

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“WHOLE FOODS MARKET, DESARROLLO DE MERCADOS”**

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**LUZ MARIA FERNANDEZ RIPOLL**

Director: Mtro. Carlos Sedano Martínez

Lector 1: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

Lector 2: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

# Indice

1. Introducción	3
2. Marco Teórico	5
3. Descripción de Hechos y Análisis del Entorno	11
4. Definición del problema	25
5. Análisis del Caso	26
6. Justificación	38
7. Conclusión	41
Bibliografía	42
Anexos	43

# 1. Introducción

Whole Foods Market es una empresa de productos orgánicos y naturales.

Fundada en Austin Texas cuando cuatro hombres de negocios que se dedicaban a la venta de productos naturales decidieron que la industria de productos naturales estaba lista para el formato de supermercado.

Sus fundadores fueron John Mackey y Renee Lawson dueños de Safer Way Natural Foods y Craig y Mark Skile dueños de Clarkville Natural Grocery.

El primer supermercado se abrió en 1980 con 19 empleados. La industria en aquel entonces era pequeña con apenas media docena de supermercados naturales en Estados Unidos desde entonces Whole Foods Market ha crecido de manera extraordinaria llegando a tener en 2011: 310 tiendas en Estados Unidos, Canadá e Inglaterra.

La empresa inició su expansión en Houston y Dallas para en 1988 adquirir Whole Food Company en Nueva Orleans siendo su sexta tienda y primera fuera de Texas.

En 1992 la empresa se hace pública y adquiere Bread and Circus gran parte del crecimiento inicial se realizó por la adquisición de pequeñas cadenas de tiendas.

En 1993 la tienda introduce su marca propia 365 Everyday Value.

En 1998 la revista FORTUNE la incluyó en la lista de las 100 mejores compañías para trabajar y en Abril de 2005 la compañía debutó con el número 479 en la lista de FORTUNE 500.

En 2006, 2007 y 2010 la EPA (“US Environmental Protection Agency”) reconoce a Whole Foods Market con el “Green Power Partner of the Year awards”.

En marzo de 2012 la empresa obtuvo el número 28 en la lista de compañías más admiradas de FORTUNE y el premio de la National Retail Foundation por ser la empresa más innovadora en este sector.

A que atribuyen sus dueños su rápido crecimiento y éxito comercial.

John Mackey director de la misma se lo atribuye a su misión: “ser muy selectivos en lo que venden, dedicarse a sus valores centrales y observar estrictos criterios de calidad, todo ello comprometidos con una agricultura sustentable.”

La visión de John Mackey era que Whole Foods Market se convirtiera en una marca nacional que además de vender productos orgánicos y naturistas fuera el mejor minorista en las comunidades que atendiera.

Sus objetivos a largo plazo de la empresa son tener 400 tiendas y ventas de 12 mil millones de dólares para 2010.

En su plan estratégico de la empresa pretendía expandir sus operaciones de menudeo para ofrecer alimentos mas nutritivos de la mejor calidad a mayor número de clientes cada vez mayor, promoviendo los alimentos cultivados orgánicamente, la seguridad de los mismos y la sustentabilidad del ecosistema.

Sus valores esenciales se centran en los productos que venden, la satisfacción del cliente, el equipo de trabajo, la relación con los proveedores, en los accionistas y el medio ambiente.

Y en parte a la coordinación e integración de todos estos valores en todas las fases que intervienen en el proceso también le atribuyen su éxito.

Es por ello que el objetivo de este caso será identificar la estrategia de Whole Foods Market y analizar que alternativas de crecimiento tienen.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Valor Económico Agregado (EVA)

El objetivo del Valor Agregado Económico VEA en inglés EVA es valuar tanto a la empresa como a cualquiera de sus partes ya sean centros de responsabilización, unidades de negocio, filiales, etc.. Pretende también considerar todos los costos que se producen en la empresa incluyendo el costo de la financiación aportada por los accionistas.

El EVA podría definirse como la cantidad que queda después que se deducen todos los gastos incluidos el costo de oportunidad y los impuestos. Podría decirse que el EVA es lo que queda después de que se han atendido todos los gastos y satisfecho la rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

$$\text{EVA} = \text{Valor Contable del activo} \times (\text{Rentabilidad activo} - \text{Costo promedio de Capital})$$

Entre las estrategias para aumentar el EVA están:

Reducir gastos.

Reducir los activos.

Reducir el costo promedio de capital.

Aumentar las inversiones en activo que rindan por encima del costo del pasivo.

Reducir la carga fiscal mediante una planificación fiscal.

