, s.f.). En tercer lugar, el innovador blockchain para productos frescos que permite conocer a través de un QR toda la información sobre los mismos en cualquiera de sus etapas, garantizando así la total transparencia y, por último, mencionar la plataforma de e-commerce de alimentación que ha abierto para atender tan solo pedidos online (Carrefour, Notas de prensa, 2022) (Camero, 2021) (Álvarez, 2021)

3.1.2 Entorno específico

Es aquel entorno más inmediato que se identifica con el sector de actividad en donde los clientes, proveedores y competidores se van a relacionar (Guerras Martin & Navas López, 2022). No resulta sencillo establecer una definición de este concepto ya que el entorno se puede delimitar de una forma más amplia o más reducida y con ello se puede correr el riesgo de dejar de lado a algún competidor, cuestión que condicionará el análisis.

Ahora bien, para comenzar el análisis es preciso primeramente definir el sector en el que la empresa tiene actividad, para lo cual se va a emplear la función de Abell, y después fijar sus variables relevantes (Guerras Martin & Navas López, 2022). En este caso concreto, el entorno competitivo quedaría fijado a través del espacio tridimensional generado por el modelo de Abell ([cuadro 3.3](#)).

Cuadro 3.3: Modelo de Abell para Carrefour

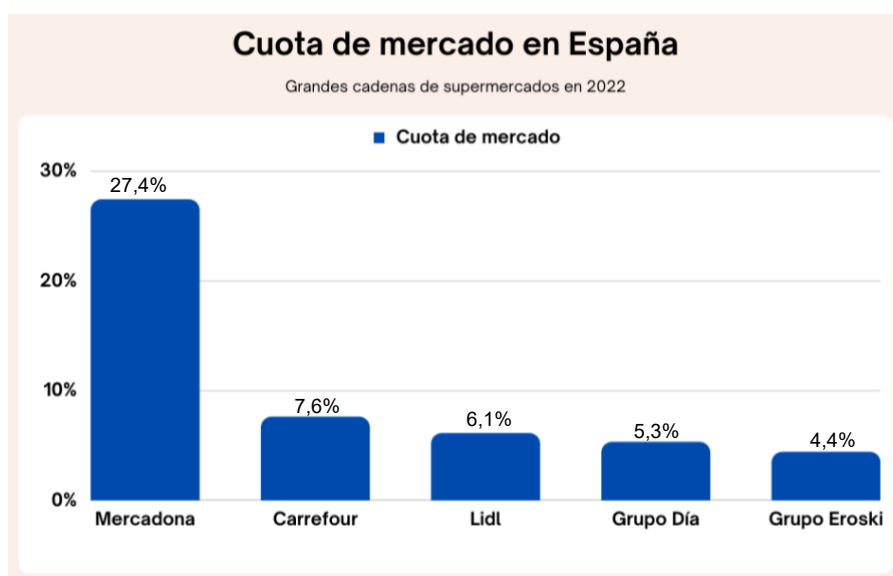


Fuente: elaboración propia

Seguidamente, hay que identificar las variables complementarias que son:

1) El grado de concentración del sector de la distribución alimentaria es bajo, pues predomina fundamentalmente Mercadona, pero se requieren las 4 siguientes marcas para poder alcanzar el 50% de la cuota de mercado ([cuadro 3.4](#)).

Cuadro 3.4: Cuota de mercado en España de grandes cadenas de supermercados en 2022.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de STATISTA⁸.

2) El tamaño y la importancia de este sector se va a medir en función de la participación del sector al PIB del país, que en este caso alcanza en torno al 2,5% del PIB de España (España G. d., 2021-2022) por lo que su importancia es clave en la economía nacional.

3) En cuanto grado de madurez del sector se ha de tener en cuenta que se encuentra en la etapa de madurez debido a la alta rivalidad existente.

4) El grado de globalización del sector es alto, es un sector que está ampliamente internacionalizado.

Ahora bien, una vez determinado el entorno competitivo y para poder comprender el entorno específico se ha de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter. En primer lugar, la posibilidad de entrada de nuevos competidores va a depender del atractivo del sector y de la existencia de barreras a la entrada (Guerras Martin & Navas López, 2022). El sector de distribución alimentaria goza

⁸<https://es.statista.com/estadisticas/540894/porcentaje-de-ventas-de-los-grandes-supermercados-en-espana/>

de cierta atractividad, pues se prevé un crecimiento en su cuota de mercado de cara al año 2025 (Newman, 2020). De entre las barreras de entrada se pueden destacar las siguientes:

- 1) El know-how pues las empresas del sector cuentan con una mayor experiencia.
- 2) La oferta limitada de algún factor de producción ya que los proveedores son limitados y en caso de la entrada de otras empresas deberán o bien producirlo ellas mismas (integrándose verticalmente hacia arriba) o estar dispuesta a asumir un mayor coste tras negociar con los proveedores (que finalmente repercutirá sobre el precio de los productos).
- 3) Diferenciación del producto ya que las empresas establecidas en el sector cuentan con una sólida lealtad del cliente que hace que estén dispuestos a pagar un sobreprecio, por lo que las nuevas empresas cuando entren al sector deberán diferenciarse.
- 4) El acceso a los canales de distribución puede que esté saturado y ello hace que las empresas entrantes deban o bien integrarse verticalmente hacia abajo o bien asumir mayores costes tras negociar con los distribuidores.
- 5) Alta inversión en activos especializados.
- 6) Fuertes barreras legales como licencias, permisos o la Ley de Defensa de la competencia, ley de ordenación del comercio minorista, normativa sobre el etiquetado de productos etc.

En definitiva, se puede apreciar que la amenaza de entrada de nuevos competidores no resulta muy elevada, pero ello no impide la entrada de nuevas empresas ya que es posible que nuevos negocios emerjan en un primer momento como pequeños establecimiento y con el tiempo vayan creciendo y adquiriendo una mayor cuota de mercado. El grupo Carrefour posee un posicionamiento óptimo en el mercado y resultaría complejo que la entrada de una nueva empresa pudiera restarle competitividad.

En segundo lugar, la existencia de productos sustitutivos, las empresas que se encuentran dentro de este sector, ofrecen una gran variedad de productos, donde la mayoría de ellos corre el riesgo de tener otros sustitutos. Como sustituto principal en este sector, podrían ser productos que se ofrezcan en

establecimientos más pequeños, situados en zonas mejor ubicadas, centro urbano, por ejemplo, donde el trato que se ofrezca al consumidor sea más cercano dada sus características.

En tercer lugar, el poder de negociación de los clientes. Para ello hay que tener en cuenta una serie de variables (Guerras Martin & Navas López, 2022): 1) El grado de información sobre la oferta que tienen los clientes es muy elevado ya que al poder comparar precios y calidad les permite cambiar de marca con facilidad, otorgándoles un alto poder de negociación. 2) El grado de concentración de los clientes es alto pues, aunque el número de consumidores sea muy elevado, la mayoría de ellos tiende a comprar en las principales empresas de alimentación, lo que les otorga un alto poder de negociación. 3) La sustituibilidad del producto es elevada lo que le da un mayor poder de negociación al cliente. En definitiva, los clientes tienen un alto poder de negociación lo que puede suponer una amenaza para las empresas del sector.

En cuarto lugar, en cuanto al poder de negociación de los proveedores, se va a seguir el mismo procedimiento que para el caso anterior. 1) El grado de información sobre la demanda que tienen los proveedores es muy elevado pues cuentan con una información casi transparente, facilitada gracias a las nuevas tecnologías. 2) El grado de concentración de los proveedores es bajo dada la variedad de proveedores con los que operan, lo que reduce su poder de negociación. 3) La sustituibilidad del producto es alto lo que resta poder de negociación al proveedor. 4) La posibilidad de amenaza de integración vertical de los proveedores es baja ya que ya que si quisieran pasar a distribuir ellos mismos sus productos se requeriría una fuerte inversión de capital. En definitiva, los proveedores tienen un bajo poder de negociación lo que puede suponer una fortaleza para las empresas del sector.

En quinto lugar, el grado de rivalidad de la competencia actual. *“A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye”* (Guerras Martin & Navas López, 2022, pág. 165). Esta quinta fuerza, tal y como determinas L.A Guerras Martín y J.E Navas López va a depender de una serie de variables. 1) El número y equilibrio de los competidores. Hay una gran

rivalidad en el sector debido a la baja concentración de los competidores. 2) Velocidad del crecimiento, al tratarse de un sector en fase de madurez habrá mayor rivalidad por el menor crecimiento del mismo. 3) La falta de diferenciación del producto hace que aumente la rivalidad en el sector. 4) La existencia de barreras a la salida hace que aumente la rivalidad (barreras como ventajas conjuntas entre distintos negocios, posesión de activos especializados o incluso los costes fijos de salida).

3.2 Análisis interno

El objetivo de este análisis es identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, es decir, tanto lo que hace bien como lo que puede mejorar.

