



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2017/2018

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LUPA
STRATEGIC ANALYSIS OF LUPA**

ALUMNO: CRISTINA URQUIDI ARREGUI

TUTOR: LADISLAO LUNA SOTORRÍO

SEPTIEMBRE 2018

INDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. EMPRESA.....	6
3.1. VENTA AL POR MAYOR Y VENTA AL POR MENOR.....	7
3.2 VENTA AL POR MAYOR: TOP CASH.....	10
3.3 VENTA AL POR MENOR: LUPA.....	11
3.4. SITUACIÓN ACTUAL SEMARK AC GROUP.....	12
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	14
4.1 FACTORES DE EXPANSIÓN.....	15
4.2 LA VENTA ON LINE.....	18
5. CONCLUSIONES.....	22
5.1 ESTRATEGIA PARA LUPA.....	22
6. BIBLIOGRAFÍA.....	27

1.RESUMEN.

En este proyecto se presenta un análisis de la estrategia de SEMARK AC GROUP, S.A., en concreto de su venta al por menor con Lupa.

SEMARK AC GROUP, S.A. dispone de dos marcas comerciales, Top cash de venta al por mayor y Lupa de venta al por menor. Sigue una evolución ascendente tanto en sus ventas como en el número de empleados con los que trabaja, lo cual seguirá la misma trayectoria durante este año.

Centrándome en su venta al por menor, Lupa es una empresa dedicada a la distribución alimentaria que está presente en Cantabria, Castilla y León y la Rioja.

Lupa trabaja con un objetivo de ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Por eso ponen al alcance la más amplia variedad de productos, destacando especialmente por la calidad de sus alimentos frescos. Realizan una exhaustiva selección de los fabricantes y un controlado proceso de elaboración, para asegurar la máxima garantía.

Para la analizar la estrategia de esta empresa hay que centrarse en los factores de expansión, también hay que analizar los puntos débiles de la empresa.

Actualmente en este sector se valora entre otras cosas que los productos sean naturales, alimentos diferentes, el efecto flexiteriano, así como la responsabilidad social corporativa con el buen trato a sus trabajadores y las iniciativas sociales a personas con pocos recursos.

Por otro lado, para seguir esta expansión en el tiempo esta empresa tiene que adaptarse al gran cambio tecnológico que se ha vivido desde el nacimiento de esta empresa hace casi 40 años. El comercio electrónico está presente en nuestro día a día, son muchos los clientes que han tomado la decisión de realizar sus compras por la red.

En conclusión, analizada toda la información se plantean una serie de cuestiones, sobre temas como el clima laboral, los clientes, los recursos con los que cuenta y la innovación, para mejorar su negocio lo que le lleva a trazar una estrategia de renovación.

ABSTRACT

This project presents an analysis of the strategy of Mark AC GROUP, S.A., in particular of its retail sale with magnifying glass.

ia Mark AC GROUP, S.A. has two commercial brands, wholesale Top cash and retail magnifier.

It follows an upward evolution in both its sales and the number of employees it works with, which will follow the same trajectory this year.

focusing in its retail, magnifying Glass is a company dedicated to the food distribution that is present in Cantabria, Castilla y León and La Rioja.

Magnifying Glass works with a goal to offer the best service to its customers. That's why they put the widest variety of products to the REACH, especially emphasizing the quality of their fresh food. They carry out an exhaustive selection of the manufacturers and a controlled process of elaboration, to ensure the maximum guarantee

To analyze the strategy of this company must focus on the factors of expansion, also have to analyze the weak points of the company.

currently in this sector it is valued among other things that the products are natural, different foods, the Flexiteriano effect, as well as the corporate social responsibility with the good treatment to its workers and the social initiatives to people with Few resources.

On the other hand, to follow this expansion in time this company has to adapt to the great technological change that has been experienced since the birth of this company almost 40 years ago. Electronic commerce is present in our day to day, many customers have made the decision to make their purchases on the net.

In conclusion, analyzed all the information are posed a series of questions, on topics like the working environment, the clients, the resources with which it counts and the innovation, to improve its business which leads it to draw a strategy of renewal.

2.INTRODUCCIÓN

La estrategia de una empresa es uno de los ámbitos más necesarios para obtener una buena posición en el mercado. El análisis estratégico que se lleva a cabo en las empresas se utiliza para determinar tanto el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno al que pertenece, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que presenta dicha empresa.

El propósito de este trabajo es analizar la estrategia de Lupa, perteneciente a Semark AC Group. Estudiar las alternativas de la empresa para conseguir sus objetivos fijados a partir de los ámbitos internos y externos, las estrategias de negocio y corporativas para entender el funcionamiento de la empresa y la razón de su liderazgo en el sector de la distribución en el sector de la alimentación en Cantabria.

Me centrare en las variables de expansión claves para esta empresa y estudiare como han influido en el transcurso del tiempo.

Retail es un término inglés que sirve para designar al comercio al por menor o al detalle. Engloba un amplio sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, hasta centros comerciales.

En los últimos años el sector del retail ha experimentado una evolución causada por las nuevas tecnologías. Por consiguiente, esta industria se ha transformado en un sector digital, que combina el retail tradicional con los avances del momento, creando de esta forma una experiencia completa para el consumidor.

En resumen, el sector del retail se debe entender dentro de un entorno digital y global. Las tendencias pasan por el retail omnicanal, el retail móvil o m-commerce y el social commerce.

Por otro lado, según datos recientes publicados por ComScore (2016a), el 66% de los españoles es un consumidor multiplataforma y se sitúa por encima de países como Estados Unidos y Reino Unido. Todo apunta a que es una tendencia que va en aumento.

3.LA EMPRESA

SEMARK AC GROUP, S.A. es una empresa de capital español dedicada a la distribución alimentaria, se dedica a la distribución al por mayor y al por menor. Esta empresa inició su actividad en el año 1.982 en Santander (Cantabria), donde se encuentra su sede social.

Para analizar esta compañía se debe estudiar cada uno de estos términos por separado. En primer lugar, una empresa de distribución alimentaria se dedica al comercio de productos alimenticios, bebidas...

También es preciso distinguir entre el comercio al por mayor y al por menor. El mayorista es uno de los eslabones de la cadena de distribución. La empresa no mantiene una relación directa con el consumidor final del producto que se comercializa, esa tarea la llevará a cabo otro sujeto encargado de la comercialización al usuario.

Por otra parte, cuando el mismo usuario acude al local donde se realiza la actividad comercial y compra directamente el producto o servicio que se le ofrece para su consumo personal o domestico estamos hablando de venta al por menor. La operación de compraventa puede llevarse a cabo a través de diversos medios como en línea, venta directa, correo... La característica esencial que identifica la venta al por menor es el elemento subjetivo de quien realiza la compra, es decir, el consumidor.

En este caso para el desarrollo de su actividad, SEMARK AC GROUP dispone de dos marcas comerciales:

Supermercados Lupa es el sello bajo el que se desarrolla la venta al por menor.