El EVA Whole Foods Market lo calcula con las utilidades netas de operación menos un cargo en el costo de capital necesario para generar estas utilidades. El porcentaje de costo de capital fue de 8% a 9% en marzo 2011.

La fijación de incentivos y la motivación de los empleados en base al EVA se ha convertido en una herramienta muy importante de medición ya que su objetivo es hacer a los empleados responsables de las utilidades que generan pero también de los activos que utilizan.

### 2.2 Análisis Financiero

El análisis financiero incluye el uso de los estados financieros como son: el balance general y el estado de resultados.

El balance general es dónde se presentan los activos y pasivos de una empresa en un momento en el tiempo, por lo general al final de un año o trimestre. Mientras que el estado de resultados presenta los ingresos, gastos, impuestos y utilidades de la empresa para un periodo de tiempo, por lo general un año o trimestre.

## 2.2.1 El Balance General

Los activos se ordenan de acuerdo a su liquidez presentándose primero el activo circulante que es el realizable mas rápidamente y después los inmuebles y la plusvalía e intangibles. Después viene el pasivo y capital contable donde primero se muestran los pagos a realizarse a corto plazo y después el pasivo a largo plazo. El capital se presenta en varias categorías primero la de acciones comunes que representa las acciones compradas por inversionistas y pagadas a la compañía en años anteriores. Las utilidades acumuladas representan las utilidades retenidas por la empresa después de dividendos.

El total de los activos es igual al pasivo más capital.

## 2.2.2 Estado de Resultados

El estado de resultados muestra primero las ventas y el costo de ventas para después obtener el margen de ventas. Después se le van estando los demás gastos como en el caso de WFM son los gastos directos en tienda después los gastos generales y administrativos, gastos por preapertura de tienda y los costos por relocalización y cierre de tiendas. Después se suman los ingresos por operación, intereses e inversiones esto nos da la utilidad antes de impuestos después viene el impuesto sobre la renta, el pago de dividendos y finalmente los ingresos disponibles para las acciones comunes.

## 2.2.3 Las Razones Financieras

Una de las herramientas mas comunes para analizar el desarrollo financiero de una empresa son las razones financieras ya que nos sirven para las comparaciones internas comparándolas en varios años y externas ya que nos permite compararlas contra la industria.

### Tipos de Razones

Las razones financieras se pueden agrupar en 4 grupos: de liquidez, de deuda, de rentabilidad y de cobertura.

#### Razones de Liquidez

##### a) Razón de Circulante

Activo Circulante

Pasivo Circulante

Supuestamente mientras más alta sea la razón de circulante más es su capacidad para pagar sus cuentas. Para tener una referencia se puede tomar el índice de la industria que el caso de la industria de los supermercados es de 1.4.

##### b) Razón de la Prueba del Acido

Activo Circulante- Inventarios

Pasivo Circulante

Esta prueba mide como la del circulante la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas pero quitando los inventarios.

c) Liquidez de Inventarios

Costo de las mercancías vendidas

Inventario Promedio

Esta razón mide la rotación de inventarios como indicador de su liquidez, el valor de la industria es de 14.5

Razones de Deuda

Las razones de deuda de una empresa miden la capacidad que tiene la misma para enfrentar sus obligaciones a largo plazo. Entre estas tenemos

d) Deuda a Capital

Pasivo Total

Capital contable

La razón promedio para la industria es de 2.3.

Pasivo a largo plazo

Capitalización Total

Indica que la importancia de la deuda a largo plazo dentro de la empresa.

e) Flujo de Efectivo a Deuda

Flujo de Efectivo

Pasivo Total

Muestra la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas con su efectivo.

Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad nos muestran el rendimiento de la empresa con respecto a sus ventas e inversión

f) Rentabilidad con respecto a Ventas

Ventas – Costo de Ventas

Ventas

Aquí la industria tiene un margen de 26.30% para 2011.

Margen de utilidad antes de Impuestos  
Ventas netas

Esta es más significativa ya que toma en cuenta los costos de la operación Aquí la razón de la industria para 2011 es de 1.6%.

g) Rentabilidad con respecto al activo de la empresa

Utilidad antes de impuestos  
Activos Netos

Aquí la razón de la industria es de 5.5%

h) Rentabilidad con respecto a la Inversión

Utilidad Neta después de impuestos  
Capital contable

Nos indica la capacidad para obtener utilidades.

### 2.3 Las cinco Fuerzas de Porter

Esta teoría analiza la industria en términos de rivalidad, la rivalidad que tiene una compañía con sus competidores tomando en cuenta las fuerzas que afectan. Estas fuerzas son:

1. Poder de negociación de los clientes.

Analiza la concentración de compradores respecto a la concentración de compañías. El grado de dependencia de los canales de distribución. La capacidad de negociación. Capacidad por el volumen de compra. Facilidad del cliente de cambiar de empresa. Disponibilidad de información para el comprador. Existencia de sustitutos. - Sensibilidad del comprador al precio. Ventaja diferencial del producto.