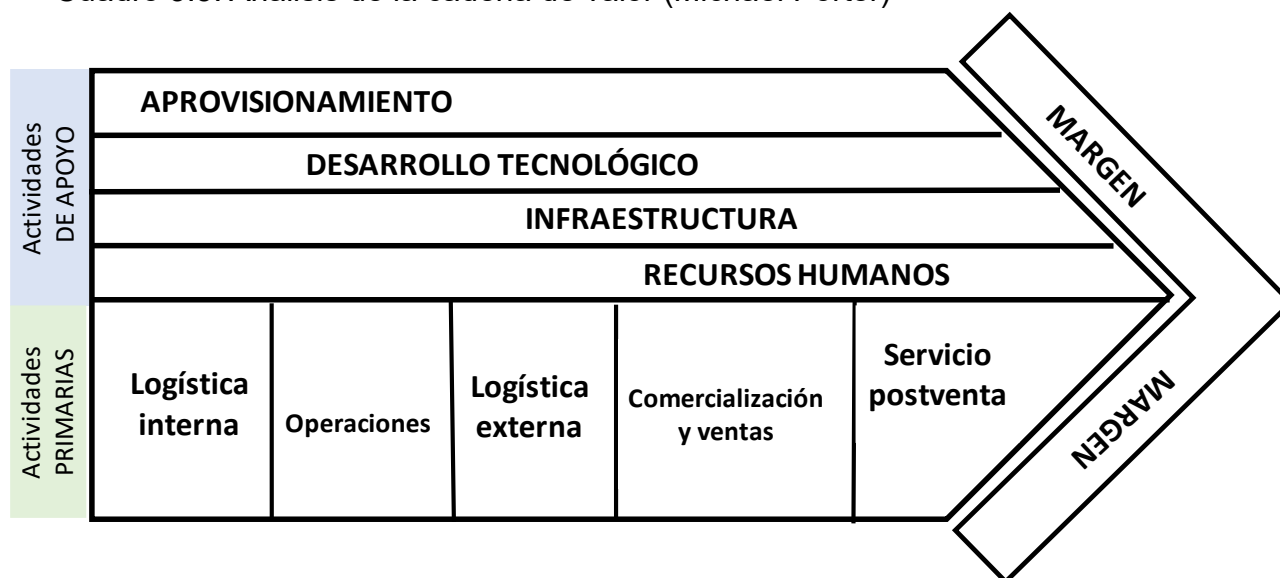
3.2.1 Cadena de valor

Este concepto consiste en la *“desagregación de la empresa en una serie de actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio”* (Guerras Martin & Navas López, 2022, págs. 198-199). Todas y cada una de las actividades van a añadir valor al producto final, no obstante, se debe indagar cuál de las actividades añade más valor que el resto pues ahí va a estar la ventaja competitiva de la empresa.

Las actividades de la cadena de valor se van a dividir en dos grupos ([Cuadro 3.5](#)): las primarias, que son las que *forman parte directa del proceso productivo de la empresa* y las de apoyo, que *no forman parte directa de este proceso, pero sirven de soporte para las actividades primarias garantizando el funcionamiento normal de la empresa* (Guerras Martin & Navas López, 2022, págs. 199-200).

Dentro de las actividades primarias se encuentra: 1) Logística interna 2) Operaciones, 3) Logística interna, 4) Comercialización y ventas 5) Servicio posventa; las actividades de apoyo están formadas por: aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, infraestructura y recursos humanos.

Cuadro 3.5: Análisis de la cadena de valor (Michael Porter)



Fuente: elaboración propia.

De entre todas las actividades mencionadas se van a seleccionar aquellas que se consideran más importantes para esta empresa y de entre las elegidas se van a escoger aquellas que se consideran como nucleares para la empresa. En primer lugar, la comercialización y ventas, en general tiene un peso muy importante para las empresas y en concreto. Carrefour es una de las que más ha invertido en ello. Para tratar de llegar al mayor número posible de clientes ha invertido en diversas campañas publicitarias ofreciendo información a través de diversos canales (anuncios de televisión, noticias en redes sociales e incluso colaboraciones con influencers, catálogos y folletos, anuncios radiofónicos e incluso e-mails y correo postal). Las principales estrategias de marketing están basadas en las ofertas de 3x2 o 2x1, la segunda unidad a mitad de precio, descuentos inmediatos en precios, sorteos, el programa de fidelización gracias al cual se devuelve parte del importe de la compra (Carrefour, Preguntas frecuentes en El club Carrefour, s.f.) Para favorecer las ventas, Carrefour ha realizado estudios y ensayos, al igual que otras empresas, como por ejemplo colocar los productos que tengan un precio más elevado en las estanterías centrales por su mayor visibilidad, colocar los productos para niños pequeños en las baldas de abajo por su mejor alcance para éstos.

En segundo lugar, el servicio postventa es importante en Carrefour, ya que uno de los principales objetivos es lograr la satisfacción de los clientes. La empresa cuenta con un servicio posventa que garantiza la devolución de los productos adquiridos, tanto en tiendas físicas como online. Asimismo, cuenta con un servicio de atención al cliente para atender todo tipo de duda, inquietud, reclamación o propuesta de mejora bien sea vía email, telefónica o a través de las redes sociales y de una plataforma de soporte que comunica al cliente con Carrefour (Carrefour, SERVICIO POSTVENTA, s.f.) (Broncano, 2022).

En tercer lugar, la logística externa, el almacenamiento y distribución de productos es una de las actividades más importantes de esta empresa, cuestión que tiene reflejo en las grandes inversiones que se han llevado a cabo. Carrefour tiene plataformas logísticas multiformato y multisector en todo el territorio nacional (Gazeley, 2015), para así poder abastecer a las distintas áreas, garantizando la rapidez de la entrega del producto en cada punto de venta. Para llevar a cabo esta labor, Carrefour ha apostado por el modelo de logística externalizado y efectuado por los expertos en la materia. Además, para aquellos productos perecederos y frescos que no son almacenables la empresa utiliza centros de distribución propios para asegurar que lleguen al cliente con las condiciones y en el momento adecuado (Carrefour, Carrefour Supermercado compra online).

En cuarto lugar, el desarrollo tecnológico, es una de las principales estrategias de la empresa, prueba de ello es la inversión realizada en I+D+i para mejorar la experiencia del cliente. El hecho de ser una compañía omnicanal ofrece muchas facilidades a los clientes, pudiendo éstos elegir la forma en la que desean realizar sus pedidos. Algunas de las mejoras serían servicios como Click & Collect, sistema de fidelización de clientes, desarrollo de una plataforma de e-commerce para atender pedidos online, sistema para la gestión de pedidos de productos frescos y perecederos, adaptándolo según las condiciones de cada país, o incluso la herramienta de software para la gestión integral de la aprovisionamiento (Carrefour, I+D+i, s.f.).

En quinto lugar, el aprovisionamiento, la empresa cuenta con unas relaciones duraderas con sus proveedores, los cuales le suministran los productos

necesarios para su venta al consumidor final. El modelo que ha establecido con sus proveedores se basa en el apoyo a empresas españolas y en el compromiso con empresas locales y regionales, y, apuesta por el tejido agroalimentario industrial español (food, 2020). Para suministrar productos hortofrutícolas de origen nacional, cuenta con Socomo, filial de Carrefour, encargada de comercializar este tipo de productos (Carrefour C. E.). Para poder suministrar los productos marinos nacionales mantiene vínculos con las principales lonjas nacionales (S.H, 2021).

En sexto lugar, en lo que se refiere a los recursos humanos es muy importante para la empresa y gracias a la inversión en formación les ha permitido diferenciarse (Molinero)⁹, lo que ha hecho que alcancen el máximo desarrollo personal y profesional. La formación es importante tanto para las nuevas incorporaciones en plantilla como para actualizar a aquellos empleados con más experiencia. Incluso en tiempos de crisis, la empresa no ha dejado de invertir en formación ya que considera que su misión es mantener una buena plantilla de personal. A través del programa Women Leaders impulsa el desarrollo de la mujer, permitiendo que ocupen puestos de directivos (Carrefour, Carrefour, empresa referente en diversidad e igualdad en España. , 2016), asimismo, fomenta el empleo de calidad e la confianza de los empleados pues muchos de los directivos de la empresa empezaron en plantilla base (infoRETAIL., 2023). La empresa también realiza cursos de formación en riesgos laborales en varias ciudades de España garantizando el acceso a un mayor número de empleados (food, Carrefour forma a sus trabajadores en salud laboral, 2018). En cuanto a la remuneración el salario se puede incrementar mediante una retribución adicional en concepto de objetivos alcanzados, sirviendo de incentivo a los empleados (SERVIMEDIA, 2023).

Ahora bien, de entre todas las actividades del proceso productivo se han de identificar las actividades centrales de la empresa en las cuales a ésta no le interesa reducir costes ya que son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva. Así las cosas, una de las actividades clave sería la comercialización

⁹ Según establece el director de RRHH de Carrefour en España, al empresa dedica 650.000 horas de formación y una inversión de 11 millones € al año.

y ventas y ello debido al importante marketing que ofrece, prueba de ello es la gran cantidad y variedad de ofertas y las formas de fidelización de clientes. Otra de las actividades nucleares serían los recursos humanos debido a la gran cantidad de personal que forma parte del grupo y la preocupación que muestra la empresa para su mejora y desarrollo continuo.

3.2.2 Ventaja competitiva

La vía principal para alcanzar una ventaja competitiva es la estrategia. Se entiende que una empresa alcanza una ventaja competitiva *“cuando posee ciertas características que la diferencian de otras, la coloca en una posición relativa superior para competir y le permiten obtener un rendimiento también superior”* (Guerras Martin & Navas López, 2022, pág. 233).

