

Treball de Final de Grau

# **Proposta de valor: reestructuració del lineal de Carrefour**

**Un estudi de cas de gestió per categories i optimització del lineal**

**David Jordan Pérez**

david.jordan@uvic.cat

Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya

Facultat d'Empresa i Comunicació

Administració i Direcció d'Empreses

Tutor: Dr. José Antonio Corral Marfil

**Vic, 1 de juny de 2015**

# ÍNDEX

INTRODUCCIÓ .....	4
1. MÀRQUETING. ASPECTES GENERALS.....	5
2. LA DISTRIBUCIÓ COM A INSTRUMENT DE MÀRQUETING.....	6
2.1 Els canals de distribució .....	6
2.1.1 Segons la naturalesa.....	6
2.1.2 Segons l'organització.....	7
2.2 Les estratègies de distribució.....	8
2.2.1 Les estratègies de cobertura de la distribució .....	8
2.2.2 Les estratègies de comunicació de la distribució .....	9
2.3 Tipus d'intermediaris .....	10
2.3.1 El majorista.....	10
2.3.2 El detallista .....	11
3. MERCHANDISING .....	12
3.1 Tipus de merchandising .....	13
3.1.1 Merchandising de presentació.....	13
3.1.2 Merchandising de seducció.....	13
3.1.3 Merchandising de gestió .....	13
3.2 Gestió per categories .....	14
3.2.1 Definició i origen .....	15
3.2.2 Beneficis pels detallistes, fabricants i consumidors.....	15
4. EL LINEAL .....	16
4.1 Definició i funcions .....	16
4.2 Anàlisi del lineal.....	18
4.2.1 Criteris d'organització .....	18
4.2.2 Criteris comercials.....	19
4.2.3 Taula d'optimització.....	21

4.3 Gestió estratègica de l'àrea expositiva .....	22
4.3.1 En funció dels nivells d'exposició .....	22
4.3.2 En funció de les zones d'exposició .....	24
4.3.3 En funció dels tipus d'implementació .....	25
4.3.4 En funció de les formes d'implementació .....	28
5. ESTUDI DE CAS: PROPOSTA DE LINEAL A CARREFOUR ESPAÑA.....	30
5.1 Plantejament .....	30
5.2 Metodologia .....	32
5.2.1 Fonts d'informació .....	32
5.2.2 Mesurament de les variables .....	33
5.2.3 Explicació de l'anàlisi.....	33
5.3 Origen de la proposta.....	34
5.3.1 Mercat de sucres a Espanya .....	34
5.3.2 La marca a introduir: Happy Day.....	36
5.4 Proposta de reestructuració del lineal .....	37
5.4.1 Lineal actual.....	38
5.4.2 Anàlisi del lineal.....	42
5.4.3 Lineal òptim.....	47
CONCLUSIONS .....	54
BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA .....	55
ANNEXOS.....	57
Vendes en unitats de cada referència a Carrefour .....	57
Vendes en € de cada referència a Carrefour.....	60
Centímetres dedicats al lineal per cada referència a Carrefour .....	63
Facings dedicats al lineal i centímetres per facing de cada referència a Carrefour.....	66
Repartiment del lineal segons les unitats venudes.....	69
Repartiment del lineal segons la xifra de vendes.....	72

## INTRODUCCIÓ

El consumidor del present s'ha tornat molt emocional respecte fa 50 anys, quan les indústries només es preocupaven de vendre el seu producte descuidant el client. Avui dia la qüestió ha canviat i el consumidor ha pres un rol important en la societat, està més informat i és més exigent. Per aquest motiu, les empreses s'han vist obligades a proporcionar un major valor respecte la competència. Així doncs, el màrqueting també juga un paper fonamental: ha d'entendre i oferir el que el client necessita.

Aquest treball segueix el camí teòric que hi ha del màrqueting al mercadeig més pròxim al consumidor final en el punt de venda: el merchandising. Dins la branca de gestió del merchandising apareix un aspecte rellevant, la gestió per categories, la qual distribueix el producte en el punt de venda en funció de les necessitats del consumidor.

El focus del treball és explorar la gestió referent a l'espai on s'exposen els productes per ser venuts (el lineal) i amb aquest enfocament teòric s'ha elaborat un estudi de cas real: proposar una reestructuració del lineal de sucres als supermercats Carrefour mitjançant les seves dades internes i dades de mercat. Els resultats seran molt millors respecte fa 50 anys: tan les empreses com els consumidors surten guanyant.

## 1. MÀRQUETING. ASPECTES GENERALS

El **màrqueting** és un procés amb el qual les empreses identifiquen aquelles necessitats humanes que no s'han satisfet, les converteixen en valor perceptible pels clients i estableixen relacions rendibles i sòlides amb ells (Armstrong i Kotler, 2011).

Un model simple del procés de màrqueting és com el que es presenta a continuació:

1. Entendre el mercat i les demandes dels clients: l'empresa entén el mercat una vegada investigades les necessitats dels clients.
2. Dissenyar una estratègia de màrqueting centrada en el client: l'empresa escull quin serà el seu públic objectiu dividint el mercat en segments. També comunicarà la seva proposta de valor, és a dir, com es diferenciarà i posicionarà respecte la competència.
3. Elaborar un pla de màrqueting: l'empresa elabora aquest pla mitjançant el mix de màrqueting (les 4P). Es crea una oferta (Producte), quant cobrarà per aquesta oferta (Preu), com la posarà a disposició dels clients (Punt de venda) i com comunicarà la proposta de valor perquè provin aquesta oferta (Promoció).
4. Crear relacions amb el client: consisteix en crear vincles sòlids tan amb els clients seleccionats com els socis interns i externs de l'empresa.
5. Captar el valor dels clients: al crear valor superior pel consumidor l'empresa obté clients molt satisfets que es mantindran lleials i seguiran comprant.

## 2. LA DISTRIBUCIÓ COM A INSTRUMENT DE MÀRQUETING

La **distribució** (punt de venda del màrqueting mix) posa els productes del fabricant a disposició dels consumidors a través dels canals de distribució (Armstrong i Kotler, 2011). Aquest capítol informa de quins són els canals que formen la distribució, quines estratègies es segueixen i quins intermediaris existeixen.

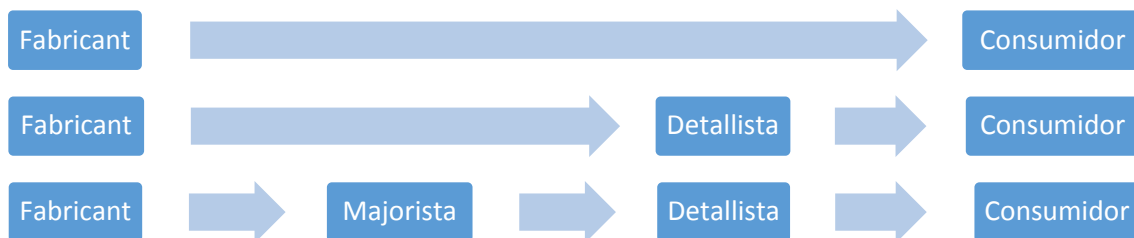
### 2.1 Els canals de distribució

Els **canals de distribució** són els diferents itineraris per on passen els productes fins arribar al consumidor final. Existeixen dos tipus de canals de distribució: segons la naturalesa i segons l'organització (Armstrong i Kotler, 2011; Palomares, 2001).

#### 2.1.1 Segons la naturalesa

El **canal de distribució directe** és el canal que no té intermediaris i el fabricant ven directament al consumidor (primer canal de la Figura 1).

El **canal de distribució indirecte** és el canal que conté un o més intermediaris (segon i tercer canal de la Figura 1).



*Figura 1. Canals de distribució segons la naturalesa.  
Font: Armstrong i Kotler (2011).*

Des de la perspectiva del fabricant, un major número d'intermediaris implica menor control i més complexitat en el canal, ja que estan connectats pel flux físic de productes, pel flux de propietat, pel flux de pagaments, pel flux d'informació i pel flux de comunicació. El següent quadre mostra les fortaleses i debilitats dels canals de distribució (Palomares, 2001).

### Fortaleses i debilitats dels canals de distribució

	Fortaleses	Debilitats
<b>Canal directe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control total del producte en el canal.</li> <li>• Inexistència d'interferències.</li> <li>• Contacte directe amb el client final.</li> <li>• Sensibilitat immediata a les reaccions del mercat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor cobertura geogràfica al no existir punts de venda aliens al fabricant.</li> <li>• Major inversió en estoc i capital fix.</li> <li>• Finançament de les vendes.</li> </ul>
<b>Canal indirecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificació del número de transaccions.</li> <li>• Àmplia cobertura geogràfica i especialitzada per zones.</li> <li>• Manteniment d'estocs de seguretat dins del canal.</li> <li>• Adaptació de l'oferta a les necessitats del comprador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control relatiu del producte.</li> <li>• Existència d'interferències.</li> <li>• Menor contacte amb el client final.</li> <li>• Volums de compres condicionades a polítiques alienes al fabricant.</li> <li>• Menor sensibilitat a les reaccions del mercat.</li> </ul>

*Taula 1. Fortaleses i debilitats dels canals de distribució.*

*Font: Palomares (2001).*

#### 2.1.2 Segons l'organització

Un canal de distribució és un grup d'empreses que s'han unit per obtenir beneficis conjuntament, de tal forma que cada membre del canal depèn dels altres membres. D'aquesta manera, totes les empreses que constitueixen el canal han de col·laborar entre elles per assolir els objectius globals. Tot i això, un objectiu global a vegades implica renunciar a un d'individual, la qual cosa pot generar conflictes horitzontals (entre empreses d'un mateix nivell del canal) i conflictes verticals (entre empreses de diferents nivells del canal). Per aquest motiu s'estableixen tres **sistemes de distribució segons l'organització**: el vertical, l'horitzontal i el multicanal.

En el **sistema de distribució vertical** els fabricants, els majoristes i els detallistes actuen com un sistema unificat. Un membre del canal és propietari de la resta, el qual té contractes amb ells o el poder suficient perquè la resta de membres es vegin obligats a col·laborar. Així, el fabricant, el majorista o el detallista actua com a líder amb facultats i funcions per controlar els conflictes. El sistema vertical de distribució pot ser de diferents tipus:

- **Sistema vertical corporatiu**: combina les etapes successives de producció i distribució sota un sol propietari. El lideratge s'estableix gràcies a la propietat comuna.
- **Sistema vertical contractual**: són companyies independents amb diferents nivells de producció i distribució que s'uneixen mitjançant contractes i aconsegueixen vendre més

que si venguessin individualment. La coordinació i el control de conflictes s'aconsegueixen amb contractes entre els membres.

- Sistema vertical administrat: el lideratge s'obté gràcies a la mida i al poder d'un o més membres que dominen el canal.

En el **sistema de distribució horitzontal** dues o més empreses d'un mateix nivell dins del canal s'uneixen per aprofitar una nova oportunitat del mercat. D'aquesta manera, al col·laborar poden combinar recursos financers, de producció o de màrqueting per guanyar més del que guanyarien individualment. Aquestes empreses podrien associar-se amb competidors o no competidors de forma temporal, permanent o creant una nova companyia.

En el **sistema de distribució multicanal** (també conegut com canal híbrid de distribució) una companyia estableix dos o més canals de distribució per arribar a un o més segments de clients. Aquest sistema ofereix molts avantatges a les empreses que es dirigeixen a mercats grans i complexes, ja que amb cada canal l'empresa amplia les seves vendes i la seva cobertura de mercat, obtenint més oportunitats per adaptar els productes i serveis a les necessitats de cada segment. Tot i això, aquests sistemes són més difícils de controlar i poden generar conflictes a mesura que més canals competeixin per guanyar clients i vendes.

## 2.2 Les estratègies de distribució

Les **estratègies de distribució** defineixen les estratègies de cobertura de la distribució i les estratègies de comunicació de la distribució, és a dir, quines són les cobertures de distribució i com es comunica el producte en el mercat (Armstrong i Kotler, 2011; Palomares, 2001).

### 2.2.1 Les estratègies de cobertura de la distribució

Les **estratègies de cobertura de la distribució** són les diferents alternatives que una empresa segueix per realitzar la distribució dels seus productes de la forma més eficient possible. Les possibles estratègies estan condicionades per les altres polítiques del màrqueting mix i poden adoptar les alternatives de distribució intensiva, selectiva i exclusiva.

La **distribució intensiva** implica tenir el producte disponible en tants establiments com sigui possible. El control del producte en la comercialització depèn del prestigi del fabricant. Aquesta cobertura és típica dels productes de consum freqüent i requereix canals de distribució llargs.



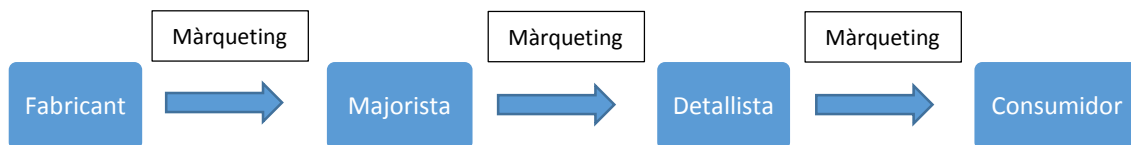
En la **distribució selectiva** el fabricant incorre a un número de detallistes inferior al número de detallistes disponibles. El productor exerceix un bon control del producte fins que arriba al consumidor. Aquesta estratègia és indicada pels productes de consum durador i requereix canals de distribució curts.

La **distribució exclusiva** concedeix el dret exclusiu de distribuir els productes de l'empresa a una quantitat limitada d'establiments. El fabricant té el control total de la comercialització del producte. Aquesta cobertura és útil per diferenciar els productes caracteritzats per una alta tecnologia o prestigi i requereix canals de distribució curts o directes.

### 2.2.2 Les estratègies de comunicació de la distribució

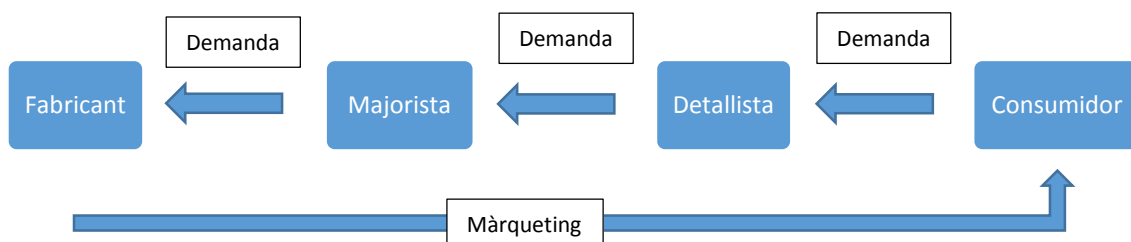
Les **estratègies de comunicació de la distribució** utilitzen activitats de màrqueting per donar a conèixer el producte. N'hi ha de dues classes: l'estratègia *push* i l'estratègia *pull*.

L'**estratègia push** empeny el producte cap als consumidors a través dels canals de distribució amb la finalitat que aquests l'adquireixin i el recomanin als consumidors finals (Figura 2).



**Figura 2. Estratègia push.**  
Font: Armstrong i Kotler (2011).

En l'**estratègia pull** el fabricant dirigeix directament les seves activitats de màrqueting cap als consumidors finals perquè comprin el producte. D'aquesta manera, el consumidor el demandarà als establiments, que a la vegada el demanaran a la companyia (Figura 3).



**Figura 3. Estratègia pull.**  
Font: Armstrong i Kotler (2011).

Cal dir, però, que poques empreses utilitzen només una de les dues estratègies. El més habitual és combinar-les.

## 2.3 Tipus d'intermediaris

En un canal de distribució, els **intermediaris** són els elements que estan entre els fabricants i els consumidors finals. N'hi ha de dos tipus: el majorista i el detallista (Armstrong i Kotler, 2011; Palomares, 2001).

### 2.3.1 El majorista

El **majorista** és l'empresa que es dedica a la venda a l'engròs. Aquest tipus de venda inclou totes les activitats implicades en la compra de béns i serveis per la seva revenda. Aquest tipus d'intermediari té les següents funcions en el canal:

- Compra al fabricant o a un altre majorista.
- Compra i organització d'assortiments.
- Fragmentació de mercaderies.
- Emmagatzematge de mercaderies.
- Transport de mercaderies.
- Finançament als detallistes.
- Acceptació de riscos.
- Serveis administratius i assessoria.
- Venda a detallistes.

Els majoristes es divideixen en tres grups principals, que inclouen diferents tipus d'organitzacions:

- Comerciant majorista: assumeix la propietat de la mercaderia que manipula. Poden ser majoristes de servei complet o majoristes de servei limitat.
- Corredors i agents: no assumeixen la propietat dels béns i s'especialitzen en línies concretes de productes o clients específics.
- Sucursals i oficines de venda del fabricant: són els mateixos comerciants del fabricant que venen a l'engròs.

### 2.3.2 El detallista

El **detallista** (també minorista) és l'empresa que es dedica a la venda minorista, al detall. Aquest tipus de venda avarca totes les activitats que intervenen directament en la venda de béns i serveis pel consumidor final. El detallista es relaciona tan amb els consumidors finals com els fabricants i majoristes, realitzant les següents funcions:

- Compra a majoristes o fabricants.
- Comunicació, informació i assessorament dels productes que ven.
- Divisió dels productes en unitats de venda.
- Agrupació i reunió dels diferents productes i qualitats.
- Emmagatzematge i conservació dels productes.
- Servei de pre-venda, instal·lació i post-venda.
- Servei de finançament.
- Afegir valor al producte a través del nivell de serveis i la imatge corporativa.
- Venda al consumidor final.

Tot i que existeixen diferents criteris de classificació del comerç detallista, només es farà referència a aquells que disposen d'establiment per exposar i vendre els productes. Així doncs, es poden classificar de la següent manera:

- Quantitat de serveis: quan els productes són diferents es requereix una quantitat de serveis distinta i les preferències dels clients són susceptibles a variar. Els detallistes poden oferir el nivell d'autoservei, el de servei limitat i el de servei complet.
- Línia de productes: els minoristes també es classifiquen segons la longitud i l'amplitud de l'assortiment dels productes en forma de botigues d'especialitat, grans magatzems, supermercats, botigues de conveniència i grans superfícies.
- Preus que cobren: els detallistes es poden classificar en funció dels preus que cobren. La major part ofereix productes de preus i qualitat normals, d'altres ofereixen una millor qualitat a preus més elevats i d'altres a un preu rebaixat amb productes inferiors. La classificació dels establiments es pot fer per botigues de descompte o per detallistes de preus rebaixats.
- Forma d'organització: hi ha botigues que tenen propietaris independents i d'altres que s'agrupen sota algun tipus d'organització. Les més habituals són les cadenes de botigues, les cadenes voluntàries, les cooperatives de detallistes, les franquícies i les associacions de comerciants.

### 3. MERCHANDISING

Aquest tipus de tècnica de mercadeig engloba les accions encaminades a ressaltar els productes, animar i rendibilitzar el lineal i potenciar el punt de venda. El lineal és el mobiliari on s'exposen els productes en l'establiment i és on es realitza l'acte de compra. Per tant, la seva gestió representa una gran part del merchandising.

El client quan entra en un comerç d'autoservei es troba davant d'un lineal amb diversitat de productes, els quals s'han de donar a conèixer sense assistència humana i, per tant, sense argumentació. El producte serà escollit en funció de la seva notorietat, motivació, informació i identificació (Castillo, 2004).