2. Poder de negociación de los proveedores.

-Facilidades o costes para el cambio de proveedor. -Grado de diferenciación de los productos del proveedor. -Presencia de productos sustitutos. -Concentración de los proveedores. -Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos). -Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores. -Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores. -Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

3. Amenaza de nuevos entrantes.

Existencia de barreras de entrada. -Economías de escala. -Diferencias de producto en propiedad. -Valor de la marca. -Costos de cambio. -Requerimientos de capital. - Acceso a la distribución. -Ventajas absolutas en coste. -Ventajas en la curva de aprendizaje. -Represalias esperadas. -Acceso a canales de distribución. -Mejoras en la tecnología.



#### 4. Amenaza de productos sustitutivos.

Propensión del comprador a sustituir. -Precios relativos de los productos sustitutos. - Coste o facilidad de cambio del comprador. -Nivel percibido de diferenciación de producto. -Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### 5. Rivalidad entre los competidores.

-Poder de los compradores. -Poder de los proveedores. -Amenaza de nuevos competidores. -Amenaza de productos sustitutivos. -Crecimiento industrial. - Sobrecapacidad industrial. -Barreras de salida. -Diversidad de competidores. - Complejidad informacional y asimetría. -Valor de la marca. -Cuota de coste fijo por valor añadido. -Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial. -Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio. -Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio). -Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en practica la estrategia.(13)

## 2.4 FODA

### Marco Teórico FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que nos permite analizar los elementos internos y el entorno externo de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno. Tenemos que la Fortalezas y Oportunidades son áreas positivas para la empresa en donde las fortalezas se deben utilizar aprovechando las oportunidades. Las debilidades y amenazas son los aspectos negativos de la empresa dónde se deben de minimizar o compensar las debilidades y tener medios de prevención para las amenazas.

En la matriz FODA aplicada en este caso se realizo las estrategias que se pueden aplicar resultante de la combinación de estos cuatro elementos.

Empresa	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
Fortalezas (+)	Estrategia de fortaleza y oportunidad	Estrategia de prevención o disminución de nuestras amenazas aprovechando nuestras fortalezas.
Debilidades (-)	Estrategia minimizar nuestra debilidad aprovechando las oportunidades	Estrategia para afrontar las amenazas y debilidades.

Las áreas dónde se analizan estos aspectos son Mercadotecnia (producto, proceso, clientes y distribución). Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas.

Una vez realizada esta matriz se establece las estrategias a seguir en la empresa.(12)

### 3. Descripción de Hechos y Análisis del Entorno

Para presentar los hechos primero mencionaremos la industria de productos orgánicos y naturales, después el mercado y comercialización de los productos orgánicos y después la información de la compañía Whole Foods Market. La información se presentará actualizada al 2011 ya que la industria, el mercado y la compañía ha cambiado desde ese tiempo.

#### 3.1 Entorno Económico en EUA

EUA paso por una recesión en 2009 y aunque ya en 2011 hay signos de recuperación no llegan a ser los mismos del 2008 y menos del 2007.

Datos de la Oficina de Trabajo de Estados Unidos muestran que aunque ya se han recuperado plazas de trabajo no han llegado a ser las del 2007 y 2008. Y según el ingreso promedio por trabajador aunque ha aumentado 62 pesos aplicando el índice de precios al consumidor apenas se mantiene en el mismo consumo, ya que 700 dólares del 2007 equivalen a 759.41 dólares en 2011.

Tabla de Ingreso Promedio semanal de los Trabajadores en Estados Unidos. (Bureau of Labour Statistics)(1)

Año	Número Trabajadores Miles	Ingreso Semanal Promedio
2007	108,178	700
2008	105,585	727
2009	98,535	747
2010	99,927	751
2011	101,294	762

Según el calculador de índice de precios de la Bureau of Labor Statistics dólares en 2007 equivalen a 759.41 dólares en 2011. Por lo que se puede apreciar el poder adquisitivo no ha aumentado en estos años.(2)

De acuerdo al Índice de Precios de Consumidor Urbano del 2011 los Alimentos y Bebidas en Total ha tenido un aumento de 3.6 con respecto al 2010 y las Frutas y Verduras Frescas 4.5.(3)

#### Datos Demográficos de Estados Unidos

Proyecciones de la población trabajadora (4).