En el caso de Carrefour la ventaja competitiva es de liderazgo en costes (bajo coste y ámbito competitivo amplio), ya que no cuenta con productos que sean únicos que puedan tener atributos que haga que los clientes estén dispuestos a pagar un sobrepago, sino que, lo que realmente hace “únicos” a sus productos es el bajo precio que tienen gracias a las promociones. Prueba de ello es que, el efecto experiencia que tiene la empresa, le permite vender a un precio más bajo que sus competidores. Además, al tener tantas actividades en la cadena de valor se pueden crear sinergias entre ellas. En definitiva, se trata de una estrategia acorde a las características de la empresa ya que sus clientes suelen ser más sensibles al precio, entonces ante incrementos en el mismo pueden cambiar fácilmente de empresa. Aunque la empresa tenga en España una cuota de mercado no muy elevada, es la segunda en el ranking nacional, lo que le hace tener una ventaja respecto a sus competidores. Así, derivado de la comercialización y distribución conjunta se han logrado sinergias entre los productos y servicios que ofrece la empresa, lo que le permite reducir costes. En concreto se trata de sinergias en ventas (usando los mismos canales de distribución), operativas e incluso en riesgos.

3.3 DAFO

Tras haber realizado el análisis del entorno interno y externo de la empresa se ha de construir una matriz DAFO donde se reflejen las oportunidades y

amenazas detectadas en el análisis externo, y las fortalezas y debilidades procedentes del interno.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Subida de los tipos de interés por BCE Reducción del consumo privado Inflación Conflictividad internacional Patentes Reducción de la renta disponible Inestabilidad política Existencia de muchos sustitutivos Mercado muy competitivo Aumento del I+D	Eficiencia de los canales de distribución Innovación E-commerce Facilidad de expansión a mercados exteriores Huella de carbono Expectativas favorables del PIB Conciencia social con el medio ambiente Nueva tendencia hacia vida saludable Expandirse en mercados emergentes
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Macra consolidada Sinergias Fidelización de los clientes Reparto a domicilio y compra online Formación de empleados Eficiencia en distribución Impacto publicitario y promociones Surtido de productos y marcas propias Elevado número de establecimientos Flexibilidad horaria Apertura de domingos y festivos Responsabilidad social corporativa Uso de materiales ecológicos y reutilizables	Tiendas de proximidad favorecen cercanía al consumidor Elevados gastos de suministros Venta única a minoristas Elevada dependencia de proveedores Poca presencia en Asia y África Cuota de mercado escasa

Fuente: elaboración propia

4 CLAVES DEL ÉXITO

Para completar el análisis se ha de precisar cuáles son, y han sido las claves del éxito de esta empresa, fundamentalmente a nivel nacional. En primer lugar, tal y como se ha venido mencionando, la empresa se caracteriza por ofrecer unas ofertas atractivas que incorpora su gran variedad de productos y servicios y que la diferencian del resto de sus competidores. Las ofertas más llamativas son el 3 x 2, 2 x 1, 4 x 3, cupones, segunda unidad al 50 % o incluso acumular puntos en el cupón descuento. Lo que se ha conseguido gracias a estas promociones es atraer a una gran variedad de consumidores y, además, incrementar la frecuencia como la cantidad adquirida de producto. Lo que se consigue con esta

estrategia, es incrementar la competitividad en el precio, pues muchos consumidores van a preferir acudir a estos establecimientos a adquirir artículos cuando saben que muchos de ellos van a estar rebajados.

En segundo lugar, la variedad en el suministro. Con la evolución de los años la empresa ha ido ofreciendo cada vez más productos y servicios que en muchos casos han resultado un tanto revolucionarios gracias a su gran acogida. Es lógico, pensar que una empresa con las dimensiones como Carrefour va a poder suministrar una mayor variedad de productos que es una tienda de barrio, donde las posibilidades son más limitadas y enfocadas principalmente a productos de primera necesidad.

En tercer lugar, los años de implantación en España, pues ello supone que conoce del consumidor sus gustos, preferencias y en función de ello, puede personalizar los productos y ofertas y, es capaz de adaptarse la cultura del país, a los hábitos de consumo y a los comportamientos de compra. En cuarto lugar, la capacidad para captar a los clientes, Carrefour está volcado y se ha preocupado siempre por captar y fidelizar a sus consumidores y es por ello, por lo que ha llevado a cabo distintas iniciativas a través de las cuales se han conseguido retener a muchos de estos clientes convirtiéndolos en habituales.

En quinto lugar, favorece el ocio, pues el hecho de que, en algunos establecimientos, las tiendas estén establecidas en grandes superficies (dentro de centros comerciales) beneficia el ocio, permitiendo además de realizar las compras oportunas, aprovechar para pasar el día en cines, gimnasios, bares, tiendas y viceversa, ya que en muchas ocasiones se acude al centro comercial a realizar una actividad lúdica y se termina comprando en Carrefour. Esto ha resultado exitoso, ya que, a diferencia de otras empresas como Mercadona, que sería en España el competidor más directo, no cuenta con esta ventaja.

A estas claves tan exitosas, se podría añadir además la organización simple y abierta y la inteligencia artificial en la cadena de suministro.

5 RELACIONES CAUSA EFECTO DE LOS FACTORES

Tras haber analizado la misión, visión y valores, y tener una matriz DAFO se está en condiciones de profundizar aún más en la herramienta del CMI. El CMI *proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia. Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas* (Kaplan & Norton, 2016, págs. 45-46). En definitiva, el CMI va a estar formado por los principales elementos de la empresa, agrupados en las cuatro perspectivas que se va a explicar a continuación y que se enumerarán por orden de importancia según la empresa.

5.1 Perspectiva financiera

Se centra en aspectos económicos que tienen como finalidad lograr el éxito financiero, y a través de los cuales *nos van a indicar si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución y están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable* (Kaplan & Norton, 2016, pág. 46). Esta perspectiva es la más importante para Carrefour, ya que cualquier empresa con fines de lucro tiene como objetivo incrementar tanto la rentabilidad como los ingresos. La prioridad es clara, el dinero, ya que, de no obtener los ingresos suficientes, no le resultaría provechoso a la empresa seguir operando. Al estar tan internacionalizada la empresa y en concreto contar con tantos establecimientos en España se busca que las inversiones realizadas sean rentables y se puedan explotar al máximo para conseguir su eficiencia.

5.2 Perspectiva del mercado o de los clientes

En segundo lugar, se ha colocado esta perspectiva, ya que representa uno de los factores claves para el éxito o el fracaso de cualquier empresa, pues la demanda variará en función de la satisfacción de los clientes con el producto o servicio ofrecido. Una labor importante para lograr el éxito en lo que se refiera esta perspectiva es identificar el tipo de cliente al que va dirigido el producto o servicio que ofrece la empresa y también el mercado en el que opera. Carrefour ha de tratar de ofrecer una propuesta de valor que haga que el cliente prefiera

esta empresa a otras de la competencia. Es importante centrar esfuerzos en mantener la fidelización de los clientes actuales y conseguir la de los potenciales, y para ello, Carrefour tiene que mantener la cercanía con el cliente y ofrecer una atención tan personalizada que la haga única.

5.3 Perspectiva de procesos internos.

En esta perspectiva, *los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente* (Kaplan & Norton, 2016, pág. 47). El desarrollo adecuado de los procesos no va a hacer otra cosa que sumar valor a la empresa (calidad, tiempo de respuesta al cliente, etc. (Roncancio, s.f.)), lo que hace que sea determinante para el éxito de la misma. Se trata de analizar si los procesos que lleva a cabo la empresa son adecuados para lograr tanto la satisfacción de los clientes, accionistas como la rentabilidad (Fernández-Pinilla, s.f.), es decir, esta perspectiva busca alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores, y es por ello, por lo que, a la hora de determinar los indicadores de la misma, previamente, se deben haber establecido los de las dos anteriores.

5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

“Identifica la infraestructura que la empresa se debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2016, pág. 49). Los 3 elementos que constituyen la piedra angular de toda empresa son: 1) Las personas (en lo que se refiere a habilidades y conocimientos de los empleados) 2) El clima organizacional (satisfacción de los empleados) 3) Los sistemas e infraestructuras (espacios para el desarrollo de las metas).

5.5 Relaciones causa-efecto

Permite ver las distintas interrelaciones que existen en torno a las cuatro perspectivas que se acaban de describir. Y sabe tener en cuenta que el logro de los objetivos que acompañan a las perspectivas que se sitúan en la parte superior (perspectiva financiera) va a depender de la consecución de los objetivos fijados para las perspectivas situadas en la parte inferior.