Top cash es la marca comercial del negocio de venta al por mayor en formato Cash&Carry. Estos centros están especializados en la venta a profesionales del sector hostelería y a detallistas de alimentación.

En la actualidad, SEMARK AC GROUP tiene 158 puntos de venta situados en las comunidades de Cantabria, Castilla y León y La Rioja.

Para atender las necesidades de abastecimiento de estos establecimientos, SEMARK AC GROUP dispone de dos centrales logísticas, ubicadas en Santander y Palencia.

3.1. VENTA AL POR MAYOR Y VENTA AL POR MENOR.

Antes de comenzar a adentrarme en las dos partes principales de la empresa SEMARK AC GROUP voy a analizar dos conceptos importantes para entender la composición de dicha compañía.

En los dos términos se va a analizar la venta, “la acción y efecto de vender, traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido”.

En el primer caso se define el comercio al por mayor. Es la venta de activos, nuevos productos destinados a vendedores minoristas, a usuarios industriales, comerciales, institucionales o profesionales, o a otros mayoristas a cambio de un pago establecido.

Por otro lado, cuando se habla del comercio al por menor se refiere a la última fase de la cadena de distribución. Es decir, el comerciante vende de manera directa el producto que se ha obtenido en una fase previa de la cadena de distribución, a el usuario final. Este comerciante minorista ha negociado previamente con otras empresas para la obtención de los productos, a través de los cuales consigue desarrollar su negocio. Con esta transacción espera obtener beneficios por la diferencia existente entre el precio de compra y el precio de venta.

Para empezar a comprender en proceso de la cadena de distribución hay que centrarse en las funciones y tareas que desempeñan los comercios al por mayor.

Agrupamos las principales tareas que lleva a cabo este intermediario, mayorista:

- Adquisición de activos en grandes cantidades a fabricantes u otros mayoristas.
- Almacenaje grandes cantidades de producto
- Reúne en grupos los productos con características comunes con el objetivo de venderlos a minoristas o a otros mayoristas.
- Transporta las mercancías.
- Lleva a cabo algunas actividades de promoción del producto.
- Se encarga de suministrar al comprador el producto.
- Concede créditos a los clientes
- Asume responsabilidades y riesgos al adquirir la propiedad de los productos, ya que almacena grandes cantidades de activos.
- Asesora a minoristas sobre cuestiones como las prestaciones del producto, productos más demandados, gestión comercial, gestión administrativa ...

Para el mayorista que lleva a cabo estas funciones supone unas ventajas, pero también para el fabricante y para el minorista.

Al analizar el punto de vista del fabricante, algunas de las ventajas que obtiene son:

Hace que el PMM sea menor, financia el ciclo de explotación o ciclo corto y los productos son almacenados en grandes cantidades por el mayorista, quien asume la responsabilidad de los productos. Los fabricantes reducen el stock de almacenaje de productos.

Por otro lado, al estar el producto más cerca de los usuarios ayuda a promocionarlo y aporta información sobre lo más demandado en el mercado en ese momento.

También desde la perspectiva del detallista o minorista, el mayorista le otorga ventajas.

El trabajo del detallista es más sencillo gracias a la existencia del mayorista debido a que no tiene que trabajar con la gran cantidad de productores existentes en el mercado, sin embargo, si no existiera la figura del mayorista tendría que hacerlo.

El mayorista se adapta a la posibilidad de albergar productos del minorista en la medida que el mayorista divide los lotes de productos y los sirve en la cantidad y tiempo establecidos por el detallista.

Otra de las ventajas importantes que obtiene el minorista es que consigue precios más bajos de un mayorista comparado con los precios establecidos por los fabricantes, esto es debido a que la compra por parte del mayorista en grandes cantidades le otorga un precio mejor.

En cuanto a la clasificación de los mayoristas, se pueden distinguir los siguientes tipos:

Mayoristas según las relaciones de propiedad, pueden ser independientes y con vínculos de propiedad con otros miembros del canal.

Por un lado, son mayoristas independientes” cuando no tienen ningún vinculo de propiedad con otros miembros del canal”.

Y por otro lado, dos casos de mayoristas con vínculos de propiedad con otros miembros del canal son las agrupaciones de compra y la central de compras.

Las agrupaciones de compras son alianzas de comerciantes del mismo nivel del canal de distribución, pueden ser mayoristas de minoristas o de consumidores. Su objetivo o finalidad primordial es la compra en común, con esta asociación buscan obtener precios y condiciones mejores, que si actuaran de forma individual no conseguirían. Los miembros de estas agrupaciones mantienen su autonomía sobre la administración de su propio negocio y su independencia jurídica.

Los centros de compra surgen cuando aumenta la dimensión de las agrupaciones de compra y se establece una relación fija entre ellas. Los centros de compra son asociaciones con un objetivo establecido, la agrupación de las compras de las personas que forman parte de la sociedad o de los afiliados. Las características más importantes de los centros de compra son las siguientes:

-Adopta una personalidad jurídica,” figura jurídica en la que el titular de los derechos y obligaciones es una entidad”, independiente de la de los miembros de la agrupación, normalmente forma mercantil de S.A.

-El objetivo es el mismo que el de las agrupaciones de compra, es conseguir mejores condiciones de compra

-Sus asociados suelen ser mayores y minoristas.

-La financiación de esta agrupación proviene de comisiones que aportan las empresas afiliadas que la conforman.

-Las funciones que desempeña un centro de compra son las de compra y de servicio y asesoramiento. La primera función supone la selección del lote adecuado y completo para los integrantes de la agrupación y la negociación con los fabricantes o proveedores para obtener mejores condiciones.

Se puede realizar una clasificación de los centros de compra en función de si la central ejecuta o no las compras de sus asociados: central de negociación de compras y la central de negociación y ejecución de compras.

En este segundo caso la central no tiene una función única de negociación sino que también cumple la función de ejecución de los pedidos deseados por los afiliados, además suelen pagar directamente a sus proveedores los productos que han solicitado. En España las principales centrales de compra del sector de la venta de productos de alimentación son IFA y Euromadi.

Actualmente se crean Eurocentrales, centrales que agrupan a otras centrales de compras de distintos países europeos.

También se clasifica a los mayoristas según su localización geográfica. Los mayoristas de productos agrícolas, ganaderos y pesqueros se pueden distinguir en mayoristas en origen y mayoristas en destino.

Los mayoristas en origen son aquellos que llevan a cabo su función en las zonas de producción generalmente porque pertenecen al mercado agroalimentario, por lo que se trata de productos perecederos, y la mayor parte de sus ventas son dirigidas a mayoristas en destino. Uno ejemplo de este tipo de mayorista son las lonjas (cooperativas agrícolas).