1. Baja tasa de crecimiento poblacional lo que provocará una menor fuerza laboral.  
Tasa de 0.7 de 2010 a 2020
2. La generación del baby boom se moverá por completo al rango de edad de 55 años y mayores en 2020 lo que este rango de población en la fuerza laboral se incrementará de 19.5% a 25.2%.

## Sector Industrial: Alimentos Naturales y Orgánicos.

Iniciaremos por definir que es un producto natural y la clasificación de los productos orgánicos.

Definición de Alimento Natural: Un producto sin ingredientes o colorantes artificiales, con procesamiento mínimo.

En el área agrícola emplean semillas que no están genéticamente modificadas, que el riego no sea de aguas residuales o pesticidas de larga duración.

En la ganadería que la alimentación de los animales también sea orgánica, sin uso de antibióticos y hormonas.

En el procesamiento de animales que no tengan uso de radiación.

Clasificación de productos orgánicos según el departamento de agricultura de EUA establecido en 2002:

- Productos 100% orgánicos.
- Productos Orgánicos con 95% de los ingredientes orgánicos.
- Hecho con ingredientes orgánicos con la menos 70%
- Todos los demás productos con ingredientes orgánicos

Los productos cada vez son más certificados desde su cultivo hasta su proceso y traen una etiqueta orgánica de garantía. (5)

## Mercado de Orgánicos

Según las encuestas de la “Organic Industry Survey ” del 2011 la industria de los productos continua creciendo.

Las ventas alcanzaron 31.5 billones de dólares.

La industria de los productos orgánicos creció 9.5 % en 2011, comparativamente con los productos convencionales de alimentos y no alimentos que experimentó un crecimiento del 4.7%. Esto refleja que hay un consumidor que está dispuesto a pagar por el valor agregado del producto.

El sector de alimentos orgánicos exclusivamente creció 2.5 billones durante 2011, dónde frutas y vegetales contribuyeron casi con el 50% de esta suma. Y aunque las carnes, pescados y aves crecieron 13% todavía es el sector de alimentos con menor crecimiento.

El sector de alimentos orgánicos representa el 4.2 por ciento de las ventas totales de Estados Unidos, que tuvo un crecimiento de 4% en 2010.

El sector de productos orgánicos excluyendo alimentos tuvo un crecimiento de 2.2 billones en 2011 y creció 5%.

Los pronósticos para 2012 y 2013 indica que el crecimiento de los productos orgánicos se sostendrá en 9% o más.

La industria orgánica está ofreciendo empleo 4 veces más que la industria convencional. El reporte de la OTA muestra que por cada 1 billón de ventas a menudeo en productos orgánicos se crean 21,000 empleos más.

Las granjas de los productos orgánicos son 35% mas rentables, que la granja promedio.

El área de agricultura orgánica en Estados Unidos es de 4.6 millones de hectáreas, con 17,600 agricultores y ranchos certificados.

Por lo que el mercado orgánico seguirá creciendo en ventas, producción y empleo. (6)

La asociación de agricultura y alimentos de Estados Unidos (FAO), se ha manifestado a favor de la agricultura orgánica. Ya no la ve como un nicho de mercado en países desarrollados sino como un sistema de agricultura vibrante que se practica en 120 países y tiene un área de 31 millones de hectáreas. Datos del 2006.

## Comercialización

Las ventas se distribuyeron de la siguiente forma en el 2009: 54% por almacenes generales, tiendas de club de precios y minoristas, como son los más importantes en Estados Unidos Walmart, Kroger, Publix. 40% minoristas especializados en productos naturales y ventas por mercados como son Whole Food Market, Trader Joe, Sprouts and Farmers, y Fresh Market; y cooperativas, comunidades, Internet y exportaciones el 6% restante.

## Tecnología

Cada vez más los sistemas de cómputo y las redes sociales han modificado la tecnología en los supermercados ya que hay sistemas para todo desde pagos electrónicos hasta administradores de anaqueles por lo que el abastecimiento es más rápido en los productos que el consumidor requiere. Y sus gustos y necesidades son medidos con mayor precisión. Pedidos y surtidos por Internet son cada vez más comunes.

## Estilo de Vida

Cada vez más existe una educación por promover la alimentación natural y evitar la chatarra para evitar enfermedades como la obesidad y la diabetes que son una carga para la

Seguridad Social. Esto ha favorecido al mercado orgánico y según datos de la OTA´s del 2009:

- El 78% de las familias compran alimentos orgánicos, un 5% mayor al 2008.
- Son 4 de 10 familias las que compran más productos orgánicos que el año anterior.
- El 48% de los padres revelan que el principal motivador para comprar orgánicos es “Si es mas sano para mi y mis hijos”.