- Notorietat adquirida amb el temps gràcies a la qualitat, la distribució, la publicitat, la promoció i la imatge de marca.
- Motivació segons el preu, les promocions, mida del producte, etc.
- La Informació es converteix en un element decisiu a causa de la major exigència del consumidor, ja que cada vegada més es preocupa sobre la seva salut i de l'impacte del producte en el medi ambient.
- La Identificació són codis que resulten familiars al comprador (tipus d'envàs, colors, disseny, facilitat de lectura, etc.).

En definitiva, el **merchandising** és el conjunt de tècniques comercials que permeten presentar el producte o servei en les millors condicions materials i psicològiques per tal d'augmentar la rendibilitat en el punt de venda (Castillo, 2004; Mouton, 1993; Palomares, 2001; Wellhoff i Masson, 2005).

Existeixen dos punts de vista respecte el merchandising: el del fabricant i el del detallista (Palomares, 2001).

- Pels fabricants el merchandising dóna a conèixer els seus productes en el punt de venda a través del disseny del *packaging*, la publicitat i la promoció amb l'objectiu d'atraure l'atenció del consumidor.
- Pels detallistes el merchandising és el conjunt d'activitats i tasques que permeten gestionar estratègicament l'àrea i superfície de l'establiment amb la finalitat d'obtenir una rendibilitat.

### 3.1 Tipus de merchandising

Els **tipus de merchandising** es divideixen en tres parts: presentació, seducció i gestió (Castillo, 2004).

#### 3.1.1 Merchandising de presentació

El **merchandising de presentació** té l'objectiu de determinar la ubicació adequada de l'assortiment de productes en la superfície de l'establiment. També s'encarrega d'optimitzar la circulació de la clientela fent que visitin el màxim d'estanteries possibles i de facilitar les seves compres oferint una impressió de rapidesa i comoditat.

#### 3.1.2 Merchandising de seducció

El **merchandising de seducció** consisteix en la denominada botiga espectacle i passa per la concepció del mobiliari específic, decoració, informació, etc., per tal de donar un aspecte seductor al lineal i al punt de venda per promoure la imatge del detallista.

El consumidor coneix els productes a través de tots els sentits (un 55% per la vista, un 18% per l'oïda, un 12% per l'olfacte, un 10% pel tacte i un 5% pel gust), podent-los aprofitar per animar el punt de venda.

#### 3.1.3 Merchandising de gestió

El **merchandising de gestió** implica un anàlisi continu de l'oferta del detallista per tal d'incrementar la rendibilitat, la rotació dels productes i gestionar l'espai del punt de venda.

Aquest tipus de merchandising es compon de quatre eixos, dels quals només s'explicarà en detall el quart en el proper capítol:

1. Estudi de mercat: l'empresa segmenta en grups els clients que vol atendre. També s'analitza la competència existent per poder oferir una oferta diferenciadora i atractiva.
2. Comunicació del punt de venda: s'intenta aconseguir una determinada imatge i posicionament, s'informa dels productes que es venen, es dissenya el producte perquè es vengui per sí mateix, etc.
3. Gestió de l'assortiment: es selecciona una gamma de productes per satisfer una determinada clientela. Això es fa dissenyant una política de l'assortiment tenint en compte la rendibilitat, la rotació, l'espai disponible i les necessitats del consumidor.
4. Gestió del lineal: es gestiona l'espai disponible dedicat a la venda de productes analitzant i optimitzant el lineal. Això s'aconsegueix utilitzant uns criteris organitzatius i comercials i gestionant estratègicament l'àrea expositiva del lineal.

### 3.2 Gestió per categories

Abans de desenvolupar la gestió per categories és adequat definir la categoria i on s'emmarca. El concepte de categoria s'ubica dins del merchandising de gestió, en l'eix de la gestió de l'assortiment de productes.

Els **nivells de l'assortiment** són divisions jeràrquiques que es realitzen sobre l'univers de productes fins a identificar una referència. L'univers de productes és la delimitació genèrica del tipus d'articles que els compradors esperen trobar en un establiment. Esquemàticament l'assortiment té els següents nivells (Serra i Morant, 2010):

1. Divisió
2. Departament
3. Secció
4. Categories
5. Subcategories
6. Família
7. Subfamília
8. Referència

No necessàriament s'ha de passar per tots els nivells fins a identificar una referència. Pot donar-se el cas que un article s'identifiqui amb més o menys nivells.

D'aquests elements n'hi ha tres que són fonamentals pel detallista:

- Secció: són unitats independents de negoci que agrupen varies categories de productes homogenis en quant a les necessitats que satisfan.
- Categoria: són agrupacions de productes complementaris o substitutius que satisfan una mateixa necessitat.
- Referència: és el producte perfectament identificat.

La resta de nivells no tenen una definició generalment acceptada, però actuen com a baules en la cadena d'identificació del producte.

Així doncs, el detallista no pot agrupar els seus articles segons l'univers genèric de productes ni per referències. Per tant, ho farà a partir de la gestió per categories.

### 3.2.1 Definició i origen

La **gestió per categories** és el procés pel qual fabricants i distribuïdors gestionen les categories com unitats estratègiques de negoci obtenint els millors resultats comercials mitjançant l'aportació de més valor pel consumidor, distribuint els productes en funció de les seves necessitats. Aquesta gestió està integrada dins una estratègia superior denominada ECR (*Efficient Consumer Response*) o resposta eficient al consumidor (Garrido, 2009).

L'**origen de l'ECR** fou l'any 1992 als Estats Units quan les empreses líders del mercat alimentari nord-americà varen crear un comitè anomenat *Efficient Consumer Response Working Group*. L'objectiu era analitzar la cadena de subministrament del mercat alimentari i les seves pràctiques comercials per identificar oportunitats de millora.

L'informe final senyalava que hi havia falta de coordinació i que l'individualisme de les empreses participants provocava ineficiències d'intercanvi d'informació en la cadena de subministrament. Aquestes ineficiències conduïen a males especificacions de les comandes i entregues, a un elevat nivell d'estoc en tota la cadena, a retards en els subministraments, etc. El resultat del comitè va ser un èxit i a partir de llavors l'ECR es va anar expandint arreu del món.

### 3.2.2 Beneficis pels detallistes, fabricants i consumidors

Alguns dels molts **beneficis pels detallistes** d'aplicar la gestió per categories són (Garrido, 2009):

- Reducció de les ruptures d'existències evitant que els clients vagin a la competència.
- Increment de la rotació d'existències, ja que es posseeix un millor assortiment pel client.
- Millora les previsions de demanda i permet controlar l'estacionalitat, ja que el fabricant proporciona informació del mercat.

Alguns dels tants **beneficis pels fabricants** d'aplicar la gestió per categories són (Garrido, 2009):

- Millora de la planificació de la producció, ja que participa en la planificació de la demanda del detallista.
- Major rotació d'estoc, ja que es redueixen les ruptures d'existències del detallista i augmenta la seva demanda.
- Millor adaptació de l'oferta al disposar d'informació dels hàbits de compra facilitada pel detallista.

I els **beneficis pels consumidors** acaben sent (Garrido, 2009):

- Millor qualitat del servei.
- Estalvi de temps gràcies a la reducció de les ruptures d'existències.
- Trobar un assortiment en el lineal molt més adaptat a les seves necessitats.

## 4. EL LINEAL

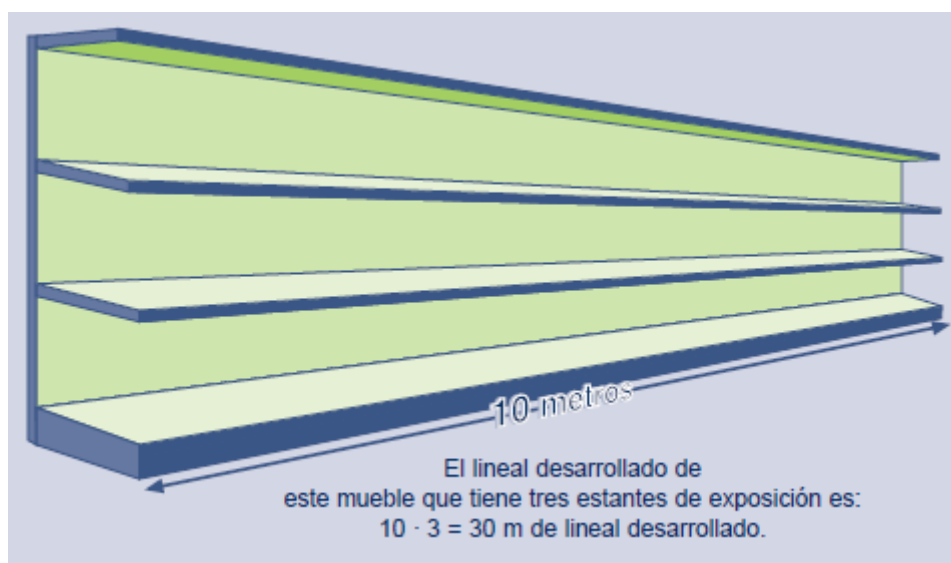
La gestió del **lineal** és l'últim eix del merchandising de gestió i, per tant, és on el màrqueting té un contacte directe amb el consumidor final. En aquest últim capítol teòric es desenvoluparà què s'entén per lineal, com s'analitza i com es gestiona estratègicament la seva àrea expositiva per tal d'optimitzar-lo (Escrivà, 2005; Mouton, 1993; Palomares, 2001).

### 4.1 Definició i funcions

El **lineal** és la longitud de l'espai en horitzontal on es presenten els productes per la seva venda en règim d'autoservei. Aquest espai està format per tot el mobiliari que exposa l'assortiment per ser venut: prestatgeries, expositors, mostradors, vitrines i frigorífics (Escrivà, 2005).

A més a més de la definició de lineal també se'n poden distingir els següents conceptes:

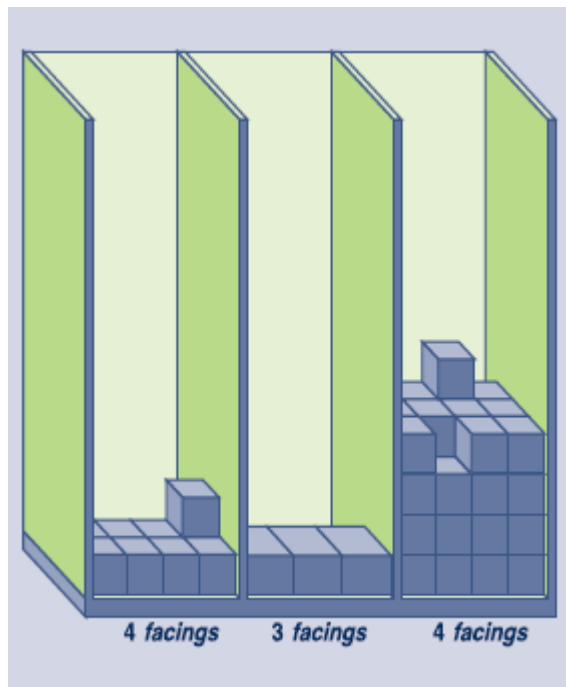
- El **lineal al terra** és la suma longitudinal de tots els mobles destinats a exposar els productes.
- El **lineal desenvolupat** és el producte del lineal al terra pel número de lleixes que tingui (Figura 4).



*Figura 4. Càlcul del lineal desenvolupat.  
Font: Escrivà (2005).*



- Les unitats d'articles col·locades en la façana del lineal s'anomenen **facings** (Figura 5). Aquest número de *facings* vindrà determinat per la mida del producte, ja que no és el mateix un *facings* petit que un *facings* gran.



*Figura 5. Determinació dels facings.*  
 Font: Escrivà (2005).

Les **funcions** del lineal són (Escrivà, 2005):

- **Atraure l'atenció del client** a través de la col·locació dels productes en el mobiliari d'exposició. Això s'aconsegueix combinant les mides, els dissenys, els colors dels articles i la publicitat en l'espai determinat.
- **Oferir el producte** sense barreres ni obstacles de tal manera que el client el pugui agafar fàcilment.
- **Facilitar l'elecció** del client, ja que pot trobar-se davant d'un abundant assortiment i no saber quin article comprar.
- **Provocar l'acte de compra** del client seduint-lo amb l'ambientació i l'animació que envolti el lineal.

El lineal és especialment important pels establiments en règim d'autoservei, ja que és la principal eina de venda i no hi ha un personal venedor. Per aquestes raons és necessari l'estudi i gestió del lineal perquè el consumidor adquireixi l'article exposat.

## 4.2 Anàlisi del lineal

Per analitzar el lineal es seguirà el procediment segons indica Dominique Mouton (1993) en la seva obra "Merchandising estratégico". L'**anàlisi del lineal** consisteix en calcular el nombre mínim i òptim de *facings* a partir de dos criteris: organitzatius i comercials.

### 4.2.1 Criteris d'organització

Els **criteris d'organització** volen millorar l'organització del treball i la productivitat del lineal segons les unitats de condicionament, les vendes del dia més fort de la setmana i la necessitat de lineal entre dos abastiments.

**Unitat de condicionament:** cada article necessita tenir el seu espai en el lineal perquè en cada reaprovisionament s'hi pugui col·locar una caixa completa. En el cas que quedin algunes unitats sense poder ser exposades, el responsable de reposició haurà de tornar a manipular les caixes comportant una disminució de la productivitat.

La fórmula és:

$$Facing \text{ per unitat de condicionament} = \frac{\text{Unitat de condicionament}}{\text{Capacitat de prestatge per facing}}$$

On:

Unitat de condicionament = quantitat d'una referència en una caixa de reaprovisionament

Capacitat de prestatge per *facing* = quantitat d'una referència en el lineal

**Vendes del dia més fort de la setmana:** cada article ha de tenir un espai suficient en el lineal que eviti tan les ruptures d'estoc com les reposicions durant el dia de més vendes de la setmana, quan la circulació de clients és més intensa.

La fórmula és:

$$Facing \text{ per venda més important} = \frac{\text{Venda més important de la setmana}}{\text{Capacitat de prestatge per facing}}$$

On:

Venda més important de la setmana = quantitat d'una referència venuda el dia de més vendes de la setmana

Capacitat de prestatge per *facing* = quantitat d'una referència en el lineal

**Necessitat de lineal entre dos abastiments:** pels productes que no necessitin ser reposats diàriament, s'ha d'assignar un lineal d'exposició per a cada article que permeti atendre les vendes entre dos reaprovisionaments.

La fórmula és:

$$\textit{Facing entre dos reaprovisionaments} = \frac{\text{Necessitat entre dues reposicions}}{\text{Capacitat de prestatge per facing}}$$

On:

Necessitat entre dues reposicions = quantitat necessària entre dues reposicions d'una referència

Capacitat de prestatge per *facing* = quantitat d'una referència en el lineal

#### 4.2.2 Criteris comercials

Els **criteris comercials** optimitzen el lineal segons el llinard mínim de percepció, la quantitat venuda, la xifra de facturació i el benefici brut.

**Llinard mínim de percepció:** la quantitat mínima de *facings* ve donada per la velocitat mitjana a la que circulen els clients en el punt de venda en funció del temps mitjà de visualització d'un article. Diversos estudis il·lustren que la velocitat mitjana és d'un metre per segon i la visualització d'un article és d'1/3 de segon. Així doncs, es conclou que cada referència per ser percebuda ha de tenir un mínim d'uns 30cm en un establiment petit o mitjà i entre 50cm i 60cm en grans superfícies o hipermercats.

La fórmula és:

$$\textit{Facing mínim de percepció} = \frac{\text{Longitud mínima de percepció}}{\text{Longitud d'un facing}}$$

On:

Longitud mínima de percepció = longitud mínima de percepció d'una referència (30cm en un establiment petit o mitjà i entre 50cm i 60cm en grans superfícies o hipermercats)

Longitud d'un *facing* = longitud del *facing* d'una referència en centímetres

**Quantitat venuda:** aquest criteri reparteix el lineal desenvolupat de manera proporcional a les unitats venudes de cada referència.

La fórmula donant el resultat en centímetres és:

$$\frac{n}{N} = \frac{l}{L} ; l = \frac{n * L}{N}$$

On:

$n$  = unitats venudes d'una referència

$N$  = unitats totals venudes

$l$  = longitud del lineal assignat a una referència en cm

$L$  = longitud total del lineal desenvolupat en cm

També es pot formular expressant el resultat en número de *facings*, dividint  $\left(\frac{n \cdot L}{N}\right)$  entre la longitud del *facing* d'una referència en cm.

Si  $l_{\text{quantitat venuda}} > l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  augmentar espai al lineal

Si  $l_{\text{quantitat venuda}} < l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  reduir espai al lineal

Si  $l_{\text{quantitat venuda}} = l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  correcte espai al lineal

**Xifra de facturació:** aquest criteri reparteix el lineal desenvolupat de manera proporcional a la xifra de vendes en unitats monetàries de cada referència.

La fórmula donant el resultat en centímetres és:

$$\frac{x}{X} = \frac{l}{L} ; l = \frac{x \cdot L}{X}$$

On:

$x$  = vendes d'una referència en unitats monetàries

$X$  = vendes totals en unitats monetàries

$l$  = longitud del lineal assignat a una referència en cm

$L$  = longitud total del lineal desenvolupat en cm

També es pot formular expressant el resultat en número de *facings*, dividint  $\left(\frac{x \cdot L}{X}\right)$  entre la longitud del *facing* d'una referència en cm.

Si  $l_{\text{xifra de facturació}} > l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  augmentar espai al lineal

Si  $l_{\text{xifra de facturació}} < l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  reduir espai al lineal

Si  $l_{\text{xifra de facturació}} = l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  correcte espai al lineal

**Benefici brut:** aquest criteri reparteix el lineal desenvolupat de manera proporcional al marge brut de cada referència.

La fórmula donant el resultat en centímetres és:

$$\frac{m}{M} = \frac{l}{L} ; l = \frac{m \cdot L}{M}$$

On:

m = marge brut d'una referència

M = marge total

l = longitud del lineal assignat a una referència en cm

L = longitud total del lineal desenvolupat en cm

També es pot formular expressant el resultat en número de *facings*, dividint  $\left(\frac{m \cdot L}{M}\right)$  entre la longitud del *facings* d'una referència en cm.

Si  $l_{\text{benefici brut}} > l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  augmentar espai al lineal

Si  $l_{\text{benefici brut}} < l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  reduir espai al lineal

Si  $l_{\text{benefici brut}} = l_{\text{lineal actual}} \rightarrow$  correcte espai al lineal

#### 4.2.3 Taula d'optimització

La **taula d'optimització** és una agrupació dels resultats dels criteris d'organització i comercials. La primera taula (Taula 2) determina els *facings* mínims agrupant els tres criteris d'organització i la noció del llindar mínim de percepció. La segona taula (Taula 3), en canvi, indica els *facings* òptims agrupant els tres criteris comercials.

Ref.	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Càlculos</b>				C/A		E/A		G/A	I/B
001	20	0,30	45	3	80	4	55	3	2
002	25	0,20	45	2	60	3	42	2	2
003	25	0,15	40	2	70	3	60	3	3

Lineal total desenvolupat (LD) = 3 m.  
**A:** Capacitat de estanteria per *facings*  
**B:** Longitud de un *facings*  
**C:** Unitat de acondicionament  
**D:** *Facings* per unitat de acondicionament  
**E:** Venda més important de la setmana  
**F:** *Facings* de la venda més important  
**G:** Necessitat entre dos reaprovisionaments del lineal  
**H:** *Facings* per atendre la necessitat entre dos reaprovisionaments  
**I:** *Facings* mínim, umbral de percepció: 0,35 m

Taula 2. Determinació dels *facings* mínims per referència.