Y los mayoristas en destino o asentadores, a diferencia de los mayoristas en origen llevan a cabo su función en las zonas de consumo, compran los productos a los mayoristas en origen y lo vende a los minoristas. La gran parte de este tipo de mayoristas se encuentran en los llamados mercados centrales de mayoristas, "centros físicos que desempeñan el rol principal de distribución de los alimentos crudos y frescos, hecho que consiste en reunir, de acuerdo con los planes, alimentos crudos y frescos, tales como frutas, productos marítimos, carnes comestibles, etc., indispensable en nuestra vida cotidiana, además de determinar sus precios razonables y distribuirlos establemente a los consumidores públicos". Estos mercados centrales españoles están controlados por una empresa pública llamada MERCASA (Empresa Nacional de Mercados Centrales de Abastecimiento, S.A.). Esta empresa presta servicio a la cadena alimentaria, concretamente en la fase mayorista, de alimentación fresca, además de producción agraria y pesquera. Facilita la comercialización mayorista a minoristas en todas sus formas, a hostelería independiente y a las empresas de restauración.

Existen diferentes tipos de mercados centrales, los mercados tradicionales o de abastos y los mercados controlados por la red MERCASA. Los primeros pertenecen normalmente a los Ayuntamientos asociados. Y los mercados controlados por la red MERCASA pertenecen a la empresa pública y a los ayuntamientos.

Y por último se puede clasificar a los mayoristas según la forma de desarrollar su actividad, podemos distinguir en mayorista de función completa y función parcial.

A diferencia de la primera modalidad, los mayoristas de función parcial son un tipo de empresa en la que los clientes son comerciantes que pagan y se hacen cargo ellos mismos del transporte de sus compras. Este tipo de negocio también se denomina Cash&Carry (pagar y llevar). El minorista reduce sus costes de almacenamiento ya que cuando tiene la necesidad de adquirir determinados productos acude al almacén Cash&Carry sin ningún tipo de esperas, por otro lado, el inconveniente de este tipo de compra es que aumenta su coste de transporte y pierde el tiempo en ir a comprar. En España los principales Cash&Carry son IFA y MAKRO.

Y por último voy a analizar el concepto de minorista, al tratar de lupa es un concepto importante a definir. Minorista o detallista es un intermediario cuya actividad es la venta de productos al por menor. Se puede definir como “un intermediario que vende directamente al consumidor los productos necesarios para su uso individual o familiar”. Por lo tanto, es la última fase de la cadena de distribución ya que el producto llega a su destino.

Para poder explicar las ventajas de la venta minorista hay que tener presente que para que un negocio funcione como se espera tiene que implantar estrategias para su desarrollo. Son importantes porque pueden cambiar las acciones de marketing de los fabricantes y mayoristas. Esto influye en las ventas y en el resultado final de los productos comercializados. Algunas de las ventajas más destacadas de estos tipos de negocio son la cercanía al cliente y la posibilidad de una atención personalizada, esto obliga a los responsables del marketing a integrar el comercio minorista dentro de la estrategia global de distribución.

3.2. VENTA AL POR MAYOR: TOP CASH

Desde el inicio de la actividad de SEMARK AC GROUP, la venta al por mayor ha sido una parte esencial dentro de la estructura comercial de la empresa.

En la actualidad está presente en Cantabria, León, Palencia, Salamanca, Segovia, Valladolid y Ávila con 9 centros de autoservicio especializados en el sector de la hostelería y detallistas de alimentación, debido a la expansión del 2018 a finales de este año contará con 10 centros.

3.3. VENTA AL POR MENOR: LUPA

Se trata de una empresa dedicada a la distribución alimentaria al por menor, en un primer momento quien fabricaba los bienes era quien comercializaba con ellos. Sin embargo, con el progreso económico comienza a ensancharse la distancia entre quien comercializa y quien fabrica, así nacen las cadenas de distribución que tienen la función económica de articular y de procurar la comercialización de los bienes que un fabricante ha producido en su establecimiento.

Por un lado, Lupa ha asumido una función de distribución indirecta, aquella en la que la distribución y comercialización no se realiza por quien produce los bienes si no por empresarios unidos a través de un contrato mercantil. La ventaja es que los medios económicos necesarios son menores, sin embargo, se pierde el control sobre los productos.

Sin embargo, también se ocupa de una distribución directa. La distribución directa es aquella en la que el propio empresario que produce es quien comercializa los bienes, de manera que la red de distribución es una red propia, no ajena. No utiliza intermediarios de ningún tipo. Esta forma de distribución, aunque tenga un gran coste económico permite control, sobre todo. Esto significa, por ejemplo, unas condiciones de venta idénticas en todos los establecimientos o que la imagen de la marca se conserve exacta.

Los productos propios de Lupa se distinguen del resto bajo marcas como Alteza.

Supermercados Lupa es la principal marca comercial de SEMARK AC GROUP con un total de 141 puntos de venta abiertos al público, aunque 2018 está siendo un año de expansión para la empresa con lo que al acabar este año contará con 162 tiendas.

Se trata de supermercados de proximidad, de tamaño medio, así como supermercados de mayores dimensiones ubicados en edificios comerciales y también disponen de venta online.

En España destaca la importancia que tienen estas cadenas regionales alimentarias.

Coexisten importantes cadenas regionales, que tienen una importante presencia en su zona, con otras empresas que tienen implantación en todo o en la mayor parte del territorio nacional.

Respecto al número de empleados y la cifra de negocios tiene una tendencia ascendente y en este 2018 se reflejará con un significativo aumento de ambas, en el 2017 la cifra de negocios era de 496 millones de euros y esta empresa contaba con un número aproximado de 2913 trabajadores.

Lupa trabaja con un objetivo de ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Por eso ponen al alcance la más amplia variedad de productos, destacando especialmente por la calidad de sus alimentos frescos. Realizan una exhaustiva selección de los fabricantes y un controlado proceso de elaboración, para asegurar la máxima garantía

3.4. SITUACIÓN ACTUAL SEMARK AC GROUP

La situación actual de SEMARK AC GROUP es una situación favorable ya que está presente en las comunidades autónomas de Cantabria, Castilla y León y La Rioja.

Concretamente en Cantabria es líder gracias a sus supermercados de calidad, con una cuota de mercado del 22%.

En Castilla y León SEMARK AC GROUP cuenta con una presencia importante en Palencia y Valladolid, ocupando posiciones estratégicas en León, Salamanca, Zamora, Segovia, Burgos y Ávila.



Imagen 3.1. Fuente: SEMARK AC GROUP.

Esta organización sigue una evolución ascendente tanto en sus ventas como en el número de empleados con los que trabaja, lo cual al final de este año también seguirá esta misma trayectoria ascendente con un aumento significativo en ambos factores.

Respecto a la cifra de negocio de SEMARK AC GROUP evoluciona favorablemente gracias al aumento de ventas y por la apertura continua de nuevos puntos de venta. Según los datos obtenidos de la cifra de negocios desde el 2013 hasta el 2017 ha aumentado en 104 millones de euros y se espera que continúe incrementando tras este 2018.