Por lo que podemos concluir que es un mercado creciente en dónde la educación en la salud influye para comprar estos alimentos y esta es cada vez mayor.

## Entorno del sector restaurantero en Estados Unidos

Según la “National Restaurant Association” se presentan las siguientes tendencias en el mercado restaurantero de Estados Unidos:

Son 74% de los consumidores adultos que buscan comidas mas sanas en los restaurantes que hace dos años y la mayoría de los operadores acuerdan que los consumidores están poniendo más atención a los nutrientes que contienen los alimentos.

El programa Kids LiveWell promueve en los restaurantes comida mas sana para los niños. Estos han cambiado sus menús por otros más sanos que incluyan fruta y verdura y más proteína.

Los consumidores requieren de calidad en los alimentos, calidad en el servicio y valor. Con respecto a los restaurantes de comida rápida requieren además el servicio de rapidez.

Cada vez más 2 de 5 consumidores requieren de pedidos por Internet o teléfonos móviles y entrega en domicilio.

Buscan además que los productos sean locales 72% de los consumidores. (9)

La revista de Internet Food Product Design señala que los consumidores de Estados Unidos están saliendo a cenar más seguido y proyecta un incremento en ventas del 4.2% a \$487 millones en 2012 cerca del 6.1% de crecimiento de mercado en 2011. La estrategia de los restaurantes sigue ser siendo agresivos en los precios.

## 3.2 Mercado Internacional

El 5 de febrero del 2012 la Unión Europea y Estados Unidos anunciaron una nueva asociación en productos orgánicos que empezará a partir del 1 de Junio de 2012, en la que productos orgánicos certificados en la Unión Europea o Estados Unidos se pueda vender como orgánicos en ambas regiones. (7)

## Europa

El estudio “World of Organic Agriculture 2007” situaba el valor de las ventas europeas de productos ecológicos entre los 13.000 y los 14.000 millones de euros en 2005, siendo Alemania el mayor mercado, con unas ventas anuales de 3.900 millones de euros. La secundaban en el ránking Italia y Francia, con una facturación de 2.400 millones y 2.200 millones de euros, respectivamente y seguía Inglaterra muy de cerca.

El crecimiento anual del mercado de productos ecológicos se sitúa entre un 10 y un 15%, mientras que la aportación de los productos ecológicos al mercado global de alimentación creció del 0.5% al 4% en promedio en los Estados Miembros entre 1997 y 2006.

## Estadísticas de la UE

Según la estadística “Domestic sales of organic products by country and region 2009 and 2010” de FiBL Survey, en cooperación con IFOAM y para European data, with AMI and ORC, Última actualización Marzo 22, 2012

Los 10 primeros países en ventas de productos orgánicos son:

País	Ventas por	Ventas
	Persona	Totales
Estados Unidos	65	20155
Alemania	74	6020
Francia	55	3516
Reino Unido	32	2000
Canadá	38	1908
Suiza	30	1550
Japón	153	1180
Austria	8	1000
España	118	986

Los países que más cultivan productos orgánicos son: Italia, España, Alemania, Inglaterra y Francia.

## Comercialización y sistemas de distribución

### Ventas orgánicas del Reino Unido por puntos de venta

En cuanto a la distribución, el comercio de frutas y verduras del Reino Unido es muy diferente al de otros países de Europa porque sus principales canales son los supermercados y las ventas a domicilio más que a través de negocios de alimentos dietéticos. Los supermercados se abastecen de productos preenvasados suministrados por empresas especializadas en productos orgánicos que poseen redes de distribución a nivel nacional, muchas de las cuales tienen sus propios vehículos de transporte refrigerados.

Comercialización 70% supermercados, 16% granjas y 14% de las ventas minoristas.

Los supermercados minoristas controlan la oferta y cuantía de los productos disponibles para los consumidores de Reino Unido. El grado de competencia ha desarrollado proveedores que satisfacen un mercado exigente y que se han industrializado.

## Alemania

En Alemania, hay alrededor de 2 000 negocios de alimentos naturales que presentan una amplia gama de productos orgánicos certificados. Normalmente, son los que ofrecen el surtido mayor de frutas y verduras orgánicas en el comercio. La mayoría de los productos alemanes se entrega a los negocios en cajas recuperables y se venden sueltos. Muchos de los negocios de alimentos naturales todavía no poseen vitrinas para la exposición de productos congelados, de tal manera que muchas veces las verduras no parecen tan frescas como tal vez lo sean. Las ventas totales en los negocios de alimentos naturales están aumentando alrededor de un 10 por ciento anual. La mayoría de las cadenas de supermercados venden productos alimenticios orgánicos. Con respecto a las verduras y frutas, suelen concentrarse en los productos básicos, como las papas, zanahorias, cebollas, manzanas, bananos y kiwi. Con objeto de distinguir los productos orgánicos de los convencionales, suelen venderse prevasados o etiquetados con la etiqueta orgánica propia del supermercado. Se considera que los supermercados tienen un gran potencial para los productos orgánicos, especialmente si amplían su surtido y asignan a las frutas y verduras un espacio mayor.