Font: Escrivà (2005).

Ref.	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
<b>Càlculos</b>		$\frac{LD \cdot J}{B}$		$\frac{LD \cdot L}{B}$		$\frac{LD \cdot N}{B}$	$\frac{K+M+O}{3}$	D, F, H, I, K, M, O	
001	35%	4	50%	5	40%	4	5	5	
002	21%	4	28%	5	40%	6	5	5	
003	44%	9	22%	5	20%	4		6	

**J:** Quantitat venuda  
**K:** *Facings* quantitat venuda  
**LD:** Lineal desenvolupat  
**L:** % vendes  
**M:** *Facings* vendes  
**N:** % benefici  
**O:** *Facings* benefici  
**P:** Optimització mitjana  $(K + M + O) / 3$   
**Q:** Decisió número de *facings*  
**R:** Observacions

Taula 3. Determinació dels *facings* òptims per referència.

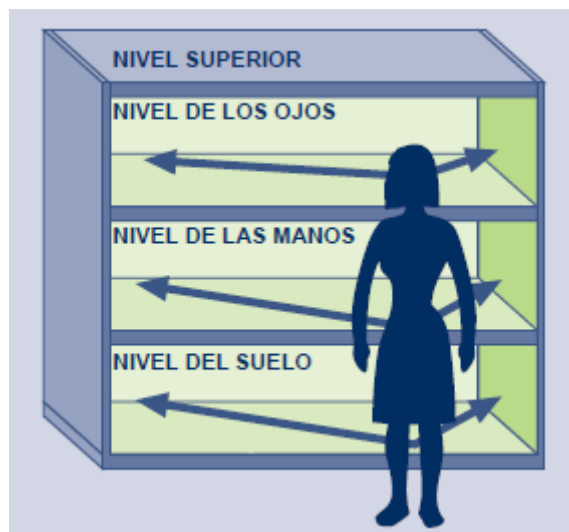
Font: Escrivà (2005).

### 4.3 Gestió estratègica de l'àrea expositiva

Una vegada analitzat el lineal i optimitzat el número de *facings* és el moment d'abordar la fase final que avarca la **gestió estratègica de l'àrea expositiva**: quins són els criteris d'exposició i d'implementació amb els quals es busca fer més visibles, atractius i accessibles els productes que interessa vendre per obtenir la màxima rendibilitat. Aquests criteris són en funció dels nivells i zones d'exposició i en funció dels tipus i formes d'exposició (Escrivà, 2005; Palomares, 2001).

#### 4.3.1 En funció dels nivells d'exposició

Els diferents **nivells d'exposició** són els espais físics on es presenten els articles sobre lleixes de diferents nivells. Aquestes lleixes es poden classificar en quatre nivells (Figura 6): nivell superior o "nivell del cap", nivell mitjà-superior o "nivell dels ulls", nivell mitjà-inferior o "nivell de les mans" i nivell inferior o "nivell del terra".



*Figura 6. Nivells del lineal.*  
*Font: Escrivà (2005).*

**Nivell superior o "nivell del cap"**: és el nivell més alt per sobre dels 160cm i el més inaccessible pel consumidor, ja que solen tenir els productes fora de l'abast de les mans. Aquest nivell produeix la sensació de més quantitat i diversitat en l'assortiment i permet la reserva dels productes amb més rotació.

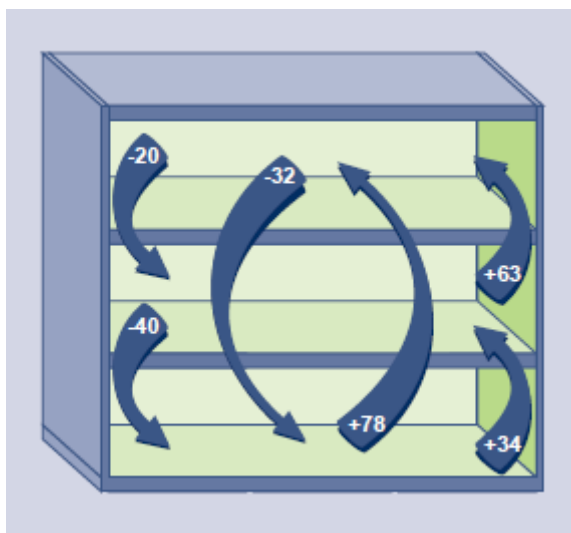
**Nivell mitjà-superior o "nivell dels ulls"**: és el nivell més visible i el més venedor, ja que els productes estan a l'altura dels ulls del client (entre 125cm i 160cm) i atrauen i retenen la seva atenció. En aquest nivell es solen col·locar els articles que afavoreixen la compra impulsiva.

**Nivell mitjà-inferior o “nivell de les mans”:** situat entre els 80cm i els 125cm és el segon nivell més venedor, el que acostia el producte a les mans del client sense que s’hagi d’esforçar per agafar-lo. En aquesta zona es solen col·locar els articles amb major marge comercial i poca rotació.

**Nivell inferior o “nivell del terra”:** és el nivell més baix ubicat a ras del terra amb una altura d’uns 80cm. Després del nivell superior, l’inferior és el que més problemes presenta per visualitzar i accedir als productes perquè està a l’altura dels peus. En aquesta zona es solen col·locar els productes d’atracció, els que estan en promoció, els voluminosos, els que es presenten a granel i els envasos amb lectura vertical.

En resum, els nivells més venedors són el mitjà-superior i el mitjà-inferior (nivell dels ulls i de les mans, respectivament) gràcies a la bona visió i fàcil accés. Al contrari, els nivells menys venedors són el superior i l’inferior (nivell del cap i del terra, respectivament) a causa de la poca visibilitat i accessibilitat.

A més a més, existeix un estudi empíric realitzat als Estats Units amb 400 referències i tres nivells d’exposició, el qual manifesta la variació de les vendes quan es canvia de nivell un producte durant espais de temps equitatius (Figura 7).



*Figura 7. Variacions en les vendes al canviar un article de nivell.*

*Font: Escrivà (2005).*

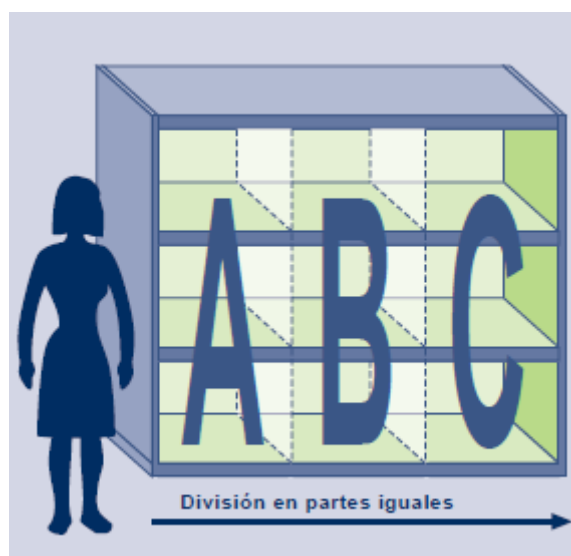
L'estudi il·lustra que és millor pujar un producte del nivell del terra dues vegades, obtenint un increment de les vendes del 97% davant del 78%. Mentre que per baixar un producte del nivell dels ulls és millor fer-ho directament, disminuint les vendes en un 32% davant del 60% en cas de baixar-lo dues vegades. També confirmen els següents resultats:

- Si un producte del nivell dels ulls es passa al nivell de les mans les vendes disminueixen un 20%.
- Si un producte del nivell de les mans es passa al nivell dels peus les vendes disminueixen un 40%.
- Si un producte del nivell dels ulls es passa al nivell dels peus les vendes disminueixen un 32%.
- Si un producte del nivell dels peus es passa al nivell dels ulls les vendes augmenten un 78%.
- Si un producte del nivell dels peus es passa al nivell de les mans les vendes augmenten un 34%.
- Si un producte del nivell de les mans es passa al nivell dels ulls les vendes augmenten un 63%.

Així doncs, es veu que hi ha moltes possibilitats d'influir en les vendes mitjançant el canvi successiu de diversos productes en els diferents nivells.

#### 4.3.2 En funció de les zones d'exposició

El client quan passa per davant del lineal el fragmenta verticalment. Així el lineal es determina en **diferents zones d'exposició** segons el sentit del flux de clients: A, B i C (Figura 8).



*Figura 8. Zones del lineal.  
Font: Escrivà (2005).*

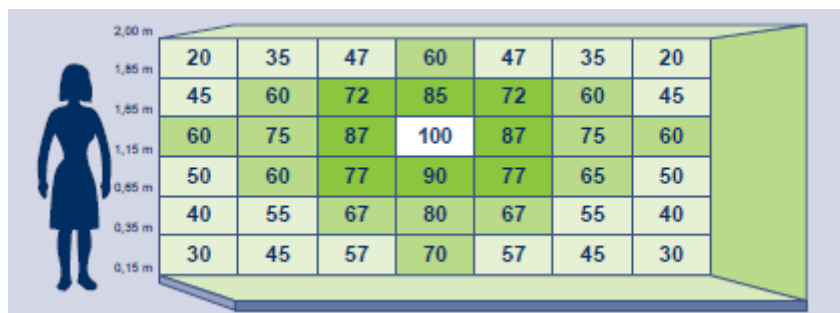


La **zona A** és la que menys vendes realitza, ja que el client no s'atura perquè espera trobar més varietat de productes més endavant o perquè troba un producte que el satisfà millor i recula per deixar el que havia agafat.

La **zona B** és la que més vendes realitza, ja que es troba en el centre concentrant totes les mirades dels clients. A més a més, el comprador veu que està al mig del lineal i creu que no trobarà més varietat, i compra.

La **zona C** representa un valor mitjà referent a les vendes.

Independentment dels nivells o zones d'exposició, Dominique Mouton (1993) fa una valoració quantitativa de les col·locacions dels productes en les lleixes (Figura 9).



*Figura 9. Valor de les col·locacions en un lineal.  
Font: Escrivà (2005).*

Aquest esquema és teòric, ja que cada marca i cada producte aporta la seva pròpia atracció. Per tant, aquest esquema té l'avantatge de presentar les diferències de visibilitat en un prestatge per un mateix format de la mateixa marca.

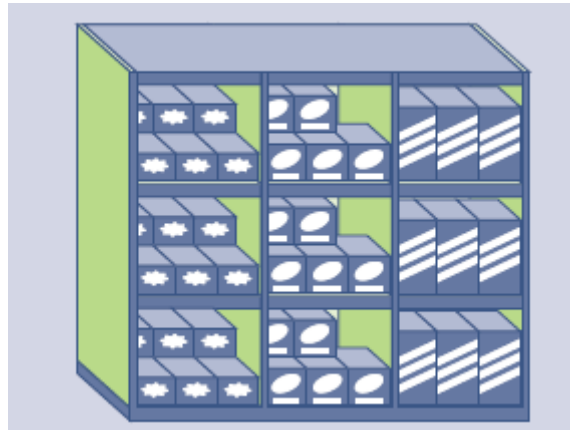
Partint del valor 100 com el punt on convergeixen la màxima visibilitat i accessibilitat dels productes, la resta de valors donen una aproximació entre visibilitat i accessibilitat a l'hora de presentar els articles en aquest tipus de lineal.

Les ubicacions dels productes en els distints nivells tenen un valor ascendent quan el consumidor s'acosta al centre visual, i descendent quan s'allunya.

#### 4.3.3 En funció dels tipus d'implementació

Segons els **tipus d'implementació** dels productes en el lineal hi ha la presentació vertical, la horitzontal i la mixta.

La **implementació vertical** presenta una sèrie d'articles o famílies de productes que formen l'assortiment de dalt cap a baix, verticalment (Figura 10).



*Figura 10. Exposició vertical.  
Font: Escrivà (2005).*

Els avantatges que motiven aquesta implementació són:

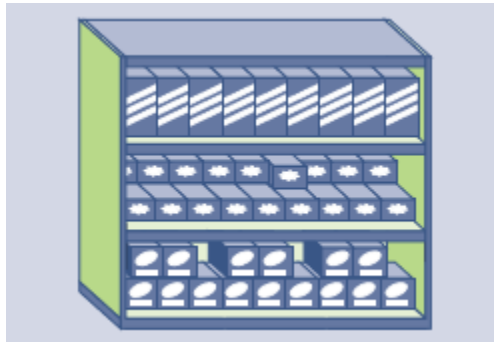
- Rapidesa en la visualització: quan el client passa per davant del prestatge veu amb una sola mirada tots els articles o famílies de productes exposats de dalt cap a baix.
- Dinamisme: es trenca la monotonia mitjançant el format i el disseny dels articles.
- Sentit de la circulació: propicia el flux de clients en una còmoda i única direcció sense que hagin de recular, ja que poden veure la totalitat de les famílies en un sol nivell sense aturar-se.
- Visibilitat de les diferents famílies: quan el consumidor busca determinats productes realitza un recorregut visual en horitzontal. Així pot veure la diversitat de totes les famílies i subfamílies de cada nivell i buscar la referència concreta mirant de dalt a baix.
- Discriminació per marques: permet discriminar les marques en els diferents nivells o zones en funció de la rendibilitat, la rotació, el marge, la mida, l'atractiu de l'envàs, etc.

En contrapartida, aquest tipus d'implementació presenta dos inconvenients:

- Necessitat de més espai: quan les famílies no tenen unes dimensions semblants potser es necessita més espai per aconseguir que totes les referències quedin encaixades.
- Menor exposició de la família en cada nivell: el número total de *facings* que formen una família estan dividits entre tots els nivells. Per tant, la seva exposició en cada nivell es menor que en una implementació horitzontal.

Aquesta implementació la solen aplicar la majoria d'establiments pels avantatges que comporta, tot i que el seu ús dependrà de l'espai de l'establiment.

La **implementació horitzontal** presenta una sèrie d'articles o famílies de productes que formen l'assortiment seguint una seqüència horitzontal en els diferents nivells (Figura 11).



*Figura 11. Exposició horitzontal.  
Font: Escrivà (2005).*

Els avantatges que té aquesta implementació són els inconvenients que hi ha en la implementació vertical:

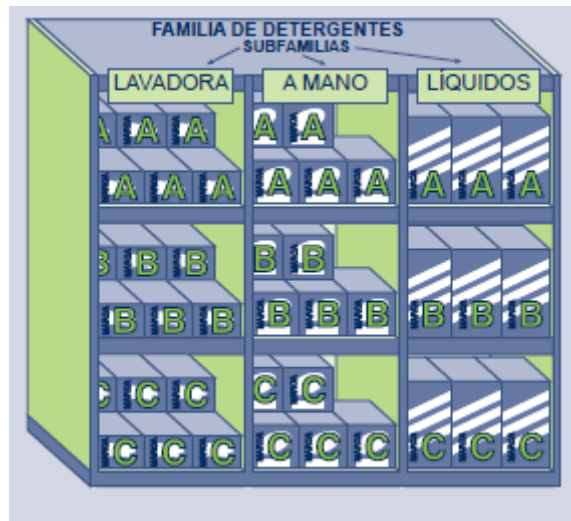
- Optimització de l'espai: s'optimitza l'espai, ja que es pot presentar millor l'assortiment de dimensions diferents.
- Major exposició de la família en cada nivell: propicia durant més temps la visió de la família de productes, ja que en cada nivell hi ha més *facings* que en la implementació vertical.

Malauradament, la implementació horitzontal presenta més inconvenients:

- No permet la discriminació per marques: s'exposen les referències de la mateixa família independentment de la rendibilitat, marge, rotació, atractiu de l'envàs, etc. que cada marca reporta.
- Poca visió de les diferents famílies: el consumidor visualitza el lineal horitzontalment a l'altura dels ulls, pel que algunes famílies i subfamílies situades en els nivells extrems poden passar desapercebudes.
- Monotonia: es pot caure en la monotonia quan els productes exposats es caracteritzen per la seva semblança i quan ocupen massa espai en un mateix nivell.
- Desordre: les referències divergeixen entre elles en número i en mida. Per tant, es dona una certa impressió de desordre.

Aquest tipus d'implementació s'utilitza per exhibir productes més o menys tècnics o en compres d'implicació, on la presentació dels articles no és el més important i es pot aprofitar més l'espai.

La **implementació mixta** és una combinació de la vertical i de l'horitzontal. Es poden agrupar verticalment les marques, tipus de producte i fabricants i horitzontalment els formats, colors, varietats, etc. o inversament. (Figura 12).

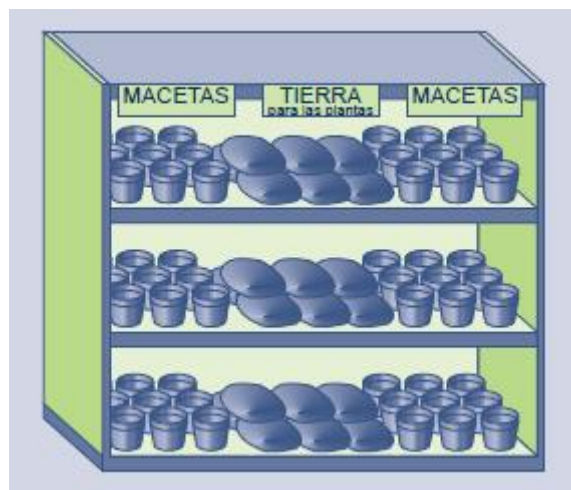


*Figura 12. Exposició mixta.*  
*Font: Escrivà (2005).*

#### 4.3.4 En funció de les formes d'implementació

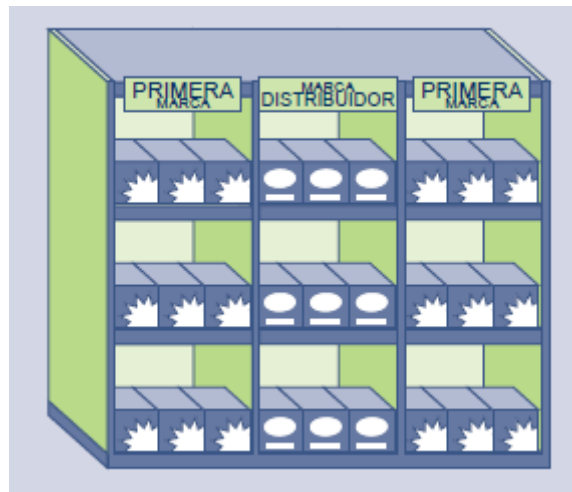
Decidit el tipus d'implementació, finalment apareixen unes darreres **formes d'implementació** que poden ser creuada i en xarxa.

La **forma creuada** busca els articles complementaris i els ordena en una prestatgeria, un al costat de l'altre. D'aquesta manera s'incita la compra dels dos productes (Figura 13).



*Figura 13. Exposició creuada.*  
*Font: Escrivà (2005).*

La **forma en xarxa** col·loca les primeres marques o productes d'atracció en les zones extremes del lineal, ja que aquestes solen ser menys observades pel client. A la vegada es posen al centre aquells articles amb menys atracció (Figura 14).