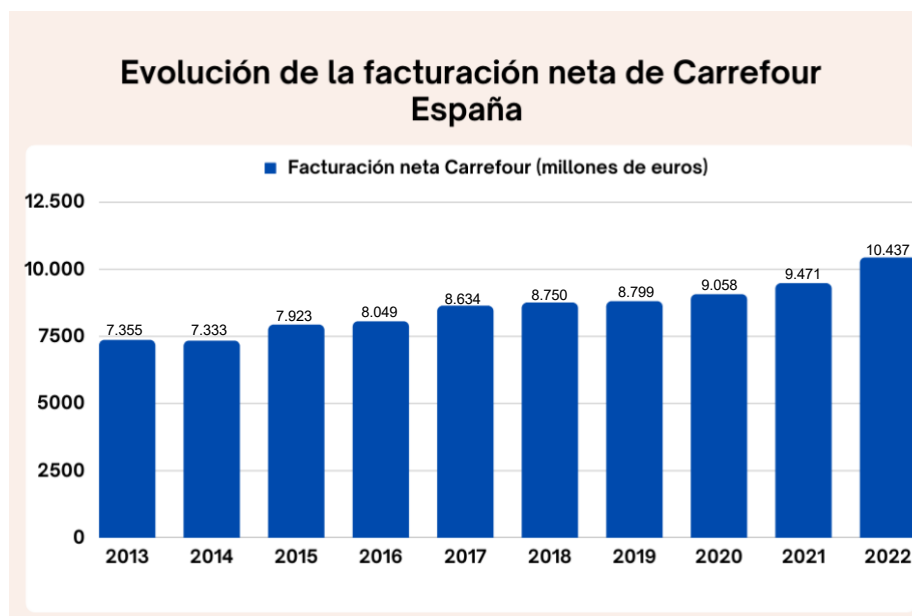
6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SISTEMAS DE INDICADORES

Son aquellas metas que se va a proponer la empresa alcanzar en un periodo de tiempo determinado. La fijación de tales objetivos permite a la empresa delimitar los aspectos más relevantes de la misma, y proporcionar los criterios básicos para lograr el perfeccionamiento de la actividad desarrollada. Estos objetivos tienen que ser medibles, temporales, realistas y claros. Una vez fijados, se ha de establecer un sistema de control sobre los mismos que permita verificar además de su cumplimiento, la forma en la que le está beneficiando o no a la empresa, comprobando si las decisiones adoptadas son las adecuadas o es preciso redefinirlas. En definitiva, se van a plantear una serie de objetivos para cada una de las perspectivas que se han desarrollado en el apartado anterior.

Dentro de la perspectiva financiera encontramos los siguientes objetivos con sus indicadores correspondientes:

- 1) Incrementar la facturación en España, del 10.437 millones de € de 2022 por encima de los 11.500 millones de € este 2023 ([cuadro 6.1](#)).

Cuadro 6.1: Evolución de la facturación neta de Carrefour España entre 2013 y 2022.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de STATISTA (14 de marzo de 2023).

Como indicadores se pueden emplear: a) Modelo 390 del IVA del año 2022, midiendo las ventas de Carrefour en el 2022 y es el sumatorio de los trimestres del IVA. Como está directamente relacionado con el consumo, a mayores ventas mayor va a ser el IVA soportado de la empresa. b) Importe de la cifra neta de negocios de la cuenta de resultados del año 2022, habrá que ir viendo trimestralmente cuál es la evolución

- 2) Pagar un dividendo de 0,63 € por acción en líquido en 2023, incrementándose en un 21% con respecto al año pasado (Estrategia-Bolsa, s.f.) y volviendo a los valores de los máximos históricos que hubo entre 2014 y 2017. Como indicador se puede emplear la rentabilidad por dividendo (cociente entre el dividendo pagado y el precio de la acción en ese momento).
- 3) Alcanzar una cuota de mercado superior al 10% en el mercado nacional en 2023. Actualmente, Carrefour se sitúa en el puesto número dos detrás de Mercadona, pero muy alejado, por lo que sería un buen objetivo acortar distancias con respecto a esta empresa y alejarse de sus competidores más cercanos como lo de Lidl y DIA. El indicador es el método del porcentaje de ventas, relacionando las ventas de una compañía con las ventas del sector.
- 4) Aumentar la creación de valor en un 5% para 2025. De esta forma, se consigue un mayor atractivo de cara a accionistas y socios. El indicador es la rentabilidad financiera (ROE), que relaciona el beneficio económico con los recursos propios para lograr dicho beneficio.
- 5) Mejorar un 20% el margen de utilidad de aquí a 2024. El indicador podría ser el margen bruto de utilidad (cociente entre ingresos menos costes entre los ingresos de la empresa).
- 6) Incrementar un 10% las ventas cruzadas de bienes y servicios hasta finales de 2023. Este objetivo para Carrefour es muy recomendable dada la amplia oferta de productos y servicios. Como indicador el cross-selling, que indica la capacidad de la empresa a la hora de promocionar productos o bienes-servicios complementarios (Cera, 2015).
- 7) Incrementar el beneficio por empleado en un 5 % hasta finales del año 2023. Como indicador el beneficio por empleado (cociente entre el total de beneficios entre el número de empleados).

Dentro de la perspectiva de cliente o de mercado encontramos los siguientes objetivos con sus indicadores correspondientes:

- 1) Incrementar la compra media por cliente en un 7 % durante el 2023. El indicador el valor medio de compra, pues mide el gasto realizado por los clientes cuando efectúan las compras.
- 2) Reducir en un 30% las devoluciones de compras de clientes en los próximos dos años. Una devolución supone una venta perdida y acarrea costes en tiempo y dinero. Como indicador se puede usar el número de devoluciones que efectúan los clientes de manera mensual.
- 3) Incrementar un 10% la tasa de recomendación en el año 2023. El indicador es el NPS (nivel de recomendación), diferencia entre clientes promotores (puntuación 9-10) y detractores (puntuación 1-6) (Hammond, 2023).
- 4) Aumentar hasta el 80% el número de clientes satisfechos para el periodo 2023-2026. Se puede medir a través de encuestas de satisfacción online y a pie de tienda (por ejemplo, tras realizar la compra valore la experiencia con la selección de una cara verde, contento, o roja, enfadada).
- 5) Reducir un 50% las quejas y reclamaciones de clientes de aquí a 2024. Se considera un objetivo fundamental al estar vinculado directamente con la satisfacción del cliente. Como indicador se usaría el número de visitas que se realizan en los puntos de atención al cliente.
- 6) Mejorar un 30% la tasa de conversión online hasta 2025. De esta manera se trata de conseguir que los clientes que visitan la página web terminen adquiriendo el producto. Como indicador la tasa de rebote, que mide las visitas realizadas en la web sin haber interactuado (Castillo, 2018).
- 7) Conseguir que el 80% de los clientes utilicen el Club Carrefour de aquí a 2024. Es un objetivo de fidelización en conexión con la satisfacción del cliente. Como indicador, el porcentaje de tarjetas usadas en cada compra a diario, se mide el total de compras y de ese total las que pasan la tarjeta del Club Carrefour.

Dentro de la perspectiva de procesos internos encontramos los siguientes objetivos con sus indicadores correspondientes:

- 1) Reducir un 30% los costes del servicio postventa de productos y servicios hasta finales de 2024. Estaría relacionado con la calidad y se podría emplear la tasa de defectos del proceso (Kaplan & Norton, 2016).
- 2) Mejorar en un 20% la eficiencia con los proveedores de productos frescos en el periodo 2023-2025. El indicador sería el tiempo empleado desde el punto de origen del producto hasta su llegada al establecimiento, así se conseguirá que los productos frescos duren más tiempo en la tienda y permanezcan en perfecto estado está su venta.
- 3) Implementación de procesos que mejoren la compra y la incrementen en al menos un 15% hasta finales de 2024. El indicador es el tiempo total de proceso, que mediría el tiempo que transcurre desde que un cliente inicia el proceso de compra hasta recibir un correo con la confirmación.
- 4) Diversificar las fuentes de ingresos en un 10%, con la creación de nuevos servicios para 2024. El indicador empleado puede ser el número de contrataciones por empleado al mes.
- 5) Reducir las incidencias este 2023 un 20%. El indicador es el número de incidencias recogidas de manera mensual.
- 6) Incrementar la eficiencia interna en un 20% en el periodo 2023-2026. Ofreciendo los productos y servicios al menor coste sin que ello incida en una disminución de la calidad. El indicador sería los gastos por unidad de producto, así se puede conocer el margen de cada producto o servicio vendido.
- 7) Seguir incrementando la rapidez en la entrega a domicilio por debajo de las 48 horas en los pedidos efectuados en la página web hasta 2025. El indicador sería el tiempo de preparación del pedido.

Dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje encontramos los siguientes objetivos con sus indicadores correspondientes:

- 1) Alcanzar en el periodo 2023-2025 el 80% de orgullo de pertenencia entre los empleados. Vinculado a la satisfacción del empleado en la empresa. El indicador sería realizar los formularios de satisfacción a éstos.
- 2) Incrementar en un 35% la conciliación familiar de los empleados para 2024. Como indicador el número de empleados beneficiados por dicha conciliación.