Hay algunas cadenas de supermercados que venden frutas y verduras orgánicas, como Rewe, Edeka, Tengelmann y Tegut. Rewe es el distribuidor de productos orgánicos más importante de Alemania con un volumen de ventas, según las fuentes comerciales, de 3 millones de marcos alemanes, y se considera que es el mayor minorista de frutas y verduras orgánicas frescas. Rewe vende 200 productos orgánicos diferentes. Sus principales productos frescos son papas, cebollas, limones y zanahorias. En el surtido tiene bananos de la República Dominicana. Las verduras más vendidas por Edeka son las papas y las zanahorias.

Tegut es una cadena de supermercados más pequeña con base en Fulda. En general, posee el surtido de productos orgánicos más grande (alrededor de mil), más fresco y mejor presentado. Vende hasta 70 frutas y verduras. En algunos puntos de venta los productos orgánicos representan el 15-30 por ciento de las ventas totales de frutas y verduras.

Con mucha frecuencia los negocios agrícolas tienen también puestos en los mercados locales. Algunos de ellos han comenzado a trabajar con el sistema de suscripciones, lo que significa que los consumidores reciben a domicilio cajas de verduras mezcladas y frutas de estación o cajas con un surtido completo. Esto resulta práctico para las personas que no tienen tiempo para hacer las compras o para comprar directamente al agricultor orgánico que suele estar muy distante. Se considera que también las ventas a domicilio tienen un gran potencial en Alemania, con un coeficiente de crecimiento considerable (30-40 por ciento por año), según fuentes comerciales.



Tiene cadenas especializadas en orgánicos una esla principal Al natura con 45 con pequeñas de extensión y los productos son mostrados de forma rústica.

## Francia

En 2000, el número de los negocios especializados en alimentos naturales se estimaba en 1 500. Una tercera parte de ellos pertenece a cadenas minoristas. *Biocoop, La Vie Claire* y *Rayons Verts* tienen en todo el país, mientras que cadenas, como *Satoriz, Naturalia, Croq'nature, Dame Nature, La Vie Saine* y *Eau Vive*, local . Hasta principios de los años noventa, los alimentos orgánicos se vendían especialmente en negocios especializados. Actualmente, los supermercados han penetrado cada vez más en la comercialización de esos productos y se han transformado en el principal mercado minorista (figura. Las empresas minoristas principales de Francia , como *Monoprix, Carrefour, Auchan* y *Leclerc*, tienen ahora alimentos orgánicos. Se estima que a fines de 1999 los minoristas en gran escala representaban casi la mitad del total de las ventas de alimentos orgánicos (Sylvander, 1999). Los negocios de alimentos naturales han reaccionado aumentando la dimensión media de sus mercados, y creando “supermercados orgánicos”. Con un número de supermercados orgánicos estimado en 170 en 2000, Francia está a la cabeza de Europa. En 2000, *BioCoop* tenía 190 negocios, 100 de los cuales mayores de 200 metros cuadrados.

## Italia

### Desarrollo del mercado

La demanda interna ha crecido. Las frutas y verduras son el sector de la demanda orgánica de mayor crecimiento. El Banco de datos (2000) registra un incremento del 200 % en las ventas minoristas de frutas y verduras en los hiper/supermercados entre 1997 y 1999, y de un 133 % en 1998/99. Estas tasas son incluso más elevadas en el año 2000, según los mayoristas entrevistados. También están creciendo los negocios especializados de productos orgánicos, pero no tan rápidamente. En el futuro, se prevé una expansión de las cadenas minoristas especializadas, como *Naturasì* y *Bottega e Natura*, así como una entrada más decidida de otros importantes minoristas modernos, como *Auchan* y *Carrefour*.

Distribución al 2008 del mercado de orgánicos en Europa 57% supermercados, 38% minoristas especializados, productores pastelería y otros 5%.

## 3.3 WHOLE FOODS MARKET

Empresa Fundada en 1980 por John Mackey en Austin Texas.

Una empresa que se fundó por el interés del fundador de formar una empresa para el bienestar general de todos en el planeta.

Misión: Ser muy selectivo en lo que vendemos, dedicarnos a nuestros valores centrales y observar estrictos criterios de calidad, todo ello comprometidos con una agricultura sustentable.