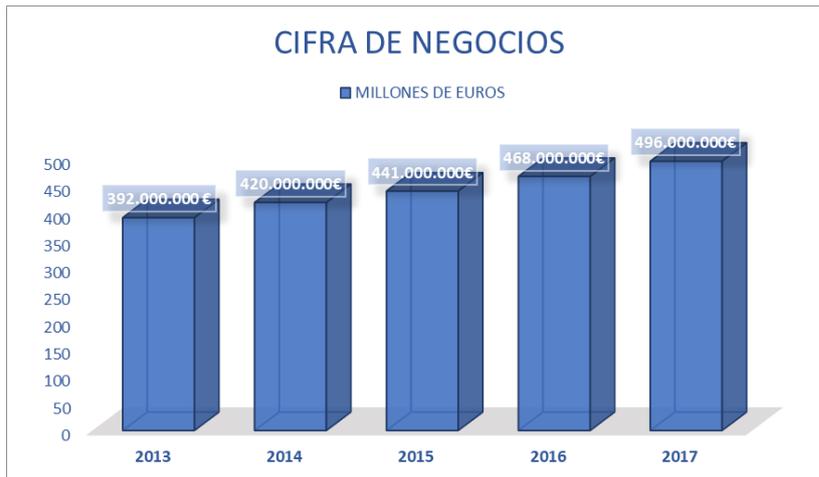


Imagen 3.2. Fuente: SEMARK AC GROUP

En cuanto al número de empleados también mantiene una tendencia ascendente, debido a la apertura de nuevos puntos de venta. Durante este año se tiene previsto llegar a un número de empleados de 3510. Como se ve reflejado en el gráfico desde el año 2013 hasta los datos contrastados del 2017, el número de trabajadores de esta empresa ha aumentado en 529 empleados.

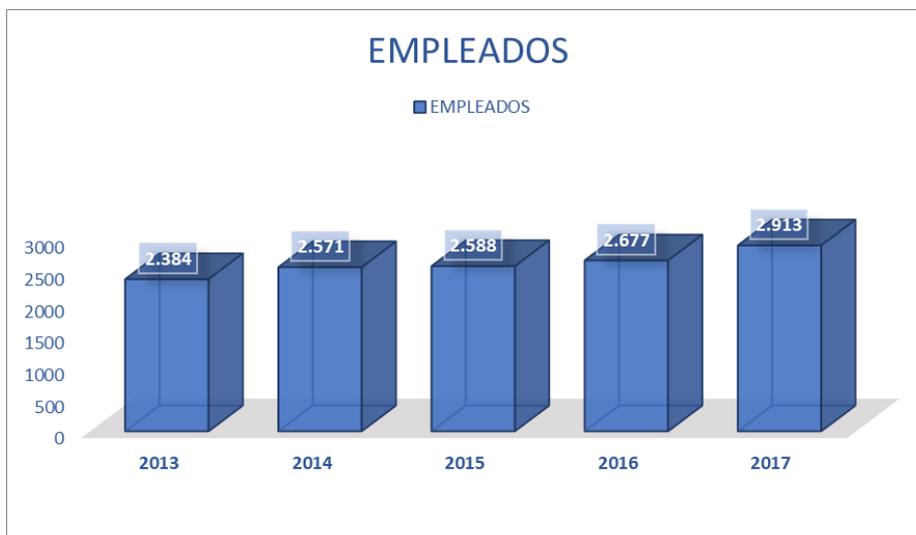


Imagen 3.3. Fuente: SEMARK AC GROUP

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Para analizar la estrategia de una empresa se debe tener en cuenta los datos relativos a la evolución de los factores internos y externos que influyen en está. Factores como el entorno, los recursos y capacidades de la organización. Con este análisis se consigue conocer la posición ante los retos de la empresa en todo momento. Este análisis se debe comenzar hablando de la propia empresa, su misión y su visión sobre la posición que ocupa en el mercado:

En primer lugar, la misión es una generalidad que explica como quiere ser la empresa, lo que quiere llegar a conseguir. También cabe destacar dentro de este apartado el conjunto de valores que diferencian a la empresa y su conciencia de responsabilidad social (compromiso social con personas con situaciones de necesidad, aportaciones socioculturales...). La misión debe estar aceptada y asimilada por todos los integrantes de la organización para conseguir alcanzar la mejor armonía en la acción conjunta.

La misión de esta empresa se puede sintetizar hablando de compromisos que asume con sus clientes:

El principal Compromiso es con el cliente, un valor determinado de antemano. La calidad es imposible que no esté presente en el mercado contemporáneo, uno de los puntos fuertes que conduce al éxito a esta empresa. La principal misión de los supermercados Lupa es satisfacer al cliente con sus productos, si el cliente no queda satisfecho se le devuelve el dinero. También ponen a su alcance un teléfono gratuito de Atención al Cliente a través del que es posible realizar consultas, sugerencias o reclamaciones. Además, cuenta con la página web lupa.com y con un formulario de contacto.

Llevar a cabo un compromiso medioambiental, este valor es de extrema importancia para las industrias con un gran impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos. En Lupa han implantado medidas para una utilización racional de la energía y para la búsqueda de alternativas más eficientes para desarrollar su actividad de manera respetuosa con el medio ambiente. Los nuevos puntos de venta que se han implantado siguen un modelo de tienda Ecoeficiente, que minimizan el impacto medioambiental disminuyendo las emisiones de CO₂ a la atmósfera y el consumo energético, que se extenderá a la totalidad de establecimientos con las reformas y actualizaciones previstas.

Y en cuanto al compromiso social, se utiliza parte de los recursos para ayudar a asociaciones sin ánimo de lucro que colaboran con personas en situaciones de necesidad. También dona parte de sus recursos a grupos deportivos y culturales.

En segundo lugar, la Visión representa el alcance en el presente que ha conseguido la empresa y hace referencia a lo que quiere ser y hacer la organización. Cuenta lo que querría alcanzar en un futuro lejano y plantea un desafío para ella. Consiste en establecer hoy el proyecto empresarial que se ira concretando en el tiempo.

Como bien he dicho en el apartado anterior semark group y en concreto lupa es una empresa en expansión con mayor notoriedad cada vez en más puntos de España, pasando de localizarse en algunos puntos de Cantabria solamente hasta tener una

presencia actual en Castilla Y León (Palencia, Valladolid, León, Salamanca, Zamora, Segovia, Burgos y Ávila) y la Rioja.

Actualmente se encuentra con el objetivo de afianzar su posición en las comunidades en las que está presente con la apertura de nuevos puntos de venta, así como la expansión en otros territorios próximos.

En cuanto a los puntos de venta existentes, está prevista la mejora constante de los mismos, para mantenerlos adaptados a las necesidades de los clientes y a las exigencias del mercado.

También continuará implantando programas de formación continuada para sus empleados, establecidas con éxito desde hace unos años. Con estas iniciativas buscan ofrecer cada día un servicio más completo y gratificante a los clientes, con profesionales más cualificados, aspectos clave en el modelo de gestión de esta empresa.

Ambos conceptos están muy relacionados, el empresario tiene una visión de un proyecto empresarial que transmite a su conjunto de colaboradores y que posteriormente se implanta en la misión de la organización. Esta misión se mantiene estable durante un periodo tiempo hasta que exista un nuevo reto estratégico que afrontar y la empresa se vea obligada a cuestionarse su viabilidad.