- 3) Incrementar la retención de empleados jóvenes en un 30% para el periodo 2023-2025. Como indicador la retención de talentos (cociente entre el total de trabajadores que se incorporan en ese periodo entre total de trabajadores que en ese mismo periodo permanecieron constantes).
- 4) Crear como mínimo 3 programas anuales de aprendizaje y desarrollo para los empleados. El indicador es el porcentaje de empleados que se apuntan a ese programa. Lo que se quiere es aumentar la capacitación, ya que ello fomentará la productividad y rendimiento laboral.
- 5) Incrementar la gamificación de los empleados en lo relativo a mejorar la experiencia cliente en un 25% para el periodo 2023-2026. Se quiere fomentar el compromiso a través de un aprendizaje creativo. El indicador sería el alcance de la gamificación de la empresa, para conocer así la lealtad y compromiso de los trabajadores.
- 6) Incrementar la mejora continua durante 2023 en el compromiso de empleados en un 35%. El indicador sería el grado de absentismo laboral (cociente entre número de trabajadores que falta al trabajo entre el total de trabajadores de la empresa). Si el equipo de trabajo no está satisfecho con su trabajo se hará notar en el servicio de atención al cliente.
- 7) Incrementar el fomento de la innovación en un 10% para lograr ser la página web de referencia de aquí a 2024. El indicador podría ser la tasa de conversión.

7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez recopilada toda la información anteriormente analizada se va a construir el CMI para las 4 perspectivas, incluyendo la meta para cada uno de los objetivos, y la iniciativa que podría poner en marcha la empresa para su consecución.

Objetivo estratégicos	Indicador	Metas	Iniciativas
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Incrementar la facturación en España	Modelo 390 IVA 2022 Importe neto de la cifra de negocios	> 11.500 millones de €	Ofrecer servicios adicionales relativos a garantías o entrega gratis
Pagar un dividendo por acción en líquido superior en 2023	Rentabilidad por dividendo	0,63€ por acción	Nuevas oportunidades de crecimiento y diversificar nuevas fuentes de ingresos
Aumentar la cuota de mercado	Método del porcentaje de ventas	> 10%	Ofrecer productos exclusivos que le permitan diferenciarse a bajo precio
Aumentar la creación de valor para 2025	Rentabilidad financiera (ROE)	5%	Continuar apostando por la innovación y conseguir buena experiencia del cliente

Mejorar el margen de utilidad hasta 2024	Margen bruto de utilidad	20%	Controlar el gasto y diversificar fuentes de ingresos
Incrementar las ventas cruzadas de bienes y servicios hasta finales de 2023	Cross-selling	10%	Conocer necesidades de clientes, ofrecer ventas-cruzadas personalizadas, aumentar ventas cruzadas productos-
Incrementar el beneficio por empleado hasta finales de 2023	Beneficio por empleado	5%	Ofrecer sistemas de incentivos y formación continuada a los mismos
PERSPECTIVA DE CLIENTE O DE MERCADO			
Incrementar la compra media por cliente durante 2024	Valor medio de compra	7%	Continuar con las promociones diarias y semanales, cheques, bonos y mejora de la compra online
Reducir las devoluciones de compras en los próximos años	Número de devoluciones de clientes al mes	30%	Ofrecer asesoramiento instantáneo, ofrecer opiniones de otros clientes sobre la futura compra
Incrementar la tasa de recomendación en 2023	Nivel de recomendación	10%	Ofrecer ayuda multicanal, cumplir con compromisos, conseguir la mejor experiencia cliente
Aumentar el número de clientes satisfechos para los años 2023-	Encuestas de satisfacción online y a pue de tienda	80%	Mejorar la gestión de colas de espera, tener en cuenta su opinión, empatizar, superar sus expectativas
Reducir las quejas y reclamaciones de clientes de aquí a 2024	Número de visitas realizadas en los puntos de atención al cliente	50%	Mejorar la comunicación con el cliente, hacer de la reclamación una oportunidad, más efectividad en los procesos
Mejorar la tasa de conversión online hasta 2025	Tasa de rebote	30%	Optimizar la app y el sitio web, simplificar los procesos de pago, captar atención con imágenes, plataforma soporte integrada
Aumentar el uso de El club Carrefour por los clientes hasta	Porcentaje de tarjetas usadas en cada compra a diario	80%	Beneficios exdusivos en cada compra, publicarlo a través de promotores de marca, descuentos en restaurantes o gimnasios
Objetivo estratégicos	Indicador	Metas	Iniciativas
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Reducir los costes del servicio postventa de productos y servicios hasta finales de 2024	Tasa de defectos del proceso	30%	Invertir en tecnología que automatice aún más los procesos con la consecuente reducción de costes
Mejorar la eficiencia con los proveedores de productos frescos en el periodo 2023-2025	Tiempo empleado desde el punto de origen del producto hasta su llegada al establecimiento	20%	Establecer acuerdos de exclsividad y seguir apostando al máximo por proveedores nacionales.
Implementación de procesos que mejoren e incrementen la compra hasta finales de 2024	Tiempo total del proceso	15%	Gastos de envío gratuitos con independencia de su importe y mayores facilidades para buscar productos.
Diversificar las fuentes de ingresos con la creación de nuevos servicios para 2024.	Número de contrataciones por empleado al mes	10%	Servicios de peluquería donde se usen prouctos de la marca Carrefour, servicio de cuidado de mascotas durante la compra
Reducir las incidencias este 2023	Número de incidencias mensuales	20%	Empoderar al departamento de atención al cliente, cumplir con los promisos, ofrecer un servicio personalizado.
Incrementar la eficiencia interna en el periodo 2023-2026	Gastos por unidad de producto	20%	Mejorar la política de almacenamiento y stocks, control y optimización de procesos
Incrementar la rapidez en la entrega a domicilio en pedidos realizados en la página web hasta 2025	Tiempo de preparación del pedido	< 48 horas	Planificar rutas y analizar patrones de demanda

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Alcanzar en el periodo 2023-2025, el orgullo de pertenencia entre los empleados	Formularios de satisfacción	80%	Descuentos exclusivos, servicios gratuitos, reconocimiento de logros
Incrementar la conciliación familiar de los empleados para	Número de empleados beneficiados por dicha conciliación	35%	Servicios de cuidado de niños de niños en la empresa.
Incrementar la retención de empleados jóvenes para 2023-2025	Retención de talentos	30%	Salario justo y programas de incentivos
Creación de programas anuales de aprendizaje y desarrollo para empleados para 2023-2026	Porcentaje de empleados que se apunta en ese programa	> 3	Sistemas de incentivos, fomento del desarrollo profesional, desarrollo de la cultura profesional
Incrementar la gamificación de los empleados en lo relativo a mejorar la experiencia cliente para 2023-2026	Alcance la gamificación de la empresa	25%	Sistemas de incentivos y de recompensas
Incrementar la mejora continua durante 2023 del compromiso de empleados	Grado de absentismo laboral	35%	Hacer sentir al empleado parte del proyecto y reconocimiento de logros
Incrementar el fomento la innovación hasta 2024	Tasa de conversión	10%	Incrementar la atracción al cliente a través del diseño, vigilar tendencias del mercado, analizar patrones de demanda,

Fuente: elaboración propia

8 MAPA ESTRATÉGICO

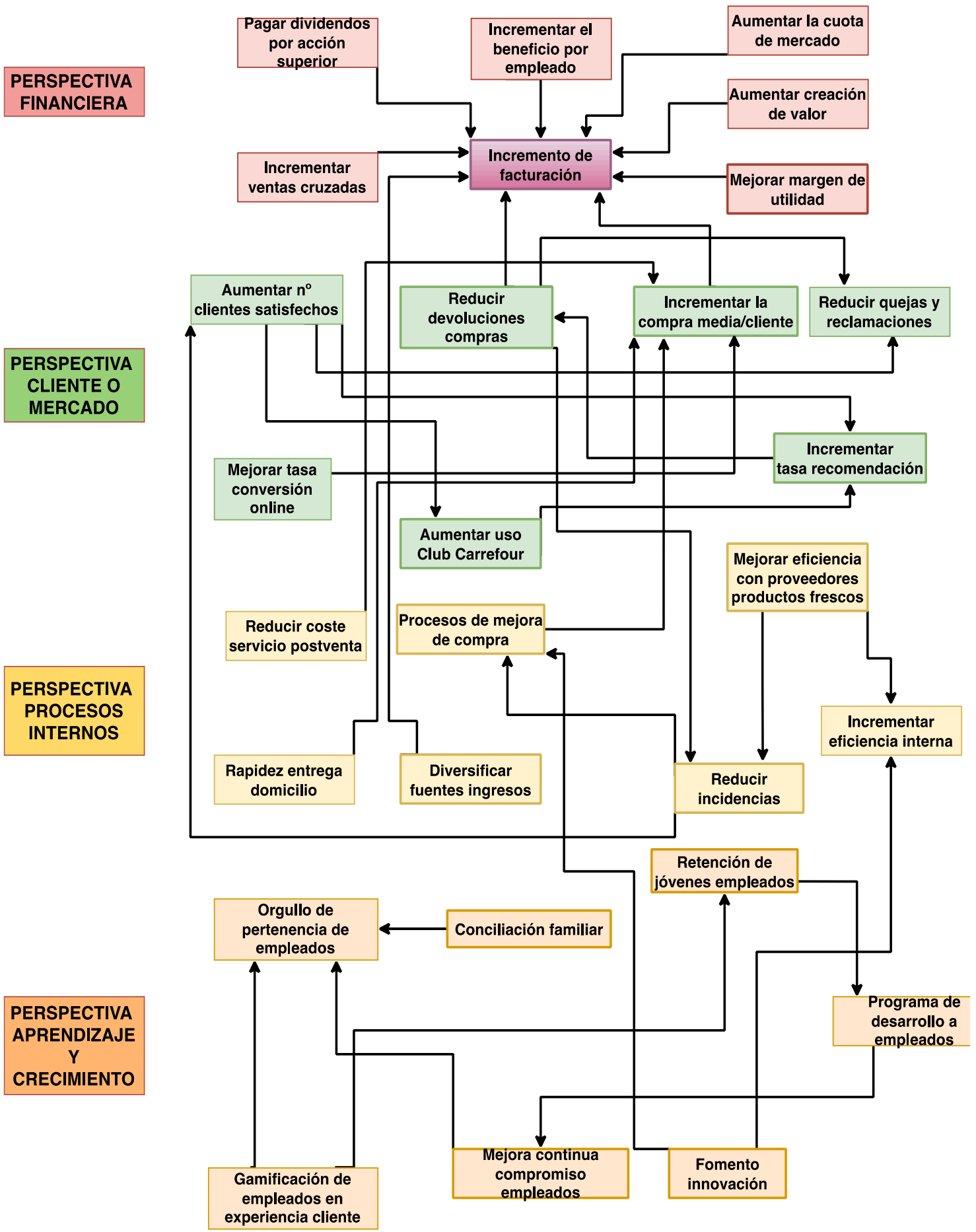
Para su elaboración se ha establecido un orden de prioridad entre las perspectivas teniendo en cuenta las relaciones causa-efecto que existen entre los objetivos, de tal forma que se logre la consecución del objetivo prioritario, incremento de la facturación a través de la satisfacción de los clientes.