Su principal lema es : “Alimentos Integrales, Personas Integrales y Planeta Integral.”

Alimentos integrales: Obtienen productos locales y de todo el mundo. Buscando ofrecer siempre la mejor calidad, el menor procesamiento y los mejores sabores. De tal forma que al contener el menor número de aditivos su sabor se conserva más puro.

Personas integrales: Contratan a las mejores personas, le dan la facultad de tomar sus decisiones creando un ambiente laboral respetuoso dónde la gente es tratada de manera justa. Busan personas apasionadas en los alimentos. Cooperan para que la tienda sea una parte rentable y benéfica para la comunidad.

Planeta Integral: Asumir la responsabilidad de cuidar el planeta con medidas ecológicas y contribuyendo con el 5% de las ganancias a organizaciones sin fines de lucro.

Sus valores centrales son:

1. Vender los mejores productos de calidad naturales y orgánicos disponibles. La calidad la definen con evaluación de ingredientes, frescura, seguridad, sabor, valor nutricional y apariencia. Distinguiendo que hay una diferencia en calidad de vida si uno consume productos naturales y orgánicos, mostrando una verdadera pasión por la comida.
2. Satisfacción al cliente. Son los accionistas de su empresa ya que de la satisfacción de ellos depende la satisfacción de los accionistas. **COMO OBJETIVO TIENEN SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CADA COMPRA.** Para ello invierten en educación de la comida orgánica. Ofreciendo alta calidad de productos, servicio extraordinario y precio competitivo retroalimentándose con las propuestas de los clientes. Renovación constante en las tiendas, con ambientes de innovación dónde se puedan entretener y reunirse con amigos.
3. Excelente equipo de trabajo con ambiente agradable. En dónde buscan crear un ambiente de trabajo motivado por equipos de trabajo en dónde los empleados puedan desarrollarse a su potencial máximo. Se reconocen el esfuerzo y los resultados.  
Tomar la responsabilidad de los éxitos y fracasos. Los empleados son organizados en equipos dónde se discuten y resuelven problemas y se aprecian las contribuciones de otros. Les importa que los empleados estén informados y los libros de la empresa están abiertos a todos.  
Consideran que el destino es compartido con los empleados, por lo que tiene un tope salarial para la compensación de cualquier Miembro de Equipo de hasta 19 veces la compensación promedio de todos los Miembros de Equipo de tiempo completo.
4. Optimizar el valor a través de las ganancias y crecimiento. Ser responsables con los inversionistas incrementando el valor a largo plazo.
5. Cuidado de la comunidad y el ambiente. Apoyando a los agricultores orgánicos, reciclando, apoyando con el 5% de sus ganancias cada año a programas de la comunidad integridad en los negocios comerciales.
6. Una filosofía de ganar con los proveedores con integridad en los contratos y negociaciones. Comunicación y honestidad. Transparencia y Educación en la comunicación del beneficio de los productos naturales. Apoyo en la innovación de productos.
7. Promover la Salud de los miembros de la comunidad con educación.

## Estrategia de Crecimiento

Abrió su primera tienda con 19 empleados, su estrategia de crecimiento ha sido comprar pequeñas cadenas de supermercados entre ellas Bread & Circus, Fresh Fields Markets, Merchant Vino, Mr's Gooch's; y posteriormente combinó la estrategia abriendo también sus propias tiendas. Su última adquisición de cadenas fue Wild Oats.

Su estrategia de crecimiento actual es expandirse con nuevas tiendas. Para ello cuentan con una estrategia disciplinada en busca de oportunidades inmobiliarias en áreas de alto nivel económico con tráfico, tanto de comercio como nuevas así como internacionalmente.

Es una empresa que cotiza en el Nasdaq desde 1992, con el símbolo de "WFM".

## Tamaño y Ubicación de Tienda

Operan 311 tiendas con un tamaño promedio de 3500 metros cuadrados, aunque hay tiendas pequeñas de 1500 metros cuadrados y las mas nuevas de 7500 metros cuadrados.

Su ubicación se busca en centros urbanos de clase alta en dónde el 86% de las tiendas estaban en los 50 mejores áreas estadísticas metropolitanas. También buscan tránsito intenso y que sean visibles y con estacionamiento. También reubican las tiendas mas viejas que ya no cumplen con estos requisitos a otros lugares

Inversión necesaria para abrir una tienda de \$2,000,000 a \$16,000,000 de dólares más promedio \$8.6 millones más \$750,000 dólares para abastecer la tienda. Y gastos previos a la apertura \$600,000 dólares.