Respecto al campo de actividad de Lupa está compuesto por los productos y los mercados en los que la empresa quiere competir.

Oferta tres tipos de productos en todos sus puntos de venta; alimentación, perfumería y hogar y mascotas. Además, los clientes que lo deseen pueden unirse con una tarjeta de fidelización con la que obtendrán promociones y ahorros en sus compras. Por último, posee una página web en internet con información de Lupa como novedades sobre la empresa (apertura en nuevas zonas, productos nuevos...)

Una vez establecidos estos conceptos la empresa llevara a cabo un análisis en el que valorar los puntos fuertes y débiles de Lupa.

4.1. FACTORES DE EXPANSIÓN



Imagen 4.1.

Crear valor añadido, hacer algo que nadie haya hecho antes es la única manera de ser escalable en un mundo globalizado.

1. Productos naturales

En los años 80, todo lo que era industrializado era mejor: si el consumidor veía que su producto no estaba procesado, no lo aceptaba. Hoy, la percepción generalizada es que los alimentos “orgánicos” (libres de químicos) o “no transgénicos” son mejores.

Estos productos son los que registran mayor crecimiento entre las empresas. Aunque no sólo tienen que ser orgánicos: también tienen que ser novedosos, ricos y con otra funcionalidad, como el aceite de coco en spray o el chocolate con arroz.

En este momento el hombre vuelve a lo natural, es el proceso inverso cuanto menos manipulación y menos energía se gaste en procesar un alimento, este es mejor.

Esta empresa para crecer debe decantarse por alimentos que elija el cliente, él debe ser parte de la cadena, debemos huir de los procesos mecánicos para hacer los pedidos, cada mes vía on line debemos incorporar los alimentos y productos de limpieza que los clientes voten.

Es la única manera de crecer, escuchando al cliente, no presuponiendo nada.

2. Alimentos diferentes

Hoy se venden más los alimentos libres de otros elementos, como aditivos alergénicos. Por ejemplo, sólo uno de cada 15 cereales a nivel mundial está libre de gluten, según el estudio de Innova.

Otro ejemplo son los lanzamientos de leches alternativas no lácteas: el 60% del mercado sacó durante el año pasado algún producto de este tipo, como leche de almendras y de coco. Sobre todo, que los alimentos sean equilibrados, hace 10 años comíamos para llenar el estómago, ahora comer debe ser un placer para los sentidos.

La empresa debe tener en los lineales las calorías que le aporta cada alimento de la zona con un ranking de calorías.

3. El efecto “flexiteriano”

Un flexiteriano es aquel consumidor que a veces es vegetariano pero que en otras ocasiones come carne.

Estos vegetarianos flexibles pueden ser más exigentes que los vegetarianos y los veganos y desear productos de mejor sabor, que sean más parecidos a la carne, impulsando aún más la innovación. Es por eso por lo que en las tiendas hay carnes de hamburguesas 'vegan' o que no estén 100% libres de carne de res.

Sin embargo, el número de consumidores promedio que regularmente reducen su ingesta de carne por razones de salud, sustentabilidad o bienestar de los animales

está aumentando, y esto también influye en los productos que las empresas sacan al mercado.

4. RSC

Las marcas están comunicando más sus procesos de producción. Los consumidores se interesan en que sus métodos sean auténticos y naturales.

Las empresas donde se fabrican los productos que vende Lupa no deben "maltratar" a los trabajadores ni pagarles sueldos de miseria.

"Lo real" se relaciona con contar la historia del origen de los alimentos: los consumidores desean saber si su producto es artesanal o no, si es local o no.

5. Luz verde para los vegetales

Más del 60% de los consumidores del mundo, según esta consultora, considera que debe comer más frutas y verduras. Sin embargo, más de la mitad no quiere lavarlas, pelarlas y procesarlas. Eso representa una enorme oportunidad en la industria para vender productos vegetales, pero preparados.

6. 'Conectar' con el consumidor

Las redes sociales crean un vínculo entre las empresas y los consumidores, sobre todo con los llamados 'millennials', un grupo clave al que ahora orientan el desarrollo de muchos productos y que aspira a establecer lazos con los alimentos supuestamente "reales".

Un ejemplo de ellos es la campaña que hizo Coca Cola al membretar sus latas con nombres típicos mexicanos para que se sintieran incluidos. Otro factor importante es la generación de valor agregado, como es el caso de las marcas de cervezas artesanales.

7. Pequeños jugadores con grandes ideas

Las startups o pequeñas empresas son las que están marcando tendencia, ya que generan los grandes cambios. Las grandes compañías solían tener unos pocos rivales fuertes, pero ahora se enfrentan a cientos de pequeños competidores. Muchos de ellos hacen solamente una cosa, pero la hacen muy bien, y eso atrae a los consumidores 'millennials'.

Lo único que pretenden es detectar un problema y resolverlo, Lupa se une a ellas para escucharlas y aprender y sobre todo cambiar según la evolución de dichas soluciones.

8. Más allá de los 'atletas'

Cualquier producto con proteína tiene asegurado el éxito, en la medida en que las empresas sepan cómo comunicarlo, afirmó esta consultora. Los productos de nutrición, que usaban normalmente los deportistas, crecen rápidamente. Por ejemplo,

en 2011, el 41% de la población global consumía estos productos, que hoy alcanzan ya al 76% de la gente.

9. La dieta infinita

El consumidor está en constante estado de dieta, y por ello las empresas están desarrollando productos llamados 'coartada', como galletas combinadas con chia o pan con linaza, para que el consumidor lo incluya como parte de su dieta.

Es necesario orientar al consumidor, pero primero escucharlo.

Uno de los principales retos de crecimiento que tiene que afrontar Lupa es el de la venta on line y sobre todo a que velocidad quiere impulsarla y como afectara a los puestos de trabajo.

La estrategia que hemos propuesto no es la de un crecimiento como el que se planteo antes de la crisis, "llenando el mapa de España de banderitas", ahora no debemos acercarnos al cliente solo por criterios de proximidad, sino que debemos preguntarle como quiere realizar el acto de compra, quizás sea mejor tener almacenes reguladores y una gestión rápida y de calidad on line que mantener un espacio de venta con una animación, unos trabajadores más o menos especializados.

La cuenta de explotación previsional ha cambiado radicalmente si hace apenas diez años, los criterios de escalabilidad eran los que bajaban los costes, en este momento son variables como la conversión de la venta on line o las opiniones de los clientes las que condicionan el crecimiento.

4.2. LA VENTA ON LINE

Lupa forma parte de un grupo SEMARK con casi 40 años de experiencia que no nació en la época digital, hasta hace apenas tres años enviaba cartas a los trabajadores diciéndoles que podía haber un puesto de trabajo para sus familias, ahora la visión es distinta.