*Figura 14. Exposició en xarxa.*  
*Font: Escrivà (2005).*

## 5. ESTUDI DE CAS: PROPOSTA DE LINEAL A CARREFOUR ESPAÑA

En aquest darrer capítol es durà a terme un estudi de cas aplicant la part teòrica del treball. En primer lloc s'introduirà el plantejament emmarcant-lo amb la teoria del capítol 2 (distribució comercial) i del capítol 3 (merchandising). En segon lloc s'establirà la metodologia emprada per elaborar l'estudi. En tercer lloc es manifestarà quin és l'origen de la proposta. I en quart lloc es farà una proposta del lineal seguint el capítol 4 (el lineal).

### 5.1 Plantejament

Comercial Masoliver (comerciant majorista de servei complet) ha detectat canvis en els hàbits de consum del mercat de suc no refrigerats a Espanya. Davant aquesta situació, Masoliver ha trobat una oportunitat per satisfer millor les necessitats del mercat i del consumidor. En concret vol aprofitar aquesta ocasió fent una proposta de valor a la cadena de supermercats de Carrefour España (detallista a nivell d'autoservei). Aquest suggeriment es basa en l'aplicació teòrica de la gestió per categories i optimitzar el lineal de suc no refrigerats de Carrefour. Amb això Masoliver vol vendre també la marca Happy Day (que compra al fabricant Rauch) als supermercats de Carrefour, sent una estratègia de distribució intensiva. El resultat que s'aconseguiria seria una integració més eficient entre fabricant, majorista i detallista.

Dit això, els tres elements que constitueixen l'estudi de cas són: Comercial Masoliver S.A., Carrefour S.A. i Rauch Fruchtsäfte G.m.b.H & Co.

**Comercial Masoliver S.A.** és un dels líders en el sector de la distribució de reconegudes marques internacionals d'alimentació i begudes a Espanya. Fou fundada l'any 1979 i forma part del grup Masoliver Grup.

Referent a la seva estructura comercial, aquesta es divideix en dos tipus:

- On-trade: són canals de distribució relacionats amb el consum directe del producte (restaurants, hotels, bars, etc.).
- Off-trade: són canals de distribució que no estan directament relacionats amb el consum del producte (hipermercats, supermercats, etc.).

D'aquesta estructura comercial, la seva xarxa de vendes treballa amb més de 200 distribuïdors (*on-off trade*) per atendre a més de 180.000 punts de venda. Alguns exemples dels seus clients són El Corte Inglés, Carrefour, Dia, Caprabo, Alcampo, Mercadona, Lidl, Eroski, etc.

Per arribar a aquests clients, Comercial Masoliver compta amb un operador logístic externalitzat (Luís Simões), el qual posseeix 14 centres d'operacions logístiques, més de 360.000m<sup>2</sup> en

magatzems i més de 2.000 vehicles. A més a més, Masoliver també disposa d'una flota comercial pròpia. En ambdós casos, el servei d'entrega ronda entre les 24 i 48 hores.

Actualment Comercial Masoliver manté ocupats uns 50 treballadors i l'any 2014 va facturar uns 27 milions d'€.

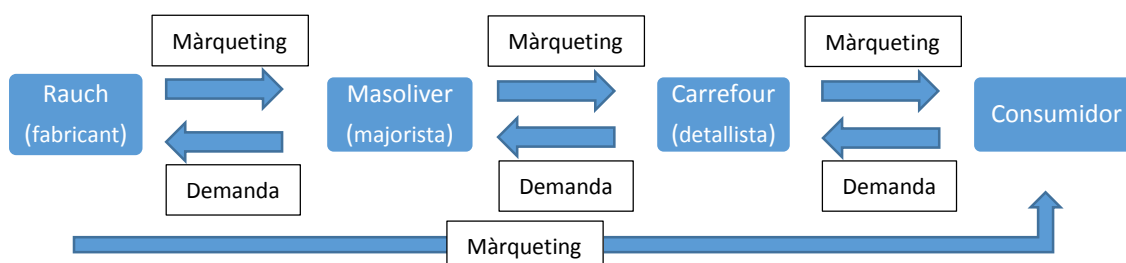
**Carrefour S.A.** és una cadena multinacional de distribució d'origen francès des de que va ser fundada en l'any 1959. Amb 10.105 establiments oberts arreu del món (a Espanya 172 Hipermercats, 156 Supermercats Express i 114 Supermercats Market) manté ocupats a 365.000 treballadors (43.469 a Espanya) i factura 74.888 milions d'€ (7.297 milions d'€ a Espanya) segons l'informe anual de Carrefour del 2013.

**Rauch Fruchtsäfte G.m.b.H & Co** és la primera productora de suc de fruita i begudes de te d'Àustria i és un dels majors productors d'aquest sector a nivell europeu. Fou fundada l'any 1919. En 1998 va absorbir la cerveseria Fohrenburg de Blodenz (Àustria) i el 2007 comptava amb una facturació de 611 milions d'€ i uns 1.400 empleats. Actualment exporta a més de 90 països i les seves marques més conegudes de suc són Bravo i Happy Day. Aquesta segona marca caracteritzada per la selecció de fruites Premium sent 100% natural és la líder de suc a Àustria.

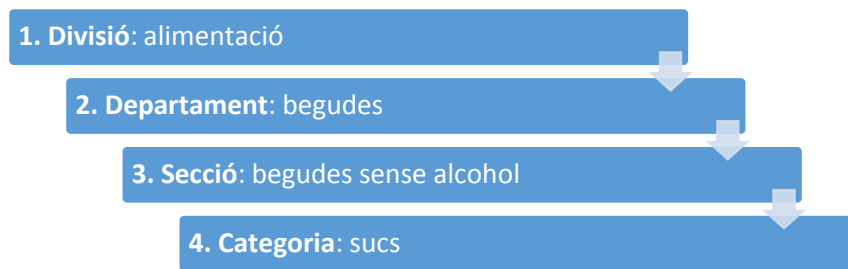
Amb tot aquest plantejament es pot representar visualment el canal de distribució segons la naturalesa (Figura 15), l'estratègia de comunicació de la distribució (Figura 16) i on s'ubica la categoria de suc dins els nivells de l'assortiment (Figura 17).



**Figura 15. Canal de distribució segons la naturalesa.**  
 Font: Elaboració pròpia.



**Figura 16. Estratègia push i estratègia pull.**  
 Font: Elaboració pròpia.



*Figura 17. Nivells de l'assortiment.  
Font: Elaboració pròpia.*

## 5.2 Metodologia

La metodologia emprada per elaborar l'estudi de cas està dividida segons les fonts d'informació, el mesurament de les variables i l'explicació de l'anàlisi.

### 5.2.1 Fonts d'informació

Per tal de conèixer el projecte i disposar de fonts d'informació (un panel quantitatiu de sucs a Espanya fet per IRI, una base de dades interna de Carrefour España i informació de Comercial Masoliver) s'ha fet una **entrevista amb la directora de màrqueting de Comercial Masoliver**.

IRI és una reconeguda consultora en el mercat de gran consum i ha elaborat un **panel quantitatiu de sucs a Espanya** l'any 2015. Aquesta base de dades recull informació referent a vendes en volum, vendes en €, vendes en unitats, distribució numèrica i ponderada, preu mitjà per volum en € i preu mitjà per unitat en € de tot el mercat de sucs, sucs funcionals i mostos a Espanya entre el TAM a fi de gener del 2014 i el TAM a fi de gener del 2015 (el Total Anual Mòbil absorbeix les vendes estacionals per mostrar unes dades evolutives més netes i poder utilitzar-les per l'estudi de vendes). D'aquesta base de dades amb aproximadament unes 1.117 referències s'han seleccionat, ordenat i tractat dades relatives dels sucs a temperatura ambient.

La **base de dades interna de Carrefour España** de l'any 2014 recull informació referent a vendes en € (totals i relatives), evolució de les vendes respecte el període anterior, vendes en unitats (totals i relatives) i evolució de les unitats respecte el període anterior de mescladors, begudes sense gas, tes-cafès, isotònics, sucs, mostos, xarops, aigües aromatitzades, tes-infusions i sucs funcionals de tot el grup de Carrefour España del gener del 2014 al novembre del 2014. D'aquesta base de dades amb aproximadament unes 1.000 referències s'han seleccionat, ordenat i tractat dades relatives de només els sucs.



### 5.2.2 Mesurament de les variables

Les variables que construeixen aquest estudi de cas són les referències, és a dir, el producte perfectament identificat. Per a mesurar-les i analitzar-les posteriorment, s'ha representat un lineal després de visitar físicament quatre establiments Carrefour a Vic, Olot, L'Escala i Torroella de Montgrí. A més a més, d'aquells establiments també s'ha mesurat la longitud aproximada del lineal i de les referències.

### 5.2.3 Explicació de l'anàlisi

Per analitzar les variables s'ha intentat seguir el procediment de Dominique Mouton (1993) exposat a la teoria (vegeu els capítols 4.2.2 i 4.2.3 referents a l'anàlisi del lineal). Malauradament, no és aplicable del tot, ja que existeixen limitacions i problemes d'informació per analitzar el lineal actual:

- No es poden calcular els *facings* per unitat de condicionament, ja que es desconeix quantes unitats contenen les caixes de reaprovisionament.
- No es poden calcular els *facings* per venda més important perquè no es coneixen quines són les vendes del dia més fort de la setmana.
- No es poden calcular els *facings* entre dos reaprovisionaments, ja que no es coneix el criteri organitzatiu de Carrefour entre dos reaprovisionaments.
- No es poden calcular el número òptim de *facings* segons la quota de mercat de vendes en unitats i en € referents a Espanya perquè la base de dades d'IRI compta amb referències sense xifres.
- No es disposa del marge comercial per poder calcular el número òptim de *facings* segons el benefici brut.
- Les referències "Néctar naranja Cofrutos 1L" i "Néctar de naranja y mango ON Juver 33CL" del lineal actual no apareixen en la base de dades de Carrefour.

No obstant això, s'han introduït uns criteris per adaptar l'anàlisi i també per superar les restriccions anteriors. Els criteris són:

- La base de dades d'IRI s'utilitzarà per explicar la situació i l'evolució del mercat de sucres espanyol entre el TAM a fi de gener del 2014 i el TAM a fi de gener del 2015.
- Carrefour divideix els seus establiments en Hipermercats, Supermercats Express i Supermercats Market i la seva base de dades també els classifica de la mateixa manera. Per tant, en l'anàlisi es treballarà amb les dades dels 114 Supermercats Market i dels 156 Supermercats Express.

- S'optimitzaran les referències de les marques Don Simón, Granini, Juver, Minute Maid i Private Brand (Carrefour) que apareixen en el lineal actual i que contenen dades de vendes en unitats i en €. D'aquesta forma el repartiment del lineal es farà en funció del número mínim de *facings*, del repartiment segons les unitats venudes i del repartiment segons la xifra de vendes.
- Les referències excloses de la fase d'anàlisi del lineal actual són: "Mosto tinto CRF 1L", "Mosto blanco CRF 1L", "Mosto tinto Greip PET 1L", "Mosto blanco Greip PET 1L", "Concentrado de limón s/az Pulco 70CL", "Concentrado de lima Rives 1L", "Zumo melocotón Vivesoy 1L", "Zumo piña Vivesoy 1L" i "Zumo naranja Vivesoy 1L", "Néctar de naranja y mango ON Juver 33CL", "Zumo manzana Rauch Happy" i "Néctar naranja Cofrutos 1L". Tot i això, poden patir canvis poc representatius en l'espai del lineal òptim.
- La nova posició de cada referència al lineal optimitzat es farà segons la teoria de la gestió estratègica de l'àrea expositiva (vegeu el capítol 4.3) aplicant el mètode ABC en funció dels € venuts.

### 5.3 Origen de la proposta

L'origen d'aquesta proposta s'inicia al captar una oportunitat en el mercat de suc a Espanya. Per aquest motiu, en aquest apartat es veurà quina és la situació d'aquest mercat entre el TAM a fi de gener del 2014 i el TAM a fi de gener del 2015 i quin és l'estat de la marca que vol vendre Comercial Masoliver a Carrefour.

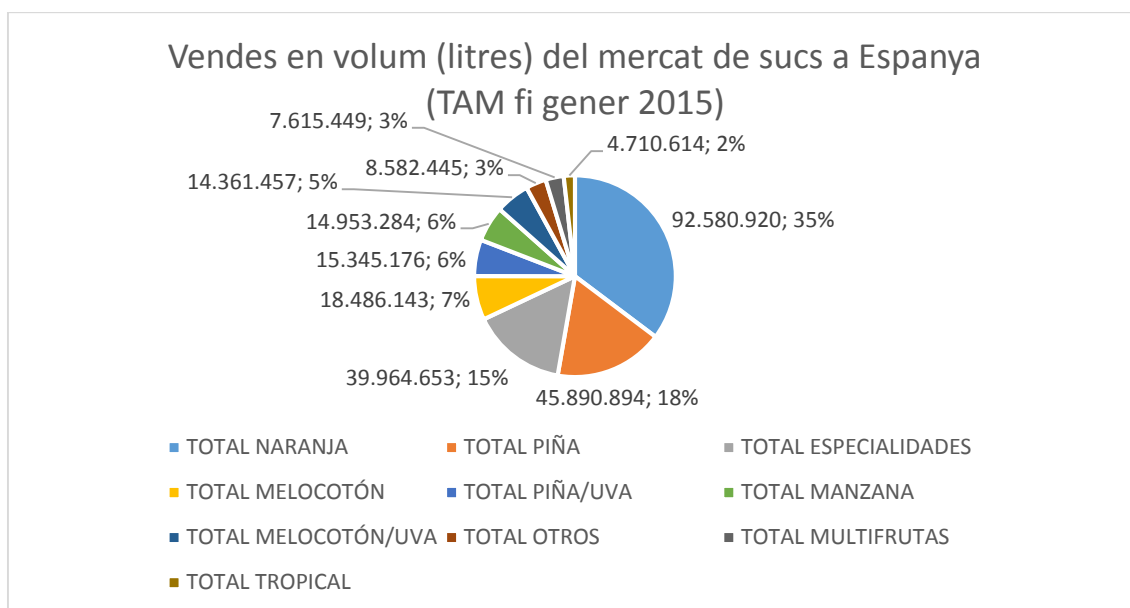
#### 5.3.1 Mercat de suc a Espanya

ESPAÑA	VENTAS EN VOLUMEN (LITROS)			VENTAS EN EUROS		
	TAM Fin Ene'14	TAM Fin Ene'15	Evolución %	TAM Fin Ene'14	TAM Fin Ene'15	Evolución %
<b>TOTAL ZUMOS AMBIENTE</b>	268.610.627	262.491.035	-2,28%	241.611.453	233.058.907	-3,54%
<b>TOTAL NARANJA</b>	93.067.805	92.580.920	-0,52%	82.972.527	81.316.288	-2,00%
<b>TOTAL PIÑA</b>	48.090.906	45.890.894	-4,57%	41.860.280	38.662.237	-7,64%
<b>TOTAL ESPECIALIDADES</b>	37.646.083	39.964.653	6,16%	39.069.720	40.826.809	4,50%
<b>TOTAL MELOCOTÓN</b>	17.639.721	18.486.143	4,80%	20.784.812	20.250.366	-2,57%
<b>TOTAL PIÑA/UVA</b>	15.725.271	15.345.176	-2,42%	12.305.663	11.965.010	-2,77%
<b>TOTAL MANZANA</b>	15.695.038	14.953.284	-4,73%	12.081.522	11.637.784	-3,67%
<b>TOTAL MELOCOTÓN/UVA</b>	16.063.553	14.361.457	-10,60%	11.720.993	10.329.995	-11,87%
<b>TOTAL OTROS</b>	11.137.934	8.582.445	-22,94%	9.571.252	7.322.499	-23,49%
<b>TOTAL MULTIFRUTAS</b>	7.846.076	7.615.449	-2,94%	6.649.540	6.775.570	1,90%
<b>TOTAL TROPICAL</b>	5.698.240	4.710.614	-17,33%	4.595.144	3.972.349	-13,55%

**Taula 4. Vendes en volum i en € del mercat de suc a Espanya (TAM fi gener 2014-TAM fi gener 2015).**

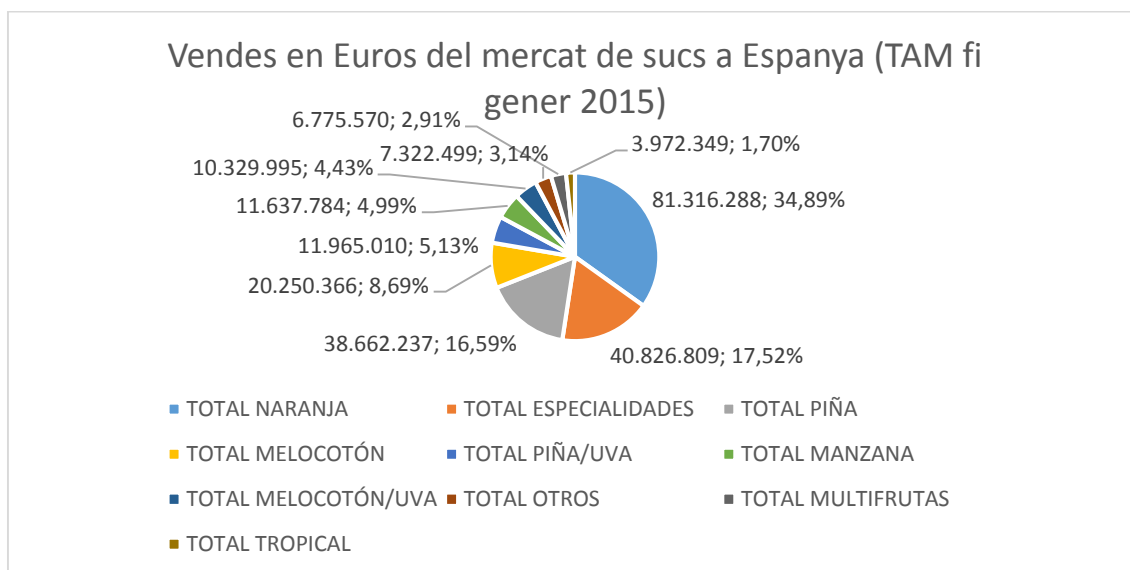
Font: elaboració pròpia amb dades del panel quantitatiu de suc a Espanya elaborat per IRI (2015).

La Taula 4 il·lustra les vendes en litres i en € del mercat de suc a Espanya en el TAM a fi de gener del 2014 i en el TAM a fi de gener del 2015. Els següents gràfics (Figura 18 i Figura 19) expliquen la Taula 4 a TAM a fi de gener del 2015.



**Figura 18. Vendes en volum (litres) del mercat de suc a Espanya (TAM fi gener 2015).**

Font: elaboració pròpia amb dades del panel quantitatiu de suc a Espanya elaborat per IRI (2015).