Así las cosas, la perspectiva financiera se ha situado en primer lugar dado que Carrefour, como empresa con ánimo de lucro, tiene como objetivo fundamental maximizar los beneficios. La primera decisión que tiene que llevar a cabo una empresa es su creación y puesta en funcionamiento, para lo cual es necesario conjugar las fuentes de financiación propias y ajenas y, todo ello, está enmarcado dentro del área financiera. Los accionistas son el alma mater de la empresa y siempre querrán maximizar la rentabilidad de su inversión, de ahí que todos los procesos de crecimiento, rentabilidad y riesgo son los principales indicadores con los que ha de jugar la empresa. La perspectiva de cliente se ha situado en segundo lugar dado que la empresa primero ha de establecer un plan financiero y tras ello, saber a quién se quiere dirigir, quienes van a ser los clientes potenciales, fijando las políticas necesarias para atraerlos. Posteriormente, el

siguiente paso es fidelizarlos, lograr la mejor experiencia cliente, y ser capaces de ir ganando terreno con respecto a la competencia. Por tanto, la empresa va a estar centrada en maximizar sus beneficios, pero para ello ha de centrarse en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, pues la rentabilidad va a estar directamente relacionada con la fidelidad de éstos.

De esta manera, lo que prima es lo relacionado con el aspecto financiero: incrementar los beneficios de Carrefour, generar más valor para el accionista y mejorar la rentabilidad económica y financiera de la empresa. Así, los objetivos con clientes, trabajadores y procesos internos van a ayudar al logro del objetivo principal, bien, reduciendo costes o bien mejorando ingresos a través de mejoras en la productividad, la eficiencia y la eficacia de las medidas o indicadores seleccionados. En definitiva, lo que se pretende es generar valor para el accionista, haciendo de Carrefour un modelo de empresa más atractivo para nuevos accionistas, que se perciba en el mercado como un negocio referente y rentable a la hora de realizar nuevas inversiones. La imagen de marca que Carrefour sea capaz de transmitir a la sociedad va a hacer que tanto accionistas e inversores, clientes e incluso trabajadores, tengan esa percepción de gran empresa que se necesita para competir en un entorno tan complejo, competitivo y en constante cambio y evolución como en el que nos encontramos actualmente.

Otro de los aspectos clave que a día de hoy hay que tener muy en cuenta si se quiere generar ese valor para los accionistas es la tecnología y las inversiones en I+D+i. Sería conveniente seguir incrementando los esfuerzos en este ámbito ya que esta mayor inversión redundará en una mejora competitiva de la empresa, lo que sin duda conducirá a la empresa a mayores éxitos financieros y de ventas. En conclusión, la perspectiva financiera es la más importante para Carrefour y para lograr maximizar y conseguir mayores réditos financieros va a emplear las otras 3 perspectivas restantes como medios que ha de implementar para su consecución.



Fuente: elaboración propia

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En vista del análisis que se ha efectuado sobre Carrefour a partir de la herramienta del CMI, se van a extraer unas conclusiones y recomendaciones al respecto.

Conclusiones:

PRIMERA. La implantación del CMI en cualquier organización, y en concreto en Carrefour, facilita la toma de las decisiones estratégicas de manera rápida e instantánea, ya que favorece la obtención de una visión holística del desempeño de la empresa. De esta forma se permite clarificar la estrategia, mejorar comunicación interna de la estrategia al resto del equipo de la empresa, alinear los objetivos empresariales con la estrategia y establecer sistemas para corregir desviaciones, para que, en definitiva, se logre una coherencia interna entre todos los departamentos de la organización.

SEGUNDA. Del análisis PESTEL que se ha llevado a cabo, se puede apreciar como la situación actual del sector está determinada principalmente por la incertidumbre. Las empresas se desarrollan en mercados caracterizados por cambios constantes (entornos VUCA), tanto a nivel político, como económico y social, lo que hace necesario que las empresas adopten una actitud proactiva. Actualmente vivimos en una sociedad que, cada día, muestra una mayor preocupación tanto por el cuidado del medio ambiente, como por el estilo y los hábitos de vida saludables, lo que hace que las empresas además de apostar por la sostenibilidad deban ajustar la demanda a las necesidades de la sociedad. Por último, si no se quiere morir por éxito, la clave en este sector es la innovación y el desarrollo tecnológico constante, para que, en la medida de lo posible las empresas no se queden rezagadas y puedan adentrarse holgadamente el día de mañana en lo que va a ser la 5ª Revolución Industrial.

TERCERA. A partir del análisis interno de la cadena de valor se puede apreciar cómo las actividades de comercialización y ventas y, recursos humanos son aquellas que se han considerado esenciales para Carrefour. La razón de ello reside en que, para esta empresa, el factor humano es esencial y ello ha hecho posible la envergadura actual tanto a nivel nacional como internacional. Por otro

lado, el marketing de la empresa es clave y es una fuente de fidelización de los clientes, y de diferenciación para la empresa a través de sus conocidas ofertas y promociones.

CUARTA. La importancia de la perspectiva financiera en Carrefour es clave, para lo cual se han desarrollado una serie de indicadores que permiten la generación adicional de beneficios. Debido al alto nivel de endeudamiento de la empresa, la obtención de mayores ingresos le puede permitir además de reducir costes, aminorar la cantidad de financiación ajena.

QUINTA. De la elaboración del mapa estratégico se pueden extraer dos líneas de acción de Carrefour: 1) Incrementar el dividendo por acción 2) Aumentar la creación de valor. De esta forma, se permitirá alcanzar el objetivo de la maximización de beneficios, debido a que la empresa va a ser más atractiva tanto para accionistas, trabajadores, y en general para la sociedad.

Recomendaciones:

A pesar de que Carrefour ocupe el segundo puesto en el ranking nacional en cuota de mercado, es preciso que continúe con la mejora constante, logrando así, marcar e imponer su identidad dentro del sector. De lo contrario los competidores que están detrás de esta empresa (Lidl, Grupo DIA o Grupo Eroski), le irán recortando esa situación de privilegio.

Si se echa la vista atrás, en el año 2009, Carrefour ocupaba el primer puesto en cuota de mercado a nivel nacional cerca de un 18%. Diez años después, Carrefour está cerca del 9%, y ha descendido hasta el segundo puesto, lo que está claro es que o Mercadona ha implementado medidas que han resultado ser alentadoras y exitosas, o Carrefour ha tenido que hacer frente a desafíos que han afectado a su posición. En definitiva, considero que para continuar mejorando se ha de tener en cuenta tanto la política empresarial como el plan estratégico que está llevando a cabo Mercadona.

Ahora bien, a la hora de establecer unas recomendaciones no solo se han de tener en cuenta empresas del mismo sector, sino que habría que fijarse también en aquellas empresas que, aunque no sean competidores directos, han

conseguido ser un referente por su exitosa diferenciación y liderazgo, como es el caso de Amazon.

De esta manera, las recomendaciones para Carrefour serían las siguientes:

PRIMERA. Uno de los principales secretos del éxito de Mercadona ha sido su política de expansión progresiva a un ritmo controlado, lo que le ha permitido no necesitar grandes sumas de financiación ajena. Antes de que Mercadona se instaure en una ciudad, los clientes ya lo conocen, ya que se ha producido el efecto del boca-boca, que es lo que en esta empresa se conoce como la estrategia del boca oreja de los consumidores. Mercadona ha conseguido transmitir a través de las tiendas de supermercados confianza, lo que genera el sentimiento de impaciencia entre los clientes de las nuevas ciudades en donde se va a establecer la empresa.

En lo que respecta a Carrefour, considero que debería tomar como referencia la estrategia de Mercadona, ya que no debería llevar a cabo una política demasiado veloz en lo que respecta a la implantación de tiendas de proximidad. Para proceder al establecimiento de este tipo de tiendas se requiere un estudio previo del mercado, y sobre los clientes potenciales. Si Carrefour consiguiera diferenciarse por sus clientes promotores e influyentes en redes sociales, podría luchar con la estrategia del boca oreja, que tanto éxito le dio a Mercadona.