El mundo ha cambiado y el grupo también, cada día hay más competencia alrededor de la venta en todas sus formas, la globalización ha llegado para quedarse y no solo el gigante Amazon ha enseñado sus garras, miles de páginas web comercializan productos especializados, de calidad y a buen precio, circunstancia que todavía quedaba muy lejos a principios de los 80.

El comercio electrónico forma ya parte de nuestro día a día. Son muchos los que han tomado como costumbre navegar por la red y hacer ahí sus compras, no sólo de ropa o tecnología, sino también de alimentación. Llenar el carrito de la compra sin esfuerzo y sin cargar con pesadas bolsas es una práctica cada vez más extendida, aunque sólo supone entre el 1% y 2% del total de las ventas de alimentación en España. Sin embargo, las cosas podrían cambiar en apenas dos años, ya que algunos expertos aseguran que seguirá incrementándose hasta multiplicarse por seis en 2020.

El e-commerce va ganándose poco a poco a los españoles. De hecho, según los datos de la agencia estadística europea Eurostat, en 2017 la mitad de los consumidores realizaron alguna transacción online, aunque relacionada mayoritariamente con la gestión de viajes y el transporte aéreo (30%) o la moda (27%). La penetración del comercio electrónico de alimentación se incrementó el año pasado en un punto porcentual, pasando del 7% registrado en 2016 al 8% en 2017, y aunque la mejora está ahí, lo cierto es que aún queda mucho camino por recorrer y muchas barreras que derribar, especialmente la de la desconfianza.

Sobre todo, porque la falta de confianza que sigue generando la compra de productos frescos a través de Internet está siendo una piedra en el camino para todos los que se dedican a la venta de alimentos online. Poco a poco los españoles están dejando a un lado sus reticencias, gracias entre otras cosas a las iniciativas de entrega 'ultra-rápida' que han puesto en marcha diversas compañías para hacer frente, precisamente, a las reservas de los consumidores a la hora de comprar productos perecederos vía Internet, por el miedo a que se estropeen por el camino.

“Los frescos siguen comprándose por el canal físico”, explica Aurelio del Pino, presidente de la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES). Aunque no cree que esto tenga que ver con una falta de confianza de los consumidores en la calidad de los productos o en que lleguen en buen estado, sino con el hecho de que la distribución física en España “es muy capilar y eficiente”, de forma que “siempre hay un súper a mano”, por lo que “no hay tanta necesidad de acudir al comercio electrónico como en otros países, como sí ocurre a la hora de adquirir productos de otros sectores en los que es más difícil encontrar tienda física”, explica.

Según datos de Kantar Worldpanel, el sector del gran consumo (alimentación envasada -sin frescos-, droguería y perfumería) representa un 1,9% del mercado español. Así lo pone de manifiesto en el informe 'Balance de la Distribución y el Gran Consumo 2017', en el que desvela que el canal online sigue su lento, pero constante, avance, de forma que el año pasado 4,7 millones de hogares realizaron alguna compra de gran consumo a través de Internet.

Estos hogares dedican, de media, un 8% de su presupuesto a las compras online, por lo que todavía realizan el 92% en tiendas físicas, lo que demuestra que “el consumidor no renuncia a la tienda física, que debe reinventarse y adaptarse a la omnicanalidad que viene”, destaca Florencio García, director del Sector Minorista en Iberia de la firma. En noviembre, la consultora daba a conocer otro informe, 'El futuro del e-commerce', en el que García explicaba que el peso de la venta online de los productos alimenticios “es todavía muy bajo en comparación con otros países cercanos”. De hecho, si se habla de productos frescos, “la cuota de mercado se reduce al 0,5% y el ritmo de crecimiento es inferior”.

Algunos expertos apuntan que la venta de alimentos frescos por Internet se multiplicará por seis en apenas dos años

García apuntaba que los frescos representan “la mitad del gasto en alimentación de los españoles”, por lo que su gestión es “clave” para cualquier operador que quiera

triunfar en el mercado español, y ponía el acento en el reto que plantean las horas de entrega y la devolución. Desde ACES apuntan a una penetración de entre el 1% y el 2% incluyendo frescos, un “porcentaje pequeño pese a que existen muchas opciones para comprar alimentos online”, señala Del Pino, y eso que han surgido iniciativas para la entrega 'contra reloj' de estos productos, como la 'Prime Now' de Amazon, que permite servir alimentos y otros artículos en una hora, o el 'Click&Express' de El Corte Inglés, con entregas en menos de dos horas de alimentación, productos gourmet, pero también moda, complementos, perfumería cosmética o tecnología.

No obstante, el potencial de crecimiento está ahí, como defienden los expertos, y eso propiciará un incremento de la penetración de la venta online de alimentos en los próximos años. Así lo atestigua un informe de la consultora Oliver Wyman publicado en enero, que vaticina que la venta de alimentos frescos por Internet se multiplicará por seis en apenas dos años. Según sus previsiones, la comercialización de este tipo de productos representará en 2020 entre el 4% y el 6% de la cuota en el sector de la alimentación, frente al poco más del 1% actual.

Ya en 2014 según los expertos de Nielsen “Los consumidores españoles están listos para el cambio. Lo único que falta es que la distribución apueste fuerte por el e-commerce en su estrategia, como ya ha hecho el sector textil”. Y en ello están las empresas que se dedican a la venta de alimentos online.

Una de ellas es Mercadona, la empresa fundada por el valenciano Juan Roig. Célebre es ya su frase, pronunciada hace un año, en la que aseguraba: “Nuestra página web es una mierda”. Con estas palabras dejaba ver lo mucho que le quedaba por hacer a la compañía para no dejar escapar las oportunidades que ofrece la venta online, y el equipo de Mercadona ya se ha puesto manos a la obra para reformular el 'site' del supermercado y llegar así a más gente.

En la venta física Mercadona es el rey. Según datos de Kantar Worldpanel, la cadena de supermercados alcanza el 24,1% del mercado. De hecho, nueve de cada diez hogares españoles compraron al menos una vez en los establecimientos de la firma valenciana el año pasado. Aunque todavía tiene mucho por hacer. Y es que según sus resultados de 2016 (los últimos disponibles, ya que los de 2017 todavía no se han dado a conocer), el comercio online supone aproximadamente un 1% de las ventas totales, que ese año alcanzaron los 21.623 millones de euros.

En España la segunda cadena en cuota de mercado es Carrefour, con un 8,7%. La firma no ha facilitado a 'Bolsamanía' datos de su venta online, pero según recogía Reuters en enero la compañía francesa se ha puesto como objetivo acelerar la inversión en comercio electrónico ante la competencia de gigantes como Amazon. De hecho, el consejero delegado Alexandre Bompard, se ha comprometido a invertir 2.800 millones de euros en este campo de aquí a 2022 para dar un nuevo impulso digital a la cadena, y se ha puesto como objetivo que Carrefour alcance los 5.000 millones de euros en ventas online de alimentos en cuatro años, una cantidad que sería seis veces mayor que la actual.