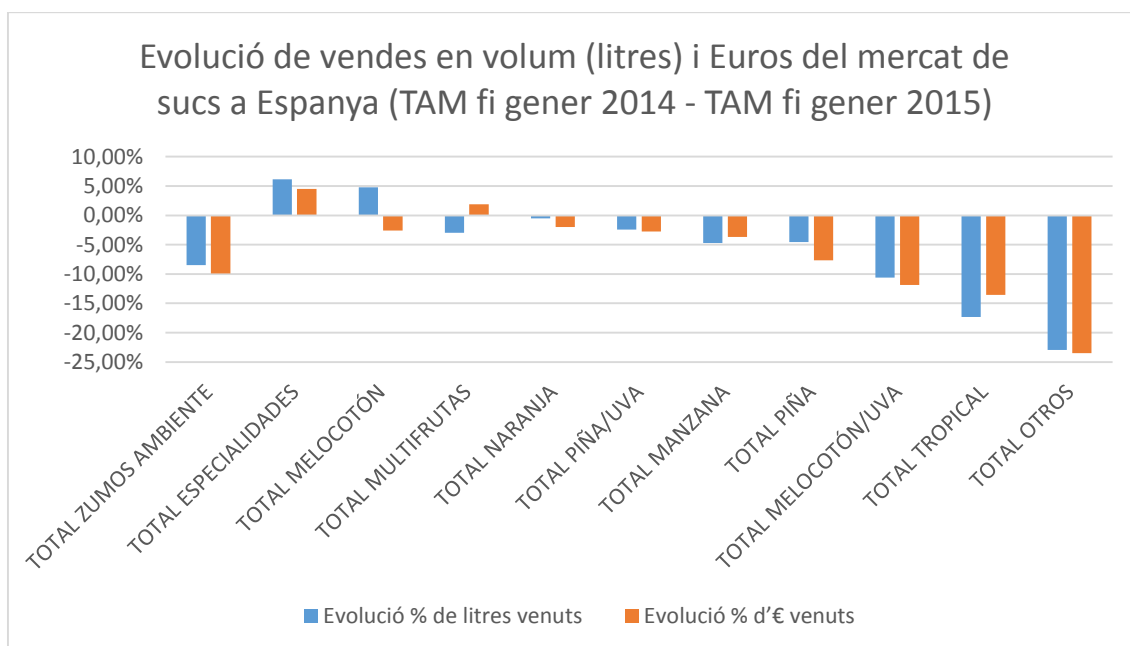


**Figura 19. Vendes en € del mercat de suc a Espanya (TAM fi gener 2015).**

Font: elaboració pròpia amb dades del panel quantitatiu de suc a Espanya elaborat per IRI (2015).

La Figura 18 i la Figura 19 representen els valors i percentatges dels litres i € venuts que té cada sabor a TAM a fi de gener del 2015, respectivament. El sabor de taronja ocupa la primera posició en els dos gràfics tot i que les dues pròximes posicions divergeixen. En les vendes en volum la segona posició l'ocupa el sabor de pinya i la tercera els sabors d'especialitats. En canvi, en les vendes en € la segona classificació l'ocupen els suc d'especialitats i la tercera el sabor de pinya.

Si es relacionen les dades referents al TAM a fi de gener del 2014 amb el TAM a fi de gener del 2015 es veu l'evolució que ha tingut el mercat de sucres a Espanya, tal i com mostra el gràfic de la Figura 20.



**Figura 20. Evolució de vendes en volum (litres) i € del mercat de sucres a Espanya (TAM fi gener 2015).**

Font: elaboració pròpia amb dades del panel quantitatiu de sucres a Espanya elaborat per IRI (2015).

El total de sucres a temperatura ambient a Espanya ha disminuït tan en volum com en € entre el TAM a fi de gener del 2014 i el TAM a fi de gener del 2015. En general aquesta disminució és arrossegada pels sabors de taronja, pinya-raïm, poma, pinya, préssec-raïm, tropical i altres (diferents combinacions de préssec, poma, raïm i pinya), tot i que hi ha uns sabors que es comporten atípicament: préssec i multi-fruïtes. Finalment es veu que el sabor d'especialitats es comporta totalment diferent a la resta: creix tan en litres venuts com en € venuts.

Aquest últim cas demostra clarament l'oportunitat de negoci que ha captat Masoliver. Aquesta empresa vol fer una proposta de valor a Carrefour incorporant a més a més la marca Happy Day, la qual disposa d'una gran diversitat de sabors d'especialitats.

### 5.3.2 La marca a introduir: Happy Day

Comercial Masoliver vol vendre la marca Happy Day als Supermercats Market i Express de Carrefour. Aquesta marca en format d'un litre té sabors de maracujà, *cranberry*, mango, pomelo, *black currant*, cirera, maduixa, plàtan, tomàquet, raïm, coco i pinya, *lichee*, albercoc, magrana i fruits rojos.

La Taula 5 compara l'evolució del volum i d'€ venuts de les principals marques més venudes a Espanya (en sabors d'especialitats) amb la marca de Happy Day.

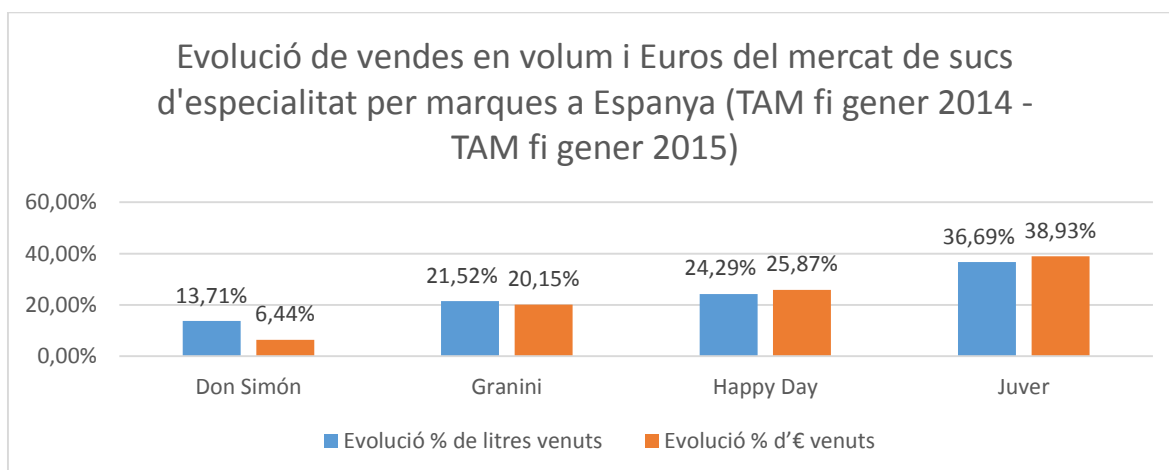
ESPAÑA	VENTAS EN VOLUMEN (LITROS)			VENTAS EN EUROS		
	TAM Fin Ene'14	TAM Fin Ene'15	Evolución %	TAM Fin Ene'14	TAM Fin Ene'15	Evolución %
<b>DON SIMÓN</b>	11.268.081	12.813.159	13,71%	8.021.000	8.537.493	6,44%
<b>GRANINI</b>	2.908.939	3.534.831	21,52%	5.455.468	6.554.999	20,15%
<b>JUVER</b>	1.327.393	1.814.408	36,69%	1.255.759	1.744.628	38,93%
<b>HAPPY DAY</b>	74.039	92.025	24,29%	170.807	214.993	25,87%

*Taula 5. Comparativa de vendes en volum (litres), en € i evolució de les principals marques més venudes a Espanya (en sabors d'especialitats) amb la marca Happy Day (TAM fi gener 2015).*

*Font: elaboració pròpia amb dades del panel quantitatiu de sucres a Espanya elaborat per IRI (2015).*

Don Simón és la marca que més sucres d'especialitat ven (tan en volum com en €) en els dos TAM, seguida de Granini, Juver i finalment queda Happy Day.

Amb la Taula 5 també es pot representar el creixement de cada marca entre els dos TAM. Això ho recull la Figura 21.



*Figura 21. Comparativa de vendes en volum (litres), en € i evolució de les principals marques més venudes a Espanya (en sabors d'especialitats) amb la marca Happy Day (TAM fi gener 2015).*

*Font: elaboració pròpia amb dades del panel quantitatiu de sucres a Espanya elaborat per IRI (2015).*

Totes les marques exposades presenten un creixement en litres i € venuts entre TAM's, tot i que Don Simón augmenta menys en relació a la resta de marques. En el cas que pertoca, Happy Day és la segona marca amb més creixement al mercat espanyol, per darrere de Juver i per davant de Granini.

#### 5.4 Proposta de reestructuració del lineal

En l'apartat anterior s'ha exposat l'oportunitat que hi ha en el mercat de sucres a Espanya i ara és el moment de transformar-la elaborant la proposta de valor, és a dir, suggerir una reestructuració del lineal de sucres dels supermercats de Carrefour a Espanya incorporant la marca Happy Day.

### 5.4.1 Lineal actual

Com s'ha dit en la metodologia, el lineal actual ha estat elaborat a partir d'una mostra de quatre establiments de Carrefour (Vic, Olot, L'Escala i Torroella de Montgrí). Aquest lineal es pot visualitzar de dues maneres:

- Textual per saber quines referències construeixen el lineal. Es representarà prestatge per prestatge (de la Taula 6 a la 10) d'esquerra a dreta per una millor visualització i comprensió. El número que hi ha entre parèntesis al final de cada referència significa el número de *facings* que li correspon a cadascuna.
- Visual amb imatges corresponents a cada referència. Es visualitzarà en la seva totalitat (Figura 22).

**Taula 6. 1r prestatge.**

MOSTO TINTO CRF 1L (4)	MOSTO BLANCO CRF 1L (4)	MOSTO TINTO GREIP PET 1L (2)	MOSTO BLANCO GREIP PET 1L (2)	CONCENTRADO DE LIMON S/AZ PULCO 70CL (2)	CONCENTRADO DE LIMA RIVES 1L (2)
ZUMO TOMATE CRF BRIK 1L (5)			DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L (5)		
DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L (5)			DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L (5)		
ZUMO NARANJA CRF 1 L (5)			DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L (5)		
ZUMO NARANJA CRF 1 L (5)			DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L (5)		
ZUMO NARANJA CRF 1 L (5)			DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L (5)		

*Font: elaboració pròpia.*

**Taula 7. 2n prestatge.**

MINUTE MAID NARANJA 1L (3)	MINUTE MAID MULTIFRUTA 1L (3)	MINUTE MAID MELOCOTON 1L (3)	MINUTE MAID PIÑA 1L (3)	M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L (2)	M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1L (1)
ZUMO EXPRIMIDO NARANJA CRF 1L (5)		ZUMO EXPRIMIDO PIÑA CRF 1L (5)		ZUM.NARANJ.EXPR. DON SIMON 1L (4)	
NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L (4)		NARANJA LIGHT GRANINI 1L (4)		PIÑA LIGHT GRANINI 1L (4)	
ZUMO GRANINI MANZANA1 L (3)		NECTAR GRANINI PIÑA 1 L (4)		NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L (4)	
GRANINI NECTAR NARANJA 1 L (4)		GRANINI NECTAR PLATANO 1 L (3)		ZUMO GRANADA GRANINI PET 1L (2)	
GRANINI NECTAR NARANJA 1 L (4)		NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L (5)		GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L (4)	
GRANINI NECTAR NARANJA 1 L (4)		GRANINI NECTAR PERA 1 L (3)		GRANINI NECTAR TOMATE 1 L (4)	

*Font: elaboració pròpia.*

**Taula 8. 3r prestatge.**

ZUMO MANZANA RAUCH HAPPY 2 L (4)		NECTAR NARANJA COFRUTOS 1L (8)		
NECTAR NARANJA CRF BRIK 1L (10)				
NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L (5)		NECTAR GUAYABA CRF BR.1L (5)		
NECTAR TROPICAL CRF 1 L (7)		NECTAR MARACUYA CRF BRIK 1L (3)		
NECT.NARANJ MANGO CRF 1L (3)		NECTAR PIÑA CRF BRIK 1 L (7)		
ZUMO MELOCOTON VIVESOY 1L (3)	ZUMO PIÑA VIVESOY 1L (3)	ZUMO NARANJA VIVESOY 1L (3)	ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1L (3)	ZUMO ARANDANO CRF 1L (3)

Font: elaboració pròpia.

**Taula 9. 4t prestatge.**

NECT.MELOCOT. GRANINI 200CL X3 (2)	NECTAR NARANJ. GRANINI 200CL X3 (2)	NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3 (2)	DON SIMON PIÑA P-6 (2)	DON SIMON NARANJA P-6 (2)	DON SIMON MELOCOTON P-6 (2)
NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL (2) NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL (2)		NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL (2) NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL (2)		NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL (2) NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL (2)	
NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA 200X6 (2) NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA 200X6 (2)		DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6 (2) DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6 (2)		NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6 (2) NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6 (2)	
NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L (3)		NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L (3)		NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L (2)	
NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L (2)	NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L (2)		DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L (3)		DISFRUTA JUVER MANGO 1 L (3)
NECTAR MELOCOTON S/A DISFR 2L (2)		NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L (4)		NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L (2)	

Font: elaboració pròpia.

**Taula 10. 5è prestatge.**

ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6 (6) ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6 (6)		
ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL (2) ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL (2)	ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200 (2) ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200 (2)	ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6 (2) ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6 (2)
ZUMO MELOC. UVA CRF 20CL P6 (3)		ZUMO PIÑA UVA CRF 20CL P6 (3)
ZUMO MELOC. UVA CRF 20CL P6 (3)		ZUMO PIÑA UVA CRF 20CL P6 (3)
ZUMO MELOC. UVA CRF 20CL P6 (3)		ZUMO PIÑA UVA CRF 20CL P6 (3)
ZUMO MELOC. UVA CRF 20CL P6 (3)		ZUMO PIÑA UVA CRF 20CL P6 (3)

*Font: elaboració pròpia.*





*Figura 22. Lineal actual de sucs de Carrefour.*

*Font: elaboració pròpia.*

Les característiques del lineal actual de suc de Carrefour (Figura 22) són:

- La dimensió total del lineal al terra és d'uns 800 centímetres repartits entre 5 prestatgeries (160 centímetres per prestatgeria).
- El lineal total desenvolupat és d'uns 4.800 centímetres (resultat de fer el producte de 800 centímetres del lineal al terra pels 6 nivells que té el lineal).
- Aplica el tipus d'implementació mixt, exposant diferents marques de forma vertical i distints sabors en horitzontal.
- No aplica cap tipus d'exposició en funció de la forma d'implementació (ni la creuada ni la en xarxa).

#### 5.4.2 Anàlisi del lineal

En els annexos del treball hi ha les taules de dades referents a les vendes en unitats (Taula 21), a les vendes en € (Taula 22), centímetres dedicats al lineal de cada referència (Taula 23) i els *facings* dedicats al lineal actual i la seva longitud (Taula 24) necessàries per calcular els *facings* mínims de percepció, el repartiment del lineal en funció de les unitats venudes i en funció dels € venuts. Les taules del repartiment segons les unitats venudes i del repartiment segons les vendes també estan en els annexos a la Taula 25 i a la Taula 26 respectivament.

La matemàtica aplicada (vegeu els capítols 4.2.2 i 4.2.3 referents a l'anàlisi del lineal) condueix i es resumeix a la taula d'optimització (Taula 11).

Cal dir que la decisió del número de *facings* s'ha pensat segons el llindar mínim de percepció, la optimització mitjana i l'encaix de cada referència al lineal òptim.

**LINEAL DESENVOLUPAT TOTAL**  
**DISPONIBLE 4346 centímetres**

REFERÈNCIES	FACINGS DEDICATS AL LINEAL	LONGITUD D'UN FACING (en cm)	FACING MÍNIM DE PERCEPCIÓ (30cm)	FACINGS QUANTITAT VENUDA	FACINGS VENDES	OPTIMITZACIÓ MITJANA	DECISIÓ NÚMERO DE FACINGS	FACINGS A AFEGIR/RETIRAR
<b>PRIVATE BRAND</b>	<b>172</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>145</b>	<b>116</b>	<b>130</b>	<b>115</b>	<b>-57</b>
Naranja	49	15	2	50	36	43	35	-14
ZUMO NARANJA CRF 1 L	15	16	2	18	10	14	12	-3
ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6	12	13	2	9	9	9	8	-4
NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L	3	20	2	4	4	4	3	0
ZUMO EXPRESSIMIDO NARANJA CRF 1L	5	11	3	11	9	10	7	2
NECTAR NARANJA CARREF. BRIK 1L	10	16	2	5	3	4	3	-7
NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL	4	10	3	2	2	2	2	-2
Piña	19	14	2	19	16	18	19	0
NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L	3	20	2	4	4	4	5	2
ZUMO EXPRESSIMIDO CRF PIÑA 1L	5	11	3	5	5	5	6	1
NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL	4	10	3	5	5	5	6	2
NECTAR PIÑA CARREFOUR BRIK 1 L	7	16	2	5	2	4	2	-5
Especialidades	28	14	2	24	18	21	21	-7
NECTAR GUAYABA CARREFOUR BR.1L	5	16	2	6	4	5	4	-1
NECTAR MARACUYA CARREF.BRIK 1L	3	16	2	5	4	5	4	1
NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L	2	16	2	3	2	2	3	1
ZUMO TOMATE CARREFOUR BRIK 1L	5	16	2	3	2	3	2	-3
NECT.NARANJ MANGO CARREFOUR 1L	3	16	2	3	2	2	2	-1
ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1 L	3	11	3	0	1	1	2	-1
ZUMO ARANDANO CRF 1 L	3	11	3	1	1	1	2	-1
ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL	4	13	2	1	1	1	2	-2
Melocotón	6	12	3	6	6	6	6	0
NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L	2	16	2	3	3	3	4	2

<i>NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL</i>	4	10	3	2	2	2	2	-2
Manzana	4	13	2	5	5	5	6	2
<i>ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200</i>	4	13	2	5	5	5	6	2
Tropical	9	17	2	8	7	8	5	-4
<i>NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L</i>	2	20	2	5	4	4	3	1
<i>NECTAR TROPICAL CARREFOUR 1 L</i>	7	16	2	3	2	3	2	-5
Piña/uva	24	13	2	10	9	9	6	-18
<i>ZUMO PIÑA UVA CARREF 20CL P6</i>	24	13	2	10	9	9	6	-18
Multifrutas	4	13	2	5	6	5	6	2
<i>ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6</i>	4	13	2	5	6	5	6	2
Melocotón/uva	29	14	2	17	13	15	11	-18
<i>ZUMO MELOC. UVA CARREF 20CL P6</i>	24	13	2	12	10	11	8	-16
<i>NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L</i>	5	16	2	5	2	4	3	-2
<b>DON SIMÓN</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>42</b>	<b>2</b>
Naranja	21	15	2	23	20	22	23	2
<i>ZUM.NARANJ.EXPR.DON SIMON 1L</i>	4	12	3	12	10	11	12	8
<i>DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L.</i>	15	16	2	9	8	9	7	-8
<i>DON SIMON NARANJA P-6</i>	2	14	2	4	5	5	4	2
Piña	7	15	2	13	12	12	8	1
<i>DON SIMON PIÑA P-6</i>	2	14	2	7	8	7	4	2
<i>DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L.</i>	5	16	2	6	5	5	4	-1
Melocotón	7	15	2	9	8	8	7	0
<i>DON SIMON MELOCOTON P-6</i>	2	14	2	5	5	5	4	2
<i>DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L.</i>	5	16	2	4	3	4	3	-2
Manzana	5	16	2	7	6	6	4	-1
<i>DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L.</i>	5	16	2	7	6	6	4	-1
<b>GRANINI</b>	<b>66</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>71</b>	<b>105</b>	<b>88</b>	<b>94</b>	<b>28</b>