SEGUNDA. Otra de las razones que han llevado al éxito actual de Mercadona es la política de precios razonables todos los días y con productos de marca blanca a través de la marca Hacendado. Los clientes que consumen en Mercadona tienen la seguridad de que pueden llenar los carros de la compra con un ticket de compra razonable. En Carrefour esto no sucede, pues se trata de una empresa que se caracteriza por una política dirigida hacia descuentos y promociones especiales en un número limitado de artículos. El problema reside en que el resto de los artículos que no están rebajados, no tienen precios razonables, o al menos los consumidores no lo perciben de la misma forma que ocurre en Mercadona ya que, para muchos de los clientes, la marca Hacendado no solo tiene un precio bajo, sino que es percibida como una marca de calidad.

Carrefour tiene un gran trabajo por delante en lo que a la marca blanca se refiere si quiere ganarle cuota de mercado a su principal rival. Es necesario que revise su política de marca blanca y que realice inversiones para conseguir una mayor calidad en la misma, para lo cual tendrá que llegar a acuerdos todavía más determinantes y concretos con proveedores y, sin pasar por alto la mayor apuesta por la innovación y la publicidad de esta marca.

TERCERA. Para elaborar esta tercera recomendación se ha de tener en cuenta a la empresa Amazon. Si se indaga en la razones que han llevado al éxito de Amazon, se extraen los siguientes: colocar al consumidor en primer lugar, innovar y diversificar. Amazon no es solo una tienda online, se ha convertido en una gran plataforma que ofrece servicios cada vez más diversificados, es capaz de vender cualquier producto, pero no solo eso, sino que además ofrece la posibilidad de que a través de la suscripción a Amazon Prime se pueda disfrutar de los siguientes servicios: Prime Video, Amazon Music, Amazon Reading, Twitch Prime o incluso Prime Gaming.

Esta sería una buena recomendación estratégica para Carrefour, podría adentrarse y ofrecer una plataforma de servicios, similar a la que proporciona Amazon, de la que podrán disfrutar los clientes que se suscriban al programa “VIP” de Carrefour. Lo cierto es que Carrefour ya se ha fijado en la estrategia de Amazon al lanzar un servicio de suscripción que ofrece a sus clientes beneficios y descuentos en los productos. No obstante, la estrategia que quiero plantear iría más allá, a través de este sistema de suscripción “VIP”, los clientes no solo se aprovecharían de descuentos en productos de Carrefour, sino que, además disfrutarían de una serie de servicios de entretenimiento a través de plataformas de películas, música, lectura etc. De esta manera, Carrefour lograría una mayor fidelidad de los clientes, y atraería a otros potenciales, al darles la posibilidad de poder disfrutar de tales beneficios.

CUARTA. Otro de los grandes éxitos de Amazon es su excelente logística. Muchos de los clientes deciden comprar en Amazon antes que acudir a un establecimiento físico y la razón es clara: inmediatez y sencillez. Amazon es capaz de disminuir, hasta puntos insospechados, el tiempo que transcurre desde que un cliente entra en su página web o aplicación y realiza la compra hasta que

se produce la entrega en el domicilio. La inmediatez es una característica cada vez más demandada en una sociedad tan exigente e impaciente como la actual. Lo cierto es que los tiempos de entrega de la compra realizada en Carrefour distan aún bastante de los tiempos medios con los que juega Amazon.

En este caso, y en relación con la tercera recomendación que se ha ofrecido, Carrefour podría a través de este servicio VIP, ofrecer a los clientes que se suscriban unos tiempos de entrega más inmediatos que vayan desde el mismo día en que se realiza la compra, hasta pocas horas después del día siguiente. Por supuesto, para los clientes suscritos a estos programas, no se les requerirá un importe mínimo en el pedido para que el transporte sea gratuito. De esta manera, se estaría impulsando la fidelización de los clientes, lo que contribuiría a seguir aumentando la cuota de mercado a nivel nacional, tratando así de posicionarse cerca del líder, y distanciándose de sus competidores más próximos.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. I. (20 de Junio de 2021). *Apuesta por la movilidad sostenible: la distribución se sube al transporte en vehículos eléctricos o con gas*. Obtenido de elEconomista: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11280862/06/21/Apuesta-por-la-movilidad-sostenible-la-distribucion-se-sube-al-transporte-en-vehiculos-electricos-o-con-gas.html> [Consultado 13 abril]
- Barco, V. G. (s.f.). *Todo lo que necesitas saber cómo vender en Carrefour*. . Obtenido de TAKANA: <https://takana.es/como-vender-en-carrefour/> [Consulta 12 de abril]
- Barroeta, M. R. (1 de Mayo de 2019). *Misión, visión y valores de una empresa ¿qué son, cómo definirlos?* Obtenido de Milagros Ruiz Barroeta: https://milagrosruizbarroeta.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-que-son-como-hacerlos/#%C2%BFQue_es_la_mision_y_vision_ejemplos [Consulta 12 de abril]
- Broncano, J. C. (18 de Junio de 2022). *ATENCIÓN AL CLIENTE DE CARREFOUR: TELÉFONO, CONTACTO Y CORREO DE SOPORTE* . Obtenido de tuexperto.com: <https://www.tuexperto.com/2020/06/18/atencion-al-cliente-carrefour-telefono-contacto-correo-soporte/> [Consultado 14 de abril]
- Camero, S. (19 de Abril de 2021). *Carrefour y P&G reducirán un 16% las emisiones de CO2*. Obtenido de Transporte profesional : <https://www.transporteprofesional.es/noticias-actualidad-transporte-logistica/transporte-de-mercancias/carrefour-y-p-g-reduciran-en-al-menos-un-16-las-emisiones-de-co2> [Consultado 13 abril]
- Carrefour. (2007). *Informe sobre Desarrollo sostenible 2007*. Obtenido de Grupo Carrefour: https://www.carrefour.es/_includes/pdfs/carr_grupo_memoria_sostenibilidad_2007.pdf [Consultado el 13 de abril]
- Carrefour. (31 de Octubre de 2016). *Carrefour, empresa referente en diversidad e igualdad en España*. . Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-41704> [Consultado el 14 de abril]

- Carrefour. (10 de Octubre de 2016). *Nota de prensa*. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-41568> [Consultado el 13 de abril]
- Carrefour. (2017). *Memoria sostenible de Carrefour*. Obtenido de Grupo Carrefour: http://static.carrefour.es/crs/cdn_static/c4corp-front/images/grupo-carrefour/memoria-sostenible/2017_v2/sites/default/files/3_tenemos_un_compromiso_contigo.pdf [Consultado el 13 de abril]
- Carrefour. (9 de Marzo de 2022). *Notas de prensa*. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-55067> [Consultado 13 abril]
- Carrefour. (s.f.). *Carrefour Supermercado compra online*. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/supermercado/calidad-precio> Consultado el 14 de abril[
- Carrefour. (s.f.). *I+D+i*. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/imasde/mas-info/> [Consultado el 13 de abril]
- Carrefour. (s.f.). *Preguntas frecuentes en El club Carrefour*. Obtenido de Carrefour: https://www.carrefour.es/clubcarrefour/preguntas_frecuentes/ [Consultado el 14 abril]
- Carrefour. (s.f.). *SERVICIO POSTVENTA*. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/servicio-postventa.e> [Consultado 14 de abril]
- Carrefour, C. E. (s.f.). *Carrefour*. Obtenido de 30 aniversario de la filial de Carrefour: https://www.carrefour.es/_includes/multimedia/es/w22_np_30aniversario_socom_o_20170530_tcm5-43308.pdf [Consultado el 14 de abril]
- Castillo, A. A. (21 de Marzo de 2018). *Tasa de rebote: definición, valores óptimos y cómo reducirla*. . Obtenido de <https://www.abtasty.com/es/blog/tasa-de-rebote/> [Consultado 16 de abril]]
- Cera, R. (16 de Marzo de 2015). *Cross Selling, una magnífica KPI para ver cómo de bien lo estamos haciendo*. Obtenido de Puro Marketing: <https://www.puromarketing.com/13/24238/cross-selling-magnifica-kpi-para-ver-como-bien-estamos-haciendo> [Consultado el 15 de abril]
- ENyD, E. d. (11 de Noviembre de 2015). *CLAVES PARA LA DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA*. Obtenido de Escuela de negocios y dirección:

- <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/emprendedores/claves-para-la-definicion-de-la-vision-de-la-empresa/> [Consulta 11 de abril]
- España, B. d. (16 de Marzo de 2023). *Política monetaria. TIPOS DE INTERÉS OFICIALES DEL BCE*. . Obtenido de Banco de España: <https://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/> . [Concultado el 12 de abril].
 - España, G. d. (2021-2022). *INFORME ANUAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA PERIODO 2021 - 2022* . Obtenido de Gobierno de España: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230126informeanualindustria2021-20224t22ok_tcm30-87450.pdf [Consultado 13 de abril]
 - Estrategia-Bolsa. (s.f.). *Dividendos y rentabilidad de las acciones de Carrefour*. Obtenido de Estrategia-Bolsa: <https://www.strategie-bourse.com/es/dividendos-acciones-carrefour.html> [Consultado el 15 de abril]
 - EYNDE, A. M. (s.f.). *CONCEPTO, EXPRESIÓN Y DIMENSIONES DE LA CONCIENCIA AMBIENTAL*. Obtenido de Ciemat: http://rdgroups.ciemat.es/documents/69177/122473/Conciencia+ambiental_2011.pdf/b7aea00f-c26d-4e55-a186-837417ad92ee [Consultado el 13 de abril]
 - Fernández-Pinilla, A. A. (s.f.). *Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral*. Obtenido de Antonio Alcocer: <https://www.antonioalcocer.com/las-4-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-cmi/> [Consultado el 15 de abril]
 - food, F. (4 de Mayo de 2018). *Carrefour forma a sus trabajadores en salud laboral*. Obtenido de Financial food: <https://financialfood.es/28462-2/> [Consultado el 14 de abril].
 - food, F. (24 de Junio de 2020). *Carrefour lanza una plataforma de apoyo a la economía española*. Obtenido de Financial food: <https://financialfood.es/carrefour-lanza-una-plataforma-de-apoyo-a-la-economia-espanola/> [Consultado el 14 de abril]
 - Garrido Miralles, P., & Iñíguez Sánchez, R. (2017). *Análisis de los estados contables. Elaboración e interpretación de la información financiera. 4ª edición*. . Madrid: PIRAMIDE.
 - Gazeley, I. (21 de Octubre de 2015). *NOTA DE PRENSA*. Obtenido de Carrefour: https://www.carrefour.es/_includes/multimedia/es/w43_np_centrologistico_20151021_tcm5-35728.pdf [Consultado el 14 de abril]

- Guerras Martin, L., & Navas López, J. (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 6ª edición.* Aranzadi, S.A.U. Página 70.
- Hammond, M. (20 de Enero de 2023). *NPS.* Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/service/como-calcular-nps> [Consultado el 16 de abril]
- Inforetail. (27 de Noviembre de 2018). *África, el nuevo objetivo de Carrefour.* . Obtenido de Inforetail: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/africa-el-nuevo-objetivo-de-carrefour/924e886ab824821858feedf5ca025620> [Consultado el 12 de abril]
- infoRETAIL. (19 de Enero de 2023). *Julien Veyrier: “Carrefour confía en las personas y fomenta el empleo de calidad”.* Obtenido de Revista inforetail: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/julien-veyrier-carrefour-confia-en-las-personas-y--fomenta-el-empleo-de-calidad/572eb253c7daadd00adc0116260a0c93> [Consultado el 14 de abril]
- Kaplan & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard. Tercera edición revisada.* . GESTION 2000.
- Magazine, E. (29 de Octubre de 2020). *La marca Carrefour y el grupo Carrefour.* Obtenido de Estrategia Magazine: https://www.estrategiamagazine.com/glosario-de-marcas-famosas/carrefour/?utm_content=cmp-true [Consulta 30 de marzo]
- Martínez, R., Dueñas, R., & Miyahira, J. (2010). *El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. Revista Médica Herediana.* Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Newman, S. A. (Noviembre de 2020). *El mercado de la alimentación en España.* Obtenido de Savills: <https://pdf.euro.savills.co.uk/spain/nat-esp-2020/supermercados-noviembre2020.pdf> [Consulta 30 de marzo]
- Nogués, A. (15 de Junio de 2015). *¿De dónde vienen los nombres de las grandes marcas?* . Obtenido de elcomercio.es: <https://www.elcomercio.es/sociedad/201506/15/donde-vienen-nombres-grandes-20150615121327.html> [Consulta 29 de marzo]
- Roncancio, G. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral: Ejemplo definitivo + 6 plantillas.* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas> [Consultado el 15 de abril]
- S.H. (8 de Julio de 2021). *Carrefour reconoce el papel esencial del sector agroalimentario español con el Premio Pyme Nacional.* . Obtenido de Huelva

información: https://www.huelvainformacion.es/huelva/Premio-Pyme-Nacional-Carrefour_0_1590442013.html [Consultado el 14 de abril]

- SABI. (2021). *CENTROS COMERCIALES CARREFFPUR SA*. Obtenido de SABI: Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI . [Consulta 11 de abril]
- SERVIMEDIA. (22 de Febrero de 2023). *Carrefour cierra su convenio para 10.000 trabajadores y acuerda con los sindicatos equiparar el salario con el colectivo*. Obtenido de SERVIMEDIA: <https://www.servimedia.es/noticias/carrefour-cierra-convenio-para-10000-trabajadores-acuerda-sindicatos-equiparar-salario-colectivo/3570895> [Consultado el 14 de abril].
- Signes, S. F. (15 de Septiembre de 2020). *Análisis Carrefour, S.A. (CA. PA)*. Obtenido de LinkedIn: https://es.linkedin.com/pulse/análisis-carrefour-sa-capasalva-fuster-signes?trk=articles_directory [Consulta 24 de marzo]
- Tecnohoteles. (12 de Septiembre de 2022). *El turismo en España se recupera al 90% con respecto a antes de la pandemia*. Obtenido de Tecnohoteles: <https://tecnohotelnews.com/2022/09/turismo-espana-recupera-90-respecto-pandemia/> [Consultado 13 de abril]

11 ANEXOS

Cuadro 2.1: Evolución del número de empleados

AÑO (a 31 diciembre)	2021 (mil EUR)	2020 (mil EUR)	2019 (mil EUR)	2018 (mil EUR)	2017 (mil EUR)	2016 (mil EUR)	2015 (mil EUR)	2014 (mil EUR)	2013 (mil EUR)
Número empleados	35.259	35.275	33.918	33.920	34.326	31.068	32.610	29.499	28.828

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI¹⁰.

Cuadro 2.2: Balance de situación

	31/12/21 mil EUR 12 meses Favorable con incertidumbres Normal PGC 2007	31/12/20 mil EUR 12 meses Favorable con incertidumbre Normal PGC 2007
Balance de situación		
Inmovilizado	1.659.637	1.574.009
Inmovilizado inmaterial	212.084	213.055
Inmovilizado material	287.784	329.594
Otros activos fijos	1.159.769	1.031.360
Activo circulante	1.576.142	1.185.030
Existencias	607.201	569.967
Deudores	446.517	458.662
Otros activos líquidos	522.424	156.401
Total activo	3.235.779	2.759.039
Fondos propios	643.687	574.483
Capital suscrito	196.822	196.822
Otros fondos propios	446.865	377.661
Pasivo fijo	67.396	47.243
Acreedores a L. P.	15.100	9.567
Otros pasivos fijos	52.296	37.676
Pasivo líquido	2.524.696	2.137.313
Deudas financieras	88.617	84.122
Acreedores comerciales	1.632.875	1.518.455
Otros pasivos líquidos	803.204	534.736
Total pasivo y capital propio	3.235.779	2.759.039

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

¹⁰ (SABI, 2021) <https://login.bvdinfo.com/R1/SabiNeo>

Cuadro 2.3: Ratio de endeudamiento

Largo plazo	Pasivo no corriente	Patrimonio neto	Resultado
E l/p	67.369	643.687	0,1046

Corto plazo	Pasivo corriente	Patrimonio neto	Resultado
E c/p	2.524.696	643.687	3,922

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Cuadro 2.4: Coeficiente de autonomía financiera

Patrimonio Neto	Pasivo total + patrimonio Neto	Resultado
643.687	3.235.779	0,1989

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Cuadro 2.5: Ácid test

Activo corriente - existencias	Pasivo corriente	Resultado
968.941	2.524.696	0,384

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Cuadro 2.6: Solvencia a c/p

Activo corriente	Pasivo corriente	Resultado
1.576.142	2.524.696	0,624

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Cuadro 2.7: Garantía o solvencia a l/p

Activo total	Pasivo total	Resultado
3.235.779	2.592.092	1,25

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Cuadro 3.1: Tasa de desempleo en España en (%)

AÑOS	2022	2021	2020	2019
Diciembre	13	13,3	16,2	13,9
Noviembre	13	13,4	16,2	13,9
Octubre	12,9	13,8	16,3	14
Septiembre	12,9	14,3	16,4	14
Agosto	12,7	14,8	16,4	14,1
Julio	12,6	15,1	16,2	14,2
Junio	12,6	15,4	16	14,2
Mayo	12,7	15,4	15,5	14,2
Abril	12,9	15,4	15,3	14,2
Marzo	13,2	15,3	14,5	14,1
Febrero	13,2	15,6	13,6	14,2
Enero	13,3	15,8	13,9	14,3
Variación del PIB %	12,9166667	14,8	15,5416667	14,10833333

Fuente: elaboración propia a partir de Datos Macro¹¹.

Cuadro 3.2: Evolución del PIB anual España

FECHA	PIB ANUAL	VARIACIÓN DEL PIB (%)
2022	1.328.922 millones €	5,5%
2021	1.206.842 millones €	5,5%
2020	1.117.989 millones €	-11,3%
2019	1.245.513 millones €	2,0%
2018	1.203.895 millones €	2,3%

¹¹ <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

2017	1.162.492 millones €	3,0%
2016	1.114.420 millones €	3,0%

Fuente: elaboración propia a partir de Datos Macro.