El podio en España lo completa DIA. Logra un 8,2% de cuota de mercado, según Kantar Worldpanel, aunque también ha puesto el foco en el comercio electrónico. De hecho, la cadena de supermercados acaba de ampliar su acuerdo de compra online

con el gigante Amazon, y tras el éxito cosechado en Madrid y Barcelona, próximamente desembarcará en Valencia. En sus resultados del tercer trimestre, los últimos disponibles (presentará sus cuentas de los últimos tres meses y del total de 2017 el 22 de febrero), la cotizada aseguraba que las ventas del canal online en España ascendieron a 40,2 millones de euros entre enero y septiembre, multiplicando así 2,9 veces el importe registrado en el mismo periodo del año anterior.

Sobre el gigante del comercio electrónico, Amazon, Kantar Worldpanel señala en su último informe que “el 56% de los compradores de las grandes cadenas han realizado alguna compra de cualquier producto en la plataforma en 2017”. La firma no deja de ganar adeptos, incluso en un campo tan complicado como se está mostrando el de la alimentación, aunque no da cifras sobre lo que supone la venta online de comida. La firma estadounidense lanzó en España su tienda de alimentación en septiembre de 2015 para productos no perecederos, y desde verano de 2017 vende productos frescos a través de su servicio 'Prime Now' (disponible para clientes de Madrid, Barcelona y sus localidades limítrofes).

Por último, merece una mención especial el caso de El Corte Inglés. En sus resultados de 2016 (publicados en agosto de 2017) sólo especifica que su negocio online ha aumentado a un ritmo que duplica el crecimiento del mercado español, con un 60% más de pedidos, un 40% más de facturación y un 25% más de tráfico a la web, aunque no especifica cifras concretas.

Cuotas de mercado publicadas 2016		
	Cuota de mercado alim. %	Futuro on line(0-10)
Mercadona	24,1	4
Carrefour	8,7	6
DIA	8,2	3
El CI	N/D	4
AMAZON	2,5	8
Kantar Elaboración propia		

Imagen 4.2. Fuente: Elaboración propia.

5.CONCLUSIONES

Las preguntas que sirven de base para trazar la estrategia de renovación son:

¿Por qué LUPA no tienen en cuenta la voz de sus clientes?

¿Cuenta con recursos para hacerlo?

¿Por qué no mejora el clima laboral?

¿Por qué los stakeholders no la ven como una empresa transparente e innovadora?

La marca ya es reconocida, la empresa cobra al contado y ello le proporciona una alta liquidez y cuenta con una amplia cartera de clientes, la respuesta del cliente se produce tras cada proceso de compra

El trabajo es establecer una única estrategia de crecimiento tras esta introducción se trata de unir los nueve puntos con los recursos de la empresa. No se trata de crecer en número de supermercados, tras la llegada de la globalización es una utopía, es cuestión de tener pocos centros, pero con la misma visión de la empresa en todos ellos.

5.1. ESTRATEGIA PARA LUPA

Concurso de ideas.

Se partió de tres premisas muy sencillas en el briefing

1. Como colocarías los productos en la tienda.
2. Que nuevos productos debería tener.
3. Cuales son los productos más ecológicos , ¿los de los proveedores locales.?

Los Premios a la Innovación Carrefour, que tendrán un carácter anual, nacen con el objetivo de ser un punto de encuentro en torno a la innovación de las empresas del sector de alimentación y bienes de consumo.

Están planteados para elegir aquellos productos introducidos para cubrir nuevas necesidades o que mejoran las ya existentes, tanto desde su formulación como desde su packaging. Lupa entregará en total 12 premios, de los que 9 de ellos se obtendrán de una selección de 27 finalistas de las principales categorías de productos de alimentación y bienes de gran consumo.

Los otros tres premios restantes, se entregarán a los productos que los clientes identifiquen como los más innovadores para los mayores de 65 años, las familias

numerosas o los jóvenes menores de 30 años. Estos colectivos son los beneficiarios de los planes de ayuda lanzados por Lupa a través de los cuales se realiza un descuento equivalente al IVA en las compras de más de 1.000 productos frescos.

Votación popular para elegir a los finalistas.

Para elegir a los ganadores, Lupa ha diseñado dos fases.

1. Los clientes más fieles son quienes eligen a los 27 finalistas y a los mejores productos para mayores de 65, familias numerosas y jóvenes.

Para ello, se editará en el mes de septiembre una videoconferencia, dedicado a los productos de innovación en el que se dará a conocer qué artículos pueden optar a estos premios, mecánica de concurso, sistema de votación... Además, se lanzará una web para que los clientes voten a sus productos preferidos y conseguir los finalistas de cada categoría de premios. Los participantes que voten entrarán a formar parte de un sorteo de carros de compra valorados hasta en 500€ y se incentivarán las votaciones para los menores de 30 años.

En el mes de octubre comenzaría la segunda fase, en la que los productos finalistas serán sometidos a votación por un jurado externo, compuesto por diferentes representantes del mundo de la empresa, la universidad y la cultura. Finalmente, en noviembre en uno de las fiestas que organiza Lupa para familias se darán a conocer los ganadores y se celebrará la entrega de premios.

Lupa tiene entre sus señas de identidad, ofrecer a sus clientes un surtido amplio en el que tienen cabida tanto los productos de grandes empresas como los productos de pequeñas y medianas empresas de cada una de las regiones en los que la cadena está presente. El objetivo es poder contar de este modo con el surtido más amplio con el mejor precio del mercado, pero favoreciendo a los proveedores locales.

Las ideas ecológicas se premiarán con un 10% más y ambas serán implantadas durante 2019.

Trabajar en Lupa y sentirse parte de la búsqueda de soluciones que combinen talento, tecnología y cooperación para proteger el planeta, es la experiencia de los ganadores y finalistas de nuestro concurso de ideas innovadoras 2018, llamado Programa ECOLUPA

Se apuesta de forma clara por la innovación como proceso de mejora continua y porque para ello contamos con un gran equipo dinámico, con iniciativa e ilusión.

Es una oportunidad de que Lupa sea diferente y verde a la vez.

Todos los que han participado el Programa ECOLUPA hablan de oportunidad. Por ejemplo, el Contenedor Go -que aplica el análisis de datos con vistas a incrementar los kilos recogidos y mejorar aspectos como la reorganización de contenedores ha sido una de las ideas expuestas.

La finalidad es poner en valor el carácter emprendedor de nuestros clientes y empleados, que han podido aportar ideas innovadoras para que la tienda sea más divertida y nuestro planeta un lugar más confortable a la vez.

ECOLUPA te da la posibilidad de hacer esas cosas que siempre has querido hacer, pero que un trabajo tradicional no te va a ofrecer y asumiendo muchos menos riesgos que si lo hicieras por tu cuenta.

Para los trabajadores Lupa está impulsando el salario emocional, que es la mejor estrategia para mejorar el clima laboral.

Hablamos del conjunto de retribuciones no económicas que el empleado/a puede obtener por parte de una organización que busca promover un clima laboral favorable y satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de su equipo.