Naranja	18	11	3	14	21	18	20	2
<i>GRANINI NECTAR NARANJA 1 L.</i>	12	11	3	11	17	14	12	0
<i>NARANJA LIGHT GRANINI 1L</i>	4	11	3	2	2	2	4	0
<i>NECTAR NARANJ.GRANINI 200CL X3</i>	2	14	2	1	1	1	4	2
Piña	10	11	3	10	14	12	13	3
<i>NECTAR GRANINI PIÑA 1 L</i>	4	11	3	6	9	7	6	2
<i>NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3</i>	2	14	2	2	2	2	4	2
<i>PIÑA LIGHT GRANINI 1L</i>	4	11	3	2	2	2	3	-1
Especialidades	29	11	3	32	49	41	44	15
<i>NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L</i>	5	11	3	7	11	9	9	4
<i>NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L.</i>	4	11	3	6	10	8	8	4
<i>GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L.</i>	4	11	3	6	8	7	6	2
<i>NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L</i>	4	11	3	5	8	7	6	2
<i>GRANINI NECTAR PERA 1 L.</i>	3	11	3	3	4	3	4	1
<i>GRANINI NECTAR TOMATE 1 L.</i>	4	11	3	4	6	5	5	1
<i>ZUMO GRANADA GRANINI PET 1LITR</i>	2	11	3	1	1	1	3	1
<i>GRANINI NECTAR PLATANO 1 L.</i>	3	11	3	0	0	0	3	0
Melocotón	6	12	3	10	13	12	11	5
<i>GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L.</i>	4	11	3	7	10	8	8	4
<i>NECT.MELOCOT.GRANINI 200CL X3</i>	2	14	2	3	3	3	4	2
Manzana	3	11	3	5	8	6	5	2
<i>ZUMO GRANINI MANZANA1 L.</i>	3	11	3	5	8	6	5	2
<b>JUVER</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>41</b>	<b>15</b>
Naranja	4	20	2	6	8	7	17	13
<i>NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L</i>	4	20	2	6	8	7	5	1
Piña	6	16	2	11	14	12	12	6
<i>NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA200X6</i>	4	13	2	7	7	7	4	0

NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L	2	20	2	4	6	5	4	2
Especialidades	6	16	2	1	1	1	6	0
DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L	3	16	2	1	0	1	3	0
DISFRUTA JUVER MANGO 1 L	3	16	2	0	0	0	3	0
Melocotón	6	16	2	7	9	8	9	3
NECTAR MELOCOTON S/A DISFRT 2L	2	20	2	3	4	3	3	1
DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6	4	13	2	4	5	4	6	2
Tropical	4	13	2	4	4	4	6	2
NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6	4	13	2	4	4	4	6	2
<b>MINUTE MAID</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>17</b>
Naranja	3	11	3	9	9	9	9	6
MINUTE MAID NARANJA 1 LITRO	3	11	3	9	9	9	9	6
Piña	3	11	3	5	5	5	6	3
MINUTE MAID PIÑA 1 LITRO	3	11	3	5	5	5	6	3
Especialidades	3	10	3	2	2	2	6	3
M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L	2	11	3	1	2	1	3	1
M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1	1	10	3	1	1	1	3	2
Melocotón	3	11	3	4	4	4	4	1
MINUTE MAID MELOCOTON 1 L.	3	11	3	4	4	4	4	1
Multifrutas	3	11	3	5	5	5	7	4
MINUTE MAID MULTIFRUTA 1 LITRO	3	11	3	5	5	5	7	4

**Taula 11. Taula d'optimització.**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).

### 5.4.3 Lineal òptim

Fins aquí acaba la fase matemàtica. Ara és el moment de fer la proposta del lineal òptim. Abans, però, per saber quina posició s'assignarà a cada referència es farà segons les seves vendes en € de Carrefour aplicant el mètode ABC i tenint en compte la gestió estratègica de l'àrea expositiva (vegeu el capítol 4.3). L'ABC estableix que els articles es poden classificar de la A a la C:

- **Articles A:** és aquell percentatge d'articles totals (normalment el 20%) que representen el 80% de les vendes totals.
- **Articles B:** és aquell percentatge d'articles totals (normalment el 50%) que representen el 15% de les vendes totals.
- **Articles C:** és aquell percentatge d'articles totals (normalment el 30%) que representen el 5% de les vendes totals.

Així doncs, les taules que hi ha a continuació (de la Taula 12 a la 16) elaboren un ABC de les vendes a partir de cada marca amb els articles corresponents: Granini, Don Simón, Juver, Minute Maid i Private Brand (Carrefour).

GRANINI	VENDES EN €	% DE VENDES	% ACUMULAT DE VENDES	% ACUMULAT D'ARTICLES	ABC
GRANINI NECTAR NARANJA 1 L.	207.770,96	16,34%	16,34%	5,88%	A
NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L	126.901,74	9,98%	26,32%	11,76%	A
GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L.	121.344,61	9,54%	35,86%	17,65%	A
NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L.	120.042,26	9,44%	45,30%	23,53%	A
NECTAR GRANINI PIÑA 1 L	106.190,39	8,35%	53,65%	29,41%	A
NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L	100.988,84	7,94%	61,59%	35,29%	A
GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L.	100.876,52	7,93%	69,53%	41,18%	A
ZUMO GRANINI MANZANA1 L.	88.759,42	6,98%	76,51%	47,06%	A
GRANINI NECTAR TOMATE 1 L.	67.277,80	5,29%	81,80%	52,94%	A
NECT.MELOCOT.GRANINI 200CL X3	51.703,86	4,07%	85,86%	58,82%	B
GRANINI NECTAR PERA 1 L.	48.435,30	3,81%	89,67%	64,71%	B
NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3	35.614,23	2,80%	92,47%	70,59%	B
NARANJA LIGHT GRANINI 1L	28.735,39	2,26%	94,73%	76,47%	B
PIÑA LIGHT GRANINI 1L	28.260,13	2,22%	96,96%	82,35%	C
NECTAR NARANJ.GRANINI 200CL X3	20.824,38	1,64%	98,59%	88,24%	C
ZUMO GRANADA GRANINI PET 1LITR	12.290,23	0,97%	99,56%	94,12%	C
GRANINI NECTAR PLATANO 1 L.	5.596,89	0,44%	100,00%	100,00%	C

**Taula 12. Anàlisi ABC de les vendes de Granini a Carrefour (de gener a novembre del 2014).**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).

<b>DON SIMÓN</b>	<b>VENDES EN €</b>	<b>% DE VENDES</b>	<b>% ACUMULAT DE VENDES</b>	<b>% ACUMULAT D'ARTICLES</b>	<b>ABC</b>
DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L.	135.584,59	17,51%	17,51%	12,50%	A
ZUM.NARANJ.EXPR.DON SIMON 1L	129.888,76	16,77%	34,28%	25,00%	A
DON SIMON PIÑA P-6	113.545,28	14,66%	48,94%	37,50%	A
DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L.	101.667,51	13,13%	62,07%	50,00%	A
DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L.	85.200,06	11,00%	73,07%	62,50%	A
DON SIMON MELOCOTON P-6	77.740,87	10,04%	83,10%	75,00%	B
DON SIMON NARANJA P-6	69.928,28	9,03%	92,13%	87,50%	B
DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L.	60.930,14	7,87%	100,00%	100,00%	C

**Taula 13. Anàlisi ABC de les vendes de Don Simón a Carrefour (de gener a novembre del 2014).**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).

<b>JUVER</b>	<b>VENDES EN €</b>	<b>% DE VENDES</b>	<b>% ACUMULAT DE VENDES</b>	<b>% ACUMULAT D'ARTICLES</b>	<b>ABC</b>
NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L	188.253,02	28,85%	28,85%	12,50%	A
NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L	131.232,47	20,11%	48,96%	25,00%	A
NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA200X6	102.701,02	15,74%	64,70%	37,50%	A
NECTAR MELOCOTON S/A DISFR 2L	90.029,85	13,80%	78,49%	50,00%	A
DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6	67.144,19	10,29%	88,78%	62,50%	B
NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6	57.934,85	8,88%	97,66%	75,00%	C
DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L	8.401,86	1,29%	98,95%	87,50%	C
DISFRUTA JUVER MANGO 1 L	6.862,46	1,05%	100,00%	100,00%	C

**Taula 14. Anàlisi ABC de les vendes de Juver a Carrefour (de gener a novembre del 2014).**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).

<b>MINUTE MAID</b>	<b>VENDES EN €</b>	<b>% DE VENDES</b>	<b>% ACUMULAT DE VENDES</b>	<b>% ACUMULAT D'ARTICLES</b>	<b>ABC</b>
MINUTE MAID NARANJA 1 LITRO	111.535,22	37,45%	37,45%	16,67%	A
MINUTE MAID MULTIFRUTA 1 LITRO	58.715,18	19,72%	57,17%	33,33%	A
MINUTE MAID PIÑA 1 LITRO	56.490,85	18,97%	76,14%	50,00%	A
MINUTE MAID MELOCOTON 1 L.	42.532,00	14,28%	90,42%	66,67%	B
M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L	19.778,12	6,64%	97,06%	83,33%	C
M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1	8.749,33	2,94%	100,00%	100,00%	C

**Taula 15. Anàlisi ABC de les vendes de Minute Maid a Carrefour (de gener a novembre del 2014).**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).



PRIVATE BRAND	VENDES EN €	% DE VENDES	% ACUMULAT DE VENDES	% ACUMULAT D'ARTICLES	ABC
ZUMO NARANJA CRF 1 L	182.874,93	10,04%	10,04%	3,70%	A
ZUMO MELOC. UVA CARREF 20CL P6	150.242,75	8,25%	18,29%	7,41%	A
ZUMO PIÑA UVA CARREF 20CL P6	126.476,10	6,95%	25,24%	11,11%	A
ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6	125.998,14	6,92%	32,16%	14,81%	A
ZUMO EXPRESSIMIDO NARANJA CRF 1L	113.661,39	6,24%	38,40%	18,52%	A
NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L	96.281,18	5,29%	43,69%	22,22%	A
NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L	93.174,19	5,12%	48,80%	25,93%	A
ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6	90.615,83	4,98%	53,78%	29,63%	A
NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L	90.043,23	4,94%	58,72%	33,33%	A
NECTAR GUAYABA CARREFOUR BR.1L	77.584,59	4,26%	62,98%	37,04%	A
NECTAR MARACUYA CARREF.BRIK 1L	68.133,72	3,74%	66,73%	40,74%	A
ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200	67.141,98	3,69%	70,41%	44,44%	A
ZUMO EXPRESSIMIDO CRF PIÑA 1L	62.676,37	3,44%	73,86%	48,15%	A
NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL	57.257,31	3,14%	77,00%	51,85%	A
NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L	55.510,31	3,05%	80,05%	55,56%	A
NECTAR NARANJA CARREF. BRIK 1L	46.250,02	2,54%	82,59%	59,26%	B
NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L	43.323,46	2,38%	84,97%	62,96%	B
NECTAR PIÑA CARREFOUR BRIK 1 L	41.844,38	2,30%	87,26%	66,67%	B
NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L	41.559,81	2,28%	89,55%	70,37%	B
NECTAR TROPICAL CARREFOUR 1 L	40.645,68	2,23%	91,78%	74,07%	B
NECT.NARANJ MANGO CARREFOUR 1L	34.636,50	1,90%	93,68%	77,78%	B
ZUMO TOMATE CARREFOUR BRIK 1L	33.511,45	1,84%	95,52%	81,48%	C
NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL	26.977,57	1,48%	97,00%	85,19%	C
NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL	21.291,43	1,17%	98,17%	88,89%	C
ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL	12.451,15	0,68%	98,86%	92,59%	C
ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1 L	10.647,39	0,58%	99,44%	96,30%	C
ZUMO ARANDANO CRF 1 L	10.184,23	0,56%	100,00%	100,00%	C

Taula 16. Anàlisi ABC de les vendes de Private Brand (Carrefour) a Carrefour (de gener a novembre del 2014).

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).

També es visualitzarà el lineal òptim com s'ha fet amb el lineal actual, de dues maneres:

- Textual per saber quines referències construeixen el nou lineal. Es representarà prestatge per prestatge (de la Taula 17 a la 20) d'esquerra a dreta per una millor visualització i comprensió. El número que hi ha entre parèntesis al final de cada referència significa el número de *facings* que li correspon a cadascuna.
- Visual amb imatges corresponents a cada referència. Es visualitzarà en la seva totalitat (Figura 23).

**Taula 17. 1r prestatge.**

MOSTO TINTO CRF 1L (4)	MOSTO BLANCO CRF 1L (4)	MOSTO TINTO GREIP PET 1L (2)	MOSTO BLANCO GREIP PET 1L (2)	CONCENTRADO DE LIMON S/AZ PULCO 70CL (3)	CONCENTRADO DE LIMA RIVES 1L (3)
DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L (4)	DON SIMON NARANJA P-6 (2) DON SIMON NARANJA P-6 (2)	DON SIMON PIÑA P-6 (2) DON SIMON PIÑA P-6 (2)	DON SIMON MELOCOTON P-6 (2) DON SIMON MELOCOTON P-6 (2)		
ZUM.NARANJ.EXPR. DON SIMON 1L (12)			DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L (3)		
DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L (7)			DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L (4)		
MINUTE MAID NARANJA 1L (9)			MINUTE MAID MULTIFRUTA 1L (7)		
MINUTE MAID PIÑA 1L (6)	MINUTE MAID MELOCOTON 1L (4)	M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L (3)	M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1L (3)		

Font: elaboració pròpia.

**Taula 18. 2n prestatge.**

ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6 (3) ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6 (3)		ZUMO MELOC. UVA CRF 20CL P6 (4) ZUMO MELOC. UVA CRF 20CL P6 (4)		ZUMO PIÑA UVA CRF 20CL P6 (3) ZUMO PIÑA UVA CRF 20CL P6 (3)		
ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200 (3) ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200 (3)		ZUMO EXPRIMIDO NARANJA CRF 1L (7)		NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L (4)		
NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L (3)	NECTAR NARANJA CRF BRIK 1L (3)	ZUMO NARANJA CRF 1 L (5)		NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L (3)		
NECTAR GUAYABA CRF BR.1L (4)		ZUMO NARANJA CRF 1 L (7)		NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L (3)		
NECTAR MARACUYA CRF BRIK 1L (4)		ZUMO EXPRIMIDO PIÑA CRF 1L (6)		NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L (5)		
NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L (3)	NECTAR TROPICAL CRF 1 L (2)	ZUMO TOMATE CRF BRIK 1L (2)	NECTAR PIÑA CRF BRIK 1 L (2)	NECT.NARANJ MANGO CRF 1L (2)	ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1L (2)	ZUMO ARANDANO CRF 1L (2)

Font: elaboració pròpia.

**Taula 19. 3r prestatge.**

NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA 200X6 (4) NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA 200X6 (4)		DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6 (3) DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6 (3)		NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6 (3) NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6 (3)			
ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6 (4) ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6 (4)		NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL (3) NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL (3)	ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL (1) ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL (1)	NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL (1) NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL (1)	NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL (1) NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL (1)		
ZUMO MANZANA RAUCH HAPPY 2 L (2)	NECTAR MARACUYA HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR CRANBERRY HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR MANGO HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR POMELO ROSA HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR BACK CURRANT HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR CEREZA HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR FRESA HAPPY DAY 1L (2)
NECTAR PLATANO HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR TOMATE HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR DE UVA HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR COCO Y PIÑA HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR LYCHEE HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR ALBARICOQUE HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR GRANADA HAPPY DAY 1L (2)	NECTAR FRUTOS ROJOS HAPPY DAY 1L (2)
NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L (5)		NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L (4)		NECTAR MELOCOTON S/A DISFR 2L (3)			
ZUMO MELOCOTON VIVESOY 1L (3)	ZUMO PIÑA VIVESOY 1L (3)	ZUMO NARANJA VIVESOY 1L (3)	DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L (3)	DISFRUTA JUVER MANGO 1 L (3)	NECTAR DE NARANJA Y MANGO ON JUVER 33CL (5)		

Font: elaboració pròpia.

**Taula 20. 4t prestatge.**

NECTAR NARANJ. GRANINI 200CL X3 (2) NECTAR NARANJ. GRANINI 200CL X3 (2)	NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3 (2) NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3 (2)	NECT.MELOCOT. GRANINI 200CL X3 (2) NECT.MELOCOT. GRANINI 200CL X3 (2)	GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L (6)		GRANINI NECTAR PERA 1 L (2)
NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L (9)		NECTAR GRANINI PIÑA 1 L (6)		GRANINI NECTAR PERA 1 L (2)	
GRANINI NECTAR NARANJA 1 L (12)			NARANJA LIGHT GRANINI 1L (4)		
GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L (8)			NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L (8)		
NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L (6)		ZUMO GRANINI MANZANA 1 L (5)		GRANINI NECTAR TOMATE 1 L (5)	
GRANINI NECTAR PLATANO 1 L (3)	ZUMO GRANADA GRANINI PET 1L (3)	PIÑA LIGHT GRANINI 1L (3)	NECTAR NARANJA COFRUTOS 1L (8)		

Font: elaboració pròpia.



*Figura 23. Lineal optimitzat de sucs de Carrefour.  
Font: elaboració pròpia.*

Les noves característiques del lineal optimitzat de suc de Carrefour (Figura 23) són:

- Les dimensions del lineal optimitzat són les mateixes que les de l'inicial (el lineal al terra uns 800 centímetres i el lineal total desenvolupat uns 4.800 centímetres).
- Tipus d'implementació mixt: pràcticament es col·loquen verticalment totes les marques i horitzontalment per format i sabor. Així, el consumidor visualitza i identifica una referència més fàcilment, còmodament i ràpidament.
- Forma d'implementació en xarxa: les primeres marques es situen als extrems laterals del lineal, ja que aquestes zones solen ser poc observades pel consumidor. Al centre es posen aquells articles que podrien ser menys atractius pel client.
- No s'ha donat de baixa cap article, només s'han augmentat o reduït els seus *facings* segons la optimització. Per aquest motiu i amb el mateix espai longitudinal inicial, s'ha pogut incorporar la marca Happy Day al lineal.

## CONCLUSIONS

Durant el transcurs del grau d'Administració i Direcció d'Empreses s'han estudiat assignatures com "Teoria i Estructura de la Comunicació d'Empresa" i "Direcció Comercial" però no han aprofundit en què hi ha més enllà de la distribució comercial.

Aleshores, el propòsit d'aquest treball ha estat endinsar-se en la distribució comercial fins arribar a un tipus de màrqueting: el merchandising. S'ha vist que el merchandising presenta diferents tipus: presentació, seducció i gestió. Aquest darrer tipus està compost per quatre eixos (estudi de mercat, comunicació en el punt de venda, gestió de l'assortiment i gestió del lineal) i ha aparegut un aspecte d'estudi important: la gestió per categories. Així doncs, l'objectiu del Treball de Final de Grau ha estat abordar l'eix corresponent a la gestió del lineal i amb aquesta teoria s'ha aplicat un estudi de cas: reestructurar el lineal de Carrefour introduint la marca Happy Day.

L'estructura i els arguments bàsics de la proposta de Comercial Masoliver a Carrefour es poden resumir de la següent manera:

- Decreixement de vendes en el mercat de sucres no refrigerats a Espanya: un -8% en volum i un -10% en € (entre el TAM a fi de gener del 2014 i el TAM a fi de gener del 2015).
- Creixement de vendes en els sabors d'especialitats a Espanya: un 5,2% en volum i un 4,9% en € (entre el TAM a fi de gener del 2014 i el TAM a fi de gener del 2015).
- Happy Day experimenta un creixement de vendes a Espanya: un 24% en volum i un 26% en € (entre el TAM a fi de gener del 2014 i el TAM a fi de gener del 2015).
- Proposta de valor: reestructurar el lineal en funció de les unitats venudes i de la xifra de vendes de Carrefour incorporant la marca Happy Day.
- Beneficis individuals i conjunts per les empreses i millor benestar pels consumidors: Masoliver, Carrefour i Rauch augmentarien les seves vendes gràcies a la proposta de valor, ja que s'ofereix el que els consumidors demanden.

## BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

- ARMSTRONG, Gary i KOTLER, Philip (2011). *Introducción al marketing* (3ª ed.). Madrid: Pearson.
- CASTILLO, Ángel María (2004). *Gestión por categorías. Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*. A Coruña: NETBIBLIO.
- GARRIDO, Jordi (1997). *Cómo vender más en su tienda. Merchandising para detallistas*. Barcelona: Gestión 2000.
- GARRIDO, Jordi (2009). *Gestión por categorías. La respuesta eficiente al consumidor (ECR)*. Madrid: Pirámide.
- ESCRIVÀ, Joan (2005). *Marketing en el punto de venta*. Barcelona: McGraw-Hill.
- MOUTON, Dominique (1993). *Merchandising estratégico* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- PALOMARES, Ricardo (2001). *Merchandising. Cómo vender más en establecimientos comerciales*. Barcelona: Gestión 2000.
- SERRA, Francisco i MORANT, Alberto (2010). *Gestión por categorías. Optimización del surtido*. Madrid: ESIC.
- WELLHOFF, Alain i MASSON, Jean-Emile (2005). *El merchandising: bases, nuevas técnicas, gestión de categorías*. Barcelona: Deusto.
- CARREFOUR. [en línea] <<http://www.carrefour.es/>> [consulta: 15.04.2015]
- HAY QUE APUNTARLO. *Distribuciones de marketing*. [en línea] <<http://www.hayqueapuntarlo.com/2007/11/distribuciones-de-marketing.html>> [consulta: 24.03.2015]
- LOKAD.COM. *Análisis ABC*. [en línea] <<http://www.lokad.com/es/definicion-analisis-abc-%28inventario%29>> [consulta: 17.04.2015]
- MARKETINGDIRECTO.COM. *Distribución ponderada*. [en línea] <<http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/distribucion-ponderada/>> [consulta: 24.03.2015]
- MARKETING LOGÍSTICO. *Análisis ABC*. [en línea] <<https://marketinglogistico.wordpress.com/2012/03/13/analisis-abc/>> [consulta: 17.04.2015]
- MASOLIVER GRUP. [en línea] <<http://www.masolivergrup.com/>> [consulta: 18.05.2015]
- MCGRAW-HILL. *El lineal*. [en línea] <<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199448.pdf>> [consulta: 26.04.2015]
- RAUCH. [en línea] <<http://www.rauch.cc/>> [consulta: 18.05.2015]

VORARLBERG.AT. *Rauch steigert Umsatz um fast 15 Prozent.* [en línea]  
<<http://vbgv1.orf.at/stories/173911>> [consulta: 18.05.2015]

WIKIPEDIA. *Carrefour.* [en línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Carrefour>> [consulta:  
18.05.2015]

WIKIPEDIA. *Lineal (distribución comercial).* [en línea]  
<[http://es.wikipedia.org/wiki/Lineal\\_%28distribuci%C3%B3n\\_comercial%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Lineal_%28distribuci%C3%B3n_comercial%29)> [consulta:  
18.05.2015]

WIKIPEDIA. *Rauch (empresa).* [en línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Rauch\\_%28empresa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Rauch_%28empresa%29)>  
[consulta: 18.05.2015]



## ANNEXOS

### Vendes en unitats de cada referència a Carrefour

<b>VENDES EN UNITATS</b>	<b>4.552.189</b>	<b>100,00%</b>
<b>PRIVATE BRAND</b>	<b>215.7597</b>	<b>47,40%</b>
Naranja	759.421	16,68%
<i>ZUMO NARANJA CRF 1 L</i>	303.378	6,66%
<i>ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6</i>	123.946	2,72%
<i>NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L</i>	91.404	2,01%
<i>ZUMO EXPRIMIDO NARANJA CRF 1L</i>	133.013	2,92%
<i>NECTAR NARANJA CARREF. BRIK 1L</i>	87.587	1,92%
<i>NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL</i>	20.093	0,44%
Piña	281.242	6,18%
<i>NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L</i>	88.349	1,94%
<i>ZUMO EXPRIMIDO CRF PIÑA 1L</i>	60.309	1,32%
<i>NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL</i>	53.735	1,18%
<i>NECTAR PIÑA CARREFOUR BRIK 1 L</i>	78.849	1,73%
Especialidades	367.674	8,08%
<i>NECTAR GUAYABA CARREFOUR BR.1L</i>	100.812	2,21%
<i>NECTAR MARACUYA CARREF.BRIK 1L</i>	88.153	1,94%
<i>NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L</i>	42.808	0,94%
<i>ZUMO TOMATE CARREFOUR BRIK 1L</i>	56.962	1,25%
<i>NECT.NARANJ MANGO CARREFOUR 1L</i>	47.171	1,04%
<i>ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1 L</i>	5.246	0,12%
<i>ZUMO ARANDANO CRF 1 L</i>	6.353	0,14%
<i>ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL</i>	20.169	0,44%
Melocotón	79.781	1,75%
<i>NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L</i>	54.510	1,20%
<i>NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL</i>	25.271	0,56%
Manzana	72.531	1,59%
<i>ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200</i>	72.531	1,59%
Tropical	147.947	3,25%
<i>NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L</i>	95.079	2,09%
<i>NECTAR TROPICAL CARREFOUR 1 L</i>	52.868	1,16%
Piña/uva	140.136	3,08%
<i>ZUMO PIÑA UVA CARREF 20CL P6</i>	140.136	3,08%
Multifruitas	62.507	1,37%
<i>ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6</i>	62.507	1,37%
Melocotón/uva	246.358	5,41%
<i>ZUMO MELOC. UVA CARREF 20CL P6</i>	166.481	3,66%
<i>NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L</i>	79.877	1,75%
<b>DON SIMÓN</b>	<b>819.293</b>	<b>18,00%</b>
Naranja	360.224	7,91%
<i>ZUM.NARANJ.EXPR.DON SIMON 1L</i>	140.699	3,09%

	<i>DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L.</i>	157.684	3,46%
	<i>DON SIMON NARANJA P-6</i>	61.841	1,36%
Piña		200.433	4,40%
	<i>DON SIMON PIÑA P-6</i>	100.589	2,21%
	<i>DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L.</i>	99.844	2,19%
Melocotón		140.212	3,08%
	<i>DON SIMON MELOCOTON P-6</i>	68.811	1,51%
	<i>DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L.</i>	71.401	1,57%
Manzana		118.424	2,60%
	<i>DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L.</i>	118.424	2,60%
<b>GRANINI</b>		<b>814.837</b>	<b>17,90%</b>
Naranja		165.692	3,64%
	<i>GRANINI NECTAR NARANJA 1 L.</i>	128.531	2,82%
	<i>NARANJA LIGHT GRANINI 1L</i>	18.422	0,40%
	<i>NECTAR NARANJ.GRANINI 200CL X3</i>	18.739	0,41%
Piña		115.939	2,55%
	<i>NECTAR GRANINI PIÑA 1 L</i>	65.896	1,45%
	<i>NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3</i>	32.070	0,70%
	<i>PIÑA LIGHT GRANINI 1L</i>	17.973	0,39%
Especialidades		356.671	7,84%
	<i>NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L</i>	78.357	1,72%
	<i>NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L.</i>	73.063	1,61%
	<i>GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L.</i>	62.134	1,36%
	<i>NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L</i>	61.662	1,35%
	<i>GRANINI NECTAR PERA 1 L.</i>	29.870	0,66%
	<i>GRANINI NECTAR TOMATE 1 L.</i>	41.146	0,90%
	<i>ZUMO GRANADA GRANINI PET 1LITR</i>	7.015	0,15%
	<i>GRANINI NECTAR PLATANO 1 L.</i>	3.424	0,08%
Melocotón		121.906	2,68%
	<i>GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L.</i>	75.387	1,66%
	<i>NECT.MELOCOT.GRANINI 200CL X3</i>	46.519	1,02%
Manzana		54.629	1,20%
	<i>ZUMO GRANINI MANZANA1 L.</i>	54.629	1,20%
<b>JUVER</b>		<b>483.995</b>	<b>10,63%</b>
Naranja		119.272	2,62%
	<i>NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L</i>	119.272	2,62%
Piña		175.182	3,85%
	<i>NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA200X6</i>	91.661	2,01%
	<i>NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L</i>	83.521	1,83%
Especialidades		18.134	0,40%
	<i>DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L</i>	9.950	0,22%
	<i>DISFRUTA JUVER MANGO 1 L</i>	8.184	0,18%
Melocotón		116.711	2,56%
	<i>NECTAR MELOCOTON S/A DISFR 2L</i>	57.145	1,26%
	<i>DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6</i>	59.566	1,31%

Tropical		54.696	1,20%
	<i>NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6</i>	54.696	1,20%
<b>MINUTE MAID</b>		<b>276.467</b>	<b>6,07%</b>
Naranja		105.719	2,32%
	<i>MINUTE MAID NARANJA 1 LITRO</i>	105.719	2,32%
Piña		54.906	1,21%
	<i>MINUTE MAID PIÑA 1 LITRO</i>	54.906	1,21%
Especialidades		18.542	0,41%
	<i>M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L</i>	12.642	0,28%
	<i>M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1</i>	5.900	0,13%
Melocotón		41.354	0,91%
	<i>MINUTE MAID MELOCOTON 1 L.</i>	41.354	0,91%
Multifrutas		55.946	1,23%
	<i>MINUTE MAID MULTIFRUTA 1 LITRO</i>	55.946	1,23%

**Taula 21. Vendes en unitats de cada referència a Carrefour (de gener a novembre del 2014).**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).

Vendes en € de cada referència a Carrefour

<b>VENDES EN €</b>	<b>4.817.453,89</b>	<b>100,00%</b>
<b>PRIVATE BRAND</b>	<b>1.820.995,05</b>	<b>37,80%</b>
Naranja	583.250,08	12,11%
<i>ZUMO NARANJA CRF 1 L</i>	182.874,93	3,80%
<i>ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6</i>	125.998,14	2,62%
<i>NECTAR NARANJA S/AZ. CRF 2L</i>	93.174,19	1,93%
<i>ZUMO EXPRIMIDO NARANJA CRF 1L</i>	113.661,39	2,36%
<i>NECTAR NARANJA CARREF. BRIK 1L</i>	46.250,02	0,96%
<i>NECTAR NARAN. CRF S/AZ 6X20CL</i>	21.291,43	0,44%
Piña	251.821,29	5,23%
<i>NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L</i>	90.043,23	1,87%
<i>ZUMO EXPRIMIDO CRF PIÑA 1L</i>	62.676,37	1,30%
<i>NECTAR PIÑA S/AZ. CRF 6X20CL</i>	57.257,31	1,19%
<i>NECTAR PIÑA CARREFOUR BRIK 1 L</i>	41.844,38	0,87%
Especialidades	290.472,49	6,03%
<i>NECTAR GUAYABA CARREFOUR BR.1L</i>	77.584,59	1,61%
<i>NECTAR MARACUYA CARREF. BRIK 1L</i>	68.133,72	1,41%
<i>NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L</i>	43.323,46	0,90%
<i>ZUMO TOMATE CARREFOUR BRIK 1L</i>	33.511,45	0,70%
<i>NECT. NARANJ MANGO CARREFOUR 1L</i>	34.636,50	0,72%
<i>ZUMO UVA Y GANADA CRF 1 L</i>	10.647,39	0,22%
<i>ZUMO ARANDANO CRF 1 L</i>	10.184,23	0,21%
<i>ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL</i>	12.451,15	0,26%
Melocotón	82.487,88	1,71%
<i>NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L</i>	55.510,31	1,15%
<i>NECTAR MELOC. CRF S/AZ 6X20CL</i>	26.977,57	0,56%
Manzana	67.141,98	1,39%
<i>ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200</i>	67.141,98	1,39%
Tropical	136.926,85	2,84%
<i>NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L</i>	96.281,18	2,00%
<i>NECTAR TROPICAL CARREFOUR 1 L</i>	40.645,68	0,84%
Piña/uva	126.476,10	2,63%
<i>ZUMO PIÑA UVA CARREF 20CL P6</i>	126.476,10	2,63%
Multifrutas	90.615,83	1,88%
<i>ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6</i>	90.615,83	1,88%
Melocotón/uva	191.802,56	3,98%
<i>ZUMO MELOC. UVA CARREF 20CL P6</i>	150.242,75	3,12%
<i>NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L</i>	41.559,81	0,86%
<b>DON SIMÓN</b>	<b>774.485,49</b>	<b>16,08%</b>
Naranja	335.401,63	6,96%
<i>ZUM. NARANJ. EXPR. DON SIMON 1L</i>	129.888,76	2,70%
<i>DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L.</i>	135.584,59	2,81%
<i>DON SIMON NARANJA P-6</i>	69.928,28	1,45%

Piña		198.745,34	4,13%
	<i>DON SIMON PIÑA P-6</i>	113.545,28	2,36%
	<i>DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L.</i>	85.200,06	1,77%
Melocotón		138.671,01	2,88%
	<i>DON SIMON MELOCOTON P-6</i>	77.740,87	1,61%
	<i>DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L.</i>	60.930,14	1,26%
Manzana		101.667,51	2,11%
	<i>DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L.</i>	101.667,51	2,11%
<b>GRANINI</b>		<b>1.271.612,95</b>	<b>26,40%</b>
Naranja		257.330,72	5,34%
	<i>GRANINI NECTAR NARANJA 1 L.</i>	207.770,96	4,31%
	<i>NARANJA LIGHT GRANINI 1L</i>	28.735,39	0,60%
	<i>NECTAR NARANJ.GRANINI 200CL X3</i>	20.824,38	0,43%
Piña		170.064,76	3,53%
	<i>NECTAR GRANINI PIÑA 1 L</i>	106.190,39	2,20%
	<i>NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3</i>	35.614,23	0,74%
	<i>PIÑA LIGHT GRANINI 1L</i>	28.260,13	0,59%
Especialidades		582.409,58	12,09%
	<i>NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L</i>	126.901,74	2,63%
	<i>NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L.</i>	120.042,26	2,49%
	<i>GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L.</i>	100.876,52	2,09%
	<i>NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L</i>	100.988,84	2,10%
	<i>GRANINI NECTAR PERA 1 L.</i>	48.435,30	1,01%
	<i>GRANINI NECTAR TOMATE 1 L.</i>	67.277,80	1,40%
	<i>ZUMO GRANADA GRANINI PET 1LITR</i>	12.290,23	0,26%
	<i>GRANINI NECTAR PLATANO 1 L.</i>	5.596,89	0,12%
Melocotón		173.048,47	3,59%
	<i>GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L.</i>	121.344,61	2,52%
	<i>NECT.MELOCOT.GRANINI 200CL X3</i>	51.703,86	1,07%
Manzana		88.759,42	1,84%
	<i>ZUMO GRANINI MANZANA1 L.</i>	88.759,42	1,84%
<b>JUVER</b>		<b>652.559,71</b>	<b>13,55%</b>
Naranja		188.253,02	3,91%
	<i>NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L</i>	188.253,02	3,91%
Piña		233.933,49	4,86%
	<i>NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA200X6</i>	102.701,02	2,13%
	<i>NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L</i>	131.232,47	2,72%
Especialidades		15.264,32	0,32%
	<i>DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L</i>	8.401,86	0,17%
	<i>DISFRUTA JUVER MANGO 1 L</i>	6.862,46	0,14%
Melocotón		157.174,04	3,26%
	<i>NECTAR MELOCOTON S/A DISFRT 2L</i>	90.029,85	1,87%
	<i>DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6</i>	67.144,19	1,39%
Tropical		57.934,85	1,20%
	<i>NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6</i>	57.934,85	1,20%

<b>MINUTE MAID</b>		<b>297.800,70</b>	<b>6,18%</b>
Naranja		111.535,22	2,32%
	<i>MINUTE MAID NARANJA 1 LITRO</i>	111.535,22	2,32%
Piña		56.490,85	1,17%
	<i>MINUTE MAID PIÑA 1 LITRO</i>	56.490,85	1,17%
Especialidades		28.527,45	0,59%
	<i>M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L</i>	19.778,12	0,41%
	<i>M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1</i>	8.749,33	0,18%
Melocotón		42.532,00	0,88%
	<i>MINUTE MAID MELOCOTON 1 L.</i>	42.532,00	0,88%
Multifrutas		58.715,18	1,22%
	<i>MINUTE MAID MULTIFRUTA 1 LITRO</i>	58.715,18	1,22%

**Taula 22. Vendes en € de cada referència a Carrefour (de gener a novembre del 2014).**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).