Dos formas que va a intentar perseguir la empresa:

1.La conciliación de la vida profesional y personal: la flexibilidad en el horario a lo largo de todo el año nos permite ajustar las horas de trabajo según las necesidades familiares y personales de cada uno. En verano, además, tenemos jornada intensiva, y si es tu cumpleaños o el de algún familiar, cada empleado y empleada puede tomar la tarde libre. Por otra parte, ponemos a disposición del equipo diferentes tecnologías que también facilitan la flexibilidad. Y siempre organizándoselo entre ellos sin que intervenga la dirección.

2.Los más jóvenes están demandando promoción profesional: pueden disfrutar de las clases de inglés y otros workshops o talleres. El programa LUPA CONTIGO, pensado para fomentar la innovación entre los miembros de todos los departamentos, también es un incentivo para retarse a uno mismo y exponer sus capacidades ante el comité directivo de la organización.

Por otro lado, también se ofrece formación técnica según el área de especialidad, así como formación en habilidades profesionales.

Ayuda a los empleados a definir sus objetivos profesionales, contribuyendo así al desarrollo profesional de cada uno de ellos.

Otra novedad es la escucha activa de las sugerencias de los empleados y empleadas en el buzón del empleado: además de poner en valor las diversas opiniones que puede haber en un equipo, se relanza mediante encuestas de clima y focus group, entre otras vías de comunicación horizontal.

Las oficinas de la empresa están pensadas para ser un lugar agradable de trabajo, donde los empleados disponen de forma gratuita de café, leches, galletas, fruta de temporada, refrescos... Además, se facilita servicio de fisioterapia, que corre a cargo del empleado. Estos beneficios se traducen en una mejora del bienestar del personal, y contribuyen por tanto a retener el talento.

Lupa debe apostar por el crecimiento sostenible, la innovación y mejorar el clima laboral autogestionado por los trabajadores.

La empresa solo saldrá de su bloqueo preguntado a los clientes mediante un concurso de ideas que propuesta eligen para sus tiendas.

El ambiente laboral solo mejorara con la conciliación familiar.

En el tema medioambiental además de promocionar los proveedores locales debemos de pedir opinión a los implicados y activar sus sugerencias dentro del marco legal.

La tecnología del futuro ya se está implantando en los supermercados españoles. Hablamos de tiendas sin cajeros, de cajas con escaneado automático y sin necesidad de personal, de aplicaciones móviles destinadas a clientes y empleados de los establecimientos, de quioscos de autopago, de asistentes de voz... Las primeras experiencias piloto ya están en marcha y no os sorprendáis cuando os contemos que definitivamente están aquí para quedarse. ¿Qué retailer se adelantará al resto?

El retail español está atento a los que se está moviendo en el sector y no es ajeno a las tecnologías que ya se están implantando, por ejemplo, en supermercados europeos. Están implementando en Francia, Italia y España tiendas con máquinas de pago automático, que permiten a los clientes una experiencia de compra similar a la de Amazon Go.

Todas las empresas tecnológicas respetan la privacidad de los retailers y no puede dar nombres. No es novedad en el retail alimentario español, donde impera el silencio mientras las innovaciones están en fase de pruebas. Dos razones explican esta actitud: el miedo a que algo que sea anunciado fracase posteriormente, como si no hubiera espacio para el fallo; y el pánico a que la competencia te copie.

El Corte Inglés y Carrefour empiezan a incorporar el autopago para optimizar sus costes.

La tecnología que ya están probando las cadenas de supermercados reúne apps móviles que permiten a los clientes hacer su lista de la compra, poder contar con cupones descuento o ayudarles con su navegador a localizar los productos en la tienda. También pueden preparar una lista de la compra automática.

También se están usando aplicaciones móviles para que los empleados de la tienda puedan gestionar mejor las mercancías, etiquetar los productos, asistir a los clientes de los establecimientos, analizar cuántas personas hay en el supermercado, avisar cuando hay problemas de stock, cambiar precios de las pantallas digitales...

La nueva tecnología 'española' ya implica máquinas de caja de escaneo rápido, ideales para compras grandes o para facilitar los pedidos de ecommerce.

También dispone de máquinas de escaneo disponibles en los carritos, de asistentes de voz y robots que en horario nocturno hacen el inventario y analizan si el suelo está limpio o si los productos están mal colocados en los estantes.

Las empresas tecnológicas no están probando todas las tecnologías a la vez, sino aquellas que les aportan una solución determinada.

Hay demanda en soluciones de movilidad, con escaneados rápidos. Se busca mucho el self. Ha destacado, por ejemplo, que, si en 2017 el 35% de los consumidores señalaron que la experiencia de compra es fundamental para volver a entrar en el mismo establecimiento, ese porcentaje ha subido en 2018 al 56%. Ya nadie puede pensar en un supermercado que no se aplique esta tecnología.

El mundo de la tecnología debe ir unido a la ética y será muy difícil encontrar clientes con capacidad de pago si la velocidad de la robotización es excesiva, cada eslabón de la cadena es importante y la distribución es la pieza fundamental en cualquier país desarrollado.

La responsabilidad es máxima y el día a día lo ira demostrando.

6. BIBLIOGRAFÍA

Tema 4. La estrategia empresarial: Análisis estratégico. [Consultado: 15 agosto 2018].

Disponible en: http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42_analisis_estratgico.html

1995. *Capítulo 2. el análisis estratégico.* [Consultado: 1 agosto 2018].

Disponible en: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20\(Parte%20segunda\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20(Parte%20segunda).pdf)

QCOM.ES. *La fortaleza de la distribución regional española.* [Consultado: 10 agosto 2018].

Disponible en: http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-fortaleza-de-la-distribucion-regional-espanola_28517_2_31366_0_1_in.html

SEMARK AC GROUP, S.A. 2017. *Memoria Semark.* [Consultado: 1 agosto 2018].

Disponible en: <file:///C:/Users/Cristina/Desktop/TFG/Memoria%20Semark%202017%20en%20pdf.pdf>

SANCHEZ CALERO, F. *Principios de derecho mercantil: Consideraciones generales y categorías de los contratos de distribución.* [Consultado: 9 agosto 2018].

Mora ,V.(2018) *¿De un 1% a un 6%? La venta online de alimentos quiere conquistar de una vez al estómago*

<https://www.bolsamania.com/noticias/economia/de-un-1-a-un-6-la-venta-online-de-alimentos-quiere-conquistar-de-una-vez-al-estomago--3126318.html>

FoodRetail El futuro que ya llega a los supermercados españoles. [Consultado el 6 de septiembre de 2018]

Disponible en: https://www.foodretail.es/retailers/futuro-supermercados-espana-tecnologia_2_1233796610.html

Ritchter, F. (2014). "Smartphone Shoppers Rarely Close the Deal". [Consultado el 6 de septiembre 2018] Disponible en: [http://www.statista.com/chart/541/conversion-rates-of-online-shoppers-in-q4-](http://www.statista.com/chart/541/conversion-rates-of-online-shoppers-in-q4-2013/)

2013/