Centímetres dedicats al lineal per cada referència a Carrefour

<b>CENTÍMETRES DEDICATS AL LINEAL</b>	<b>4.346</b>	<b>100,00%</b>
<b>PRIVATE BRAND</b>	<b>2.441</b>	<b>56,17%</b>
Naranja	717	16,50%
<i>ZUMO NARANJA CRF 1 L</i>	240	5,52%
<i>ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6</i>	160	3,68%
<i>NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L</i>	60	1,38%
<i>ZUMO EXPRIMIDO NARANJA CRF 1L</i>	57	1,31%
<i>NECTAR NARANJA CARREF. BRIK 1L</i>	160	3,68%
<i>NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL</i>	40	0,92%
Piña	269	6,19%
<i>NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L</i>	60	1,38%
<i>ZUMO EXPRIMIDO CRF PIÑA 1L</i>	57	1,31%
<i>NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL</i>	40	0,92%
<i>NECTAR PIÑA CARREFOUR BRIK 1 L</i>	112	2,58%
Especialidades	405	9,32%
<i>NECTAR GUAYABA CARREFOUR BR.1L</i>	80	1,84%
<i>NECTAR MARACUYA CARREF.BRIK 1L</i>	48	1,10%
<i>NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L</i>	32	0,74%
<i>ZUMO TOMATE CARREFOUR BRIK 1L</i>	80	1,84%
<i>NECT.NARANJ MANGO CARREFOUR 1L</i>	48	1,10%
<i>ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1 L</i>	32	0,74%
<i>ZUMO ARANDANO CRF 1 L</i>	32	0,74%
<i>ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL</i>	53	1,22%
Melocotón	72	1,66%
<i>NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L</i>	32	0,74%
<i>NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL</i>	40	0,92%
Manzana	53	1,22%
<i>ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200</i>	53	1,22%
Tropical	152	3,50%
<i>NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L</i>	40	0,92%
<i>NECTAR TROPICAL CARREFOUR 1 L</i>	112	2,58%
Piña/uva	320	7,36%
<i>ZUMO PIÑA UVA CARREF 20CL P6</i>	320	7,36%
Multifrutas	53	1,22%
<i>ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6</i>	53	1,22%
Melocotón/uva	400	9,20%
<i>ZUMO MELOC. UVA CARREF 20CL P6</i>	320	7,36%
<i>NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L</i>	80	1,84%
<b>DON SIMÓN</b>	<b>607</b>	<b>13,97%</b>
Naranja	313	7,20%
<i>ZUM.NARANJ.EXPR.DON SIMON 1L</i>	46	1,06%
<i>DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L.</i>	240	5,52%
<i>DON SIMON NARANJA P-6</i>	27	0,62%

Piña		107	2,46%
	<i>DON SIMON PIÑA P-6</i>	27	0,62%
	<i>DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L.</i>	80	1,84%
Melocotón		107	2,46%
	<i>DON SIMON MELOCOTON P-6</i>	27	0,62%
	<i>DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L.</i>	80	1,84%
Manzana		80	1,84%
	<i>DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L.</i>	80	1,84%
<b>GRANINI</b>		<b>724</b>	<b>16,66%</b>
Naranja		199	4,58%
	<i>GRANINI NECTAR NARANJA 1 L.</i>	129	2,97%
	<i>NARANJA LIGHT GRANINI 1L</i>	43	0,99%
	<i>NECTAR NARANJ.GRANINI 200CL X3</i>	27	0,62%
Piña		113	2,60%
	<i>NECTAR GRANINI PIÑA 1 L</i>	43	0,99%
	<i>NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3</i>	27	0,62%
	<i>PIÑA LIGHT GRANINI 1L</i>	43	0,99%
Especialidades		310	7,13%
	<i>NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L</i>	53	1,22%
	<i>NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L.</i>	43	0,99%
	<i>GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L.</i>	43	0,99%
	<i>NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L</i>	43	0,99%
	<i>GRANINI NECTAR PERA 1 L.</i>	32	0,74%
	<i>GRANINI NECTAR TOMATE 1 L.</i>	43	0,99%
	<i>ZUMO GRANADA GRANINI PET 1LITR</i>	21	0,48%
	<i>GRANINI NECTAR PLATANO 1 L.</i>	32	0,74%
Melocotón		70	1,61%
	<i>GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L.</i>	43	0,99%
	<i>NECT.MELOCOT.GRANINI 200CL X3</i>	27	0,62%
Manzana		32	0,74%
	<i>ZUMO GRANINI MANZANA1 L.</i>	32	0,74%
<b>JUVER</b>		<b>415</b>	<b>9,55%</b>
Naranja		80	1,84%
	<i>NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L</i>	80	1,84%
Piña		93	2,14%
	<i>NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA200X6</i>	53	1,22%
	<i>NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L</i>	40	0,92%
Especialidades		96	2,21%
	<i>DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L</i>	48	1,10%
	<i>DISFRUTA JUVER MANGO 1 L</i>	48	1,10%
Melocotón		93	2,14%
	<i>NECTAR MELOCOTON S/A DISFRT 2L</i>	40	0,92%
	<i>DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6</i>	53	1,22%
Tropical		53	1,22%
	<i>NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6</i>	53	1,22%



<b>MINUTE MAID</b>		<b>159</b>	<b>3,66%</b>
Naranja		32	0,74%
	<i>MINUTE MAID NARANJA 1 LITRO</i>	32	0,74%
Piña		32	0,74%
	<i>MINUTE MAID PIÑA 1 LITRO</i>	32	0,74%
Especialidades		31	0,71%
	<i>M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L</i>	21	0,48%
	<i>M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1</i>	10	0,23%
Melocotón		32	0,74%
	<i>MINUTE MAID MELOCOTON 1 L.</i>	32	0,74%
Multifrutas		32	0,74%
	<i>MINUTE MAID MULTIFRUTA 1 LITRO</i>	32	0,74%

**Taula 23. Centímetres dedicats al lineal per cada referència a Carrefour.**

Font: elaboració pròpia.

Facings dedicats al lineal i centímetres per facing de cada referència a Carrefour

REFERÈNCIES	FACINGS DEDICATS AL LINEAL	LONGITUD D'UN FACING (en cm)
<b>PRIVATE BRAND</b>	<b>172</b>	<b>14</b>
Naranja	49	15
<i>ZUMO NARANJA CRF 1 L</i>	15	16
<i>ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6</i>	12	13
<i>NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L</i>	3	20
<i>ZUMO EXPRIMIDO NARANJA CRF 1L</i>	5	11
<i>NECTAR NARANJA CARREF. BRIK 1L</i>	10	16
<i>NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL</i>	4	10
Piña	19	14
<i>NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L</i>	3	20
<i>ZUMO EXPRIMIDO CRF PIÑA 1L</i>	5	11
<i>NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL</i>	4	10
<i>NECTAR PIÑA CARREFOUR BRIK 1 L</i>	7	16
Especialidades	28	14
<i>NECTAR GUAYABA CARREFOUR BR.1L</i>	5	16
<i>NECTAR MARACUYA CARREF.BRIK 1L</i>	3	16
<i>NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L</i>	2	16
<i>ZUMO TOMATE CARREFOUR BRIK 1L</i>	5	16
<i>NECT.NARANJ MANGO CARREFOUR 1L</i>	3	16
<i>ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1 L</i>	3	11
<i>ZUMO ARANDANO CRF 1 L</i>	3	11
<i>ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL</i>	4	13
Melocotón	6	12
<i>NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L</i>	2	16
<i>NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL</i>	4	10
Manzana	4	13
<i>ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200</i>	4	13
Tropical	9	17
<i>NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L</i>	2	20
<i>NECTAR TROPICAL CARREFOUR 1 L</i>	7	16
Piña/uva	24	13
<i>ZUMO PIÑA UVA CARREF 20CL P6</i>	24	13
Multifruitas	4	13
<i>ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6</i>	4	13
Melocotón/uva	29	14
<i>ZUMO MELOC. UVA CARREF 20CL P6</i>	24	13
<i>NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L</i>	5	16
<b>DON SIMÓN</b>	<b>40</b>	<b>15</b>
Naranja	21	15
<i>ZUM.NARANJ.EXPR.DON SIMON 1L</i>	4	12
<i>DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L.</i>	15	16
<i>DON SIMON NARANJA P-6</i>	2	14

Piña		7	15
	<i>DON SIMON PIÑA P-6</i>	2	14
	<i>DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L.</i>	5	16
Melocotón		7	15
	<i>DON SIMON MELOCOTON P-6</i>	2	14
	<i>DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L.</i>	5	16
Manzana		5	16
	<i>DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L.</i>	5	16
<b>GRANINI</b>		<b>66</b>	<b>11</b>
Naranja		18	11
	<i>GRANINI NECTAR NARANJA 1 L.</i>	12	11
	<i>NARANJA LIGHT GRANINI 1L</i>	4	11
	<i>NECTAR NARANJ.GRANINI 200CL X3</i>	2	14
Piña		10	11
	<i>NECTAR GRANINI PIÑA 1 L</i>	4	11
	<i>NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3</i>	2	14
	<i>PIÑA LIGHT GRANINI 1L</i>	4	11
Especialidades		29	11
	<i>NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L</i>	5	11
	<i>NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L.</i>	4	11
	<i>GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L.</i>	4	11
	<i>NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L</i>	4	11
	<i>GRANINI NECTAR PERA 1 L.</i>	3	11
	<i>GRANINI NECTAR TOMATE 1 L.</i>	4	11
	<i>ZUMO GRANADA GRANINI PET 1LITR</i>	2	11
	<i>GRANINI NECTAR PLATANO 1 L.</i>	3	11
Melocotón		6	12
	<i>GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L.</i>	4	11
	<i>NECT.MELOCOT.GRANINI 200CL X3</i>	2	14
Manzana		3	11
	<i>ZUMO GRANINI MANZANA1 L.</i>	3	11
<b>JUVER</b>		<b>26</b>	<b>16</b>
Naranja		4	20
	<i>NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L</i>	4	20
Piña		6	16
	<i>NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA200X6</i>	4	13
	<i>NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L</i>	2	20
Especialidades		6	16
	<i>DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L</i>	3	16
	<i>DISFRUTA JUVER MANGO 1 L</i>	3	16
Melocotón		6	16
	<i>NECTAR MELOCOTON S/A DISFRT 2L</i>	2	20
	<i>DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6</i>	4	13
Tropical		4	13
	<i>NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6</i>	4	13

<b>MINUTE MAID</b>	<b>15</b>	<b>11</b>
Naranja	3	11
<i>MINUTE MAID NARANJA 1 LITRO</i>	3	11
Piña	3	11
<i>MINUTE MAID PIÑA 1 LITRO</i>	3	11
Especialidades	3	10
<i>M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L</i>	2	11
<i>M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1</i>	1	10
Melocotón	3	11
<i>MINUTE MAID MELOCOTON 1 L.</i>	3	11
Multifrutas	3	11
<i>MINUTE MAID MULTIFRUTA 1 LITRO</i>	3	11

**Taula 24. Facings dedicats al lineal i centímetres per facing de cada referència a Carrefour.**

Font: elaboració pròpia.

## Repartiment del lineal segons les unitats venudes

<b>REPARTIMENT SEGONS LES UNITATS VENUEDES</b>		<b>Centímetres</b>	<b>Facings</b>
<b>PRIVATE BRAND</b>		<b>2.060</b>	<b>145</b>
Naranja		725	50
	ZUMO NARANJA CRF 1 L	290	18
	ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6	118	9
	NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L	87	4
	ZUMO EXPRIMIDO NARANJA CRF 1L	127	11
	NECTAR NARANJA CARREF. BRIK 1L	84	5
	NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL	19	2
Piña		269	19
	NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L	84	4
	ZUMO EXPRIMIDO CRF PIÑA 1L	58	5
	NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL	51	5
	NECTAR PIÑA CARREFOUR BRIK 1 L	75	5
Especialidades		351	24
	NECTAR GUAYABA CARREFOUR BR.1L	96	6
	NECTAR MARACUYA CARREF.BRIK 1L	84	5
	NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L	41	3
	ZUMO TOMATE CARREFOUR BRIK 1L	54	3
	NECT.NARANJ MANGO CARREFOUR 1L	45	3
	ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1 L	5	0
	ZUMO ARANDANO CRF 1 L	6	1
	ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL	19	1
Melocotón		76	6
	NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L	52	3
	NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL	24	2
Manzana		69	5
	ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200	69	5
Tropical		141	8
	NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L	91	5
	NECTAR TROPICAL CARREFOUR 1 L	50	3
Piña/uva		134	10
	ZUMO PIÑA UVA CARREF 20CL P6	134	10
Multifrutas		60	5
	ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6	60	5
Melocotón/uva		235	17
	ZUMO MELOC. UVA CARREF 20CL P6	159	12
	NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L	76	5
<b>DON SIMÓN</b>		<b>782</b>	<b>52</b>
Naranja		344	23
	ZUM.NARANJ.EXPR.DON SIMON 1L	134	12
	DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L.	151	9
	DON SIMON NARANJA P-6	59	4

Piña		191	13
	<i>DON SIMON PIÑA P-6</i>	96	7
	<i>DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L.</i>	95	6
Melocotón		134	9
	<i>DON SIMON MELOCOTON P-6</i>	66	5
	<i>DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L.</i>	68	4
Manzana		113	7
	<i>DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L.</i>	113	7
<b>GRANINI</b>		<b>778</b>	<b>71</b>
Naranja		158	14
	<i>GRANINI NECTAR NARANJA 1 L.</i>	123	11
	<i>NARANJA LIGHT GRANINI 1L</i>	18	2
	<i>NECTAR NARANJ.GRANINI 200CL X3</i>	18	1
Piña		111	10
	<i>NECTAR GRANINI PIÑA 1 L</i>	63	6
	<i>NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3</i>	31	2
	<i>PIÑA LIGHT GRANINI 1L</i>	17	2
Especialidades		341	32
	<i>NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L</i>	75	7
	<i>NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L.</i>	70	6
	<i>GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L.</i>	59	6
	<i>NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L</i>	59	5
	<i>GRANINI NECTAR PERA 1 L.</i>	29	3
	<i>GRANINI NECTAR TOMATE 1 L.</i>	39	4
	<i>ZUMO GRANADA GRANINI PET 1LITR</i>	7	1
	<i>GRANINI NECTAR PLATANO 1 L.</i>	3	0
Melocotón		116	10
	<i>GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L.</i>	72	7
	<i>NECT.MELOCOT.GRANINI 200CL X3</i>	44	3
Manzana		52	5
	<i>ZUMO GRANINI MANZANA1 L.</i>	52	5
<b>JUVER</b>		<b>462</b>	<b>29</b>
Naranja		114	6
	<i>NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L</i>	114	6
Piña		167	11
	<i>NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA200X6</i>	88	7
	<i>NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L</i>	80	4
Especialidades		17	1
	<i>DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L</i>	9	1
	<i>DISFRUTA JUVER MANGO 1 L</i>	8	0
Melocotón		111	7
	<i>NECTAR MELOCOTON S/A DISFRT 2L</i>	55	3
	<i>DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6</i>	57	4
Tropical		52	4
	<i>NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6</i>	52	4

<b>MINUTE MAID</b>		<b>264</b>	<b>25</b>
Naranja		101	9
	<i>MINUTE MAID NARANJA 1 LITRO</i>	101	9
Piña		52	5
	<i>MINUTE MAID PIÑA 1 LITRO</i>	52	5
Especialidades		18	2
	<i>M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L</i>	12	1
	<i>M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1</i>	6	1
Melocotón		39	4
	<i>MINUTE MAID MELOCOTON 1 L.</i>	39	4
Multifrutas		53	5
	<i>MINUTE MAID MULTIFRUTA 1 LITRO</i>	53	5

**Taula 25. Repartiment del lineal segons les unitats venudes.**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).

## Repartiment del lineal segons la xifra de vendes

REPARTIMENT SEGONS LA XIFRA DE VENDES		Centímetres	Facings
<b>PRIVATE BRAND</b>		<b>1.643</b>	<b>116</b>
Naranja		526	36
	ZUMO NARANJA CRF 1 L	165	10
	ZUMO NARANJA CRF 20CL PACK 6	114	9
	NECTAR NARANJA S/AZ.CRF 2L	84	4
	ZUMO EXPRIMIDO NARANJA CRF 1L	103	9
	NECTAR NARANJA CARREF. BRIK 1L	42	3
	NECTAR NARAN.CRF S/AZ 6X20CL	19	2
Piña		227	16
	NECTAR PIÑA SIN AZUCAR CRF 2L	81	4
	ZUMO EXPRIMIDO CRF PIÑA 1L	57	5
	NECTAR PIÑA S/AZ.CRF 6X20CL	52	5
	NECTAR PIÑA CARREFOUR BRIK 1 L	38	2
Especialidades		262	18
	NECTAR GUAYABA CARREFOUR BR.1L	70	4
	NECTAR MARACUYA CARREF.BRIK 1L	61	4
	NECTAR NAR/PLAT CRF S/AZ 2L	39	2
	ZUMO TOMATE CARREFOUR BRIK 1L	30	2
	NECT.NARANJ MANGO CARREFOUR 1L	31	2
	ZUMO UVA Y GARANADA CRF 1 L	10	1
	ZUMO ARANDANO CRF 1 L	9	1
	ZUMO TOMATE CRF 3X20 CL	11	1
Melocotón		74	6
	NECTAR MELOCOTON S/AZ CRF 2L	50	3
	NECTAR MELOC.CRF S/AZ 6X20CL	24	2
Manzana		61	5
	ZUMO CONC MANZANA CRF 6X200	61	5
Tropical		124	7
	NECTAR TROPICAL CRF S/AZ 2L	87	4
	NECTAR TROPICAL CARREFOUR 1 L	37	2
Piña/uva		114	9
	ZUMO PIÑA UVA CARREF 20CL P6	114	9
Multifrutas		82	6
	ZUMO MULTIVITAMINADO CRF 200X6	82	6
Melocotón/uva		173	13
	ZUMO MELOC. UVA CARREF 20CL P6	136	10
	NECTAR MELOCOTON Y UVA CRF 1L	37	2
<b>DON SIMÓN</b>		<b>699</b>	<b>46</b>
Naranja		303	20
	ZUM.NARANJ.EXPR.DON SIMON 1L	117	10
	DON SIMON ZUMO NARANJA 1 L.	122	8
	DON SIMON NARANJA P-6	63	5



Piña		179	12
	<i>DON SIMON PIÑA P-6</i>	102	8
	<i>DON SIMON ZUMO PIÑA 1 L.</i>	77	5
Melocotón		125	8
	<i>DON SIMON MELOCOTON P-6</i>	70	5
	<i>DON SIMON ZUMO MELOCOTON 1 L.</i>	55	3
Manzana		92	6
	<i>DON SIMON ZUMO MANZANA 1 L.</i>	92	6
<b>GRANINI</b>		<b>1147</b>	<b>105</b>
Naranja		232	21
	<i>GRANINI NECTAR NARANJA 1 L.</i>	187	17
	<i>NARANJA LIGHT GRANINI 1L</i>	26	2
	<i>NECTAR NARANJ.GRANINI 200CL X3</i>	19	1
Piña		153	14
	<i>NECTAR GRANINI PIÑA 1 L</i>	96	9
	<i>NECTAR PIÑA GRANINI 200CL X3</i>	32	2
	<i>PIÑA LIGHT GRANINI 1L</i>	25	2
Especialidades		525	49
	<i>NECTAR VIT.A+C+E GRANINI 1L</i>	114	11
	<i>NECTAR GRANINI ARANDANOS 1 L.</i>	108	10
	<i>GRANINI NECTAR C.FRUTAS 1 L.</i>	91	8
	<i>NECTAR POMELO ROSA GRANINI 1L</i>	91	8
	<i>GRANINI NECTAR PERA 1 L.</i>	44	4
	<i>GRANINI NECTAR TOMATE 1 L.</i>	61	6
	<i>ZUMO GRANADA GRANINI PET 1LITR</i>	11	1
	<i>GRANINI NECTAR PLATANO 1 L.</i>	5	0
Melocotón		156	13
	<i>GRANINI NECTAR MELOCOTON 1 L.</i>	109	10
	<i>NECT.MELOCOT.GRANINI 200CL X3</i>	47	3
Manzana		80	8
	<i>ZUMO GRANINI MANZANA1 L.</i>	80	8
<b>JUVER</b>		<b>589</b>	<b>37</b>
Naranja		170	8
	<i>NECTAR NARANJA DISFR JUVER 2L</i>	170	8
Piña		211	14
	<i>NECTAR S/A PIÑA DISFRUTA200X6</i>	93	7
	<i>NECTAR PIÑA S/A JUVER BRICK 2L</i>	118	6
Especialidades		14	1
	<i>DISFRUTA JUVER PIÑA COCO 1 L</i>	8	0
	<i>DISFRUTA JUVER MANGO 1 L</i>	6	0
Melocotón		142	9
	<i>NECTAR MELOCOTON S/A DISFRT 2L</i>	81	4
	<i>DISFRUTA MELOCOTON 20CL P-6</i>	61	5
Tropical		52	4
	<i>NECTAR S/A TROP.DISFRUTA 200X6</i>	52	4

<b>MINUTE MAID</b>		<b>269</b>	<b>25</b>
Naranja		101	9
	<i>MINUTE MAID NARANJA 1 LITRO</i>	101	9
Piña		51	5
	<i>MINUTE MAID PIÑA 1 LITRO</i>	51	5
Especialidades		26	2
	<i>M.MAID ANTIOX PIÑA/GRO/CIR 1L</i>	18	2
	<i>M MAID ANTINOX MANZ-UVA-KIWI 1</i>	8	1
Melocotón		38	4
	<i>MINUTE MAID MELOCOTON 1 L.</i>	38	4
Multifrutas		53	5
	<i>MINUTE MAID MULTIFRUTA 1 LITRO</i>	53	5

**Taula 26. Repartiment del lineal segons la xifra de vendes.**

Font: elaboració pròpia mitjançant la base de dades interna de Carrefour (2014).