## Descripción de Tienda y Línea de Productos

Cada tienda se adapta al tamaño y la configuración de la comunidad dónde se localiza. Las tiendas buscan crear atmósferas acogedoras e interactivas que haga la compra una experiencia divertida y placentera . Que incluye restaurantes, invernaderos, la opción de cortar, cocinar y ahumar la comida, bar de sushi, chefs; y algunas tiendas con centros de masaje y salud, valet parking y entrega a domicilio. Buscan que sus tiendas sean un lugar de entretenimiento y disfrute de la comida.

Cuentan con 30,000 productos comestibles mas productos no comestibles.

Productos Frescos

Carnes Aves Pescados y Mariscos

Panadería y Pastelería

Comida preparada

Quesos

Comida Congelada  
Productos a granel  
Cerveza y Vinos  
Belleza, higiene y nutrición  
Alimentos para mascotas  
Abarrotes y Limpieza para el hogar  
Marca Propias en 400 productos  
Productos educativos

Es líder en el mercado y sus ventas de artículos se distribuye como sigue: Perecederos 48%  
Alimentos preparados 19%  
No perecederos 33%.

Por los costos de cultivo y comercialización que tienen los productos orgánicos son 25% a 75% más altos que los productos cultivados de forma no natural. Sus productos son de mejor calidad con mejor precio.

## Compra y Distribución

La mayoría de la compra en especial frutas secas la realizan a nivel regional y nacional con la finalidad de aprovechar descuentos por volumen. Las compras locales las realizan los compradores de tienda. Se focalizan más cada vez en la compra directa de los productores teniendo a su vez un compromiso con los productores locales.

Tienen dos centros de compras que facilitan la obtención y distribución de la mayoría de sus productos. Operan cuatro procesadoras de pescado, una procesadora de café y té y 10 centros de distribución que se concentran principalmente en perecederos en Estados Unidos, Canadá e Inglaterra. Adicionalmente cuentan con 5 centros de cocina y 7 centros de panadería y repostería que distribuyen productos a sus tiendas.

Cuentan con un único gran proveedor, United Natural Foods Inc, que les provee el 31 por ciento de todas sus compras.

Promedio de ventas anuales dólares por pie cuadrado \$800 casi el doble de sus competidores Kroger y Safeway.

## Publicidad y Servicio al cliente

La empresa gasta 0.4% de sus ingresos en publicidad . El presupuesto para publicidad se asigna a programas regionales, marketing de tiendas individuales, iniciativa de conciencia de marca nacional e investigaciones de mercados. Las tiendas gastan la mayor parte de su presupuesto de marketing en avisos dentro de las tiendas y en eventos como ferias de prueba de sabores, clases y muestras de productos. También tienen una revista The Whole Deal, cupones, ahorros en presupuesto y tips de cocina.

Otro medio de publicidad es las Redes sociales dónde tienen 720,000 seguidores en Facebook y alrededor de dos millones en twitter.

## Operaciones de las tiendas

Según su tamaño de la Tienda se emplean entre 45 a 665 miembros de equipos que generalmente comprenden hasta 10 equipos auto administrados cada uno guiado por un líder. Cada equipo es responsable por una categoría diferente u operación diferente, como servicio al cliente o comida preparada, frutas y verduras, etc...

Los equipos son descentralizados en las operaciones de sus tiendas, por lo que pueden tomar decisiones a nivel de tienda. Los miembros de equipo están en todos los niveles de la tienda. También tienen el concepto de suerte compartida es decir: Cada equipo recibe un presupuesto si tiene muy buen desarrollo y hay sobrante se reparte entre los miembros del equipo y se reserva una parte, si hay pérdida se toma la parte de la reserva en pena.

Los líderes de equipo se reportan directamente con uno de los 10 presidentes regionales. No cuenta con sindicato.

Ha sido clasificada como una de las mejores empresas para trabajar por Fortune por 14 años consecutivos.

Ha sido nombrada como la organización minorista mas innovativa del 2012 por la "National Retailer Federation"

## Compensación e incentivos

Programa de Ganancias Compartidas que recompensa a los miembros de los equipos de una tienda de acuerdo con las contribuciones de la tienda (Ventas – Costo de ventas – gastos operativos)

Reparto de Acciones :

Plan de acciones de miembros de equipos

Los miembros de equipos son elegibles para reparto de acciones con base en la antigüedad, ascenso o a discreción de los miembros de los ejecutivos regionales. En 2004 85% de las acciones pertenecían a empleados no ejecutivos.

Plan de compra para miembros de equipos .

Compra por los miembros de una cantidad limitada de acciones con descuento a precio de mercado, mediante descuentos en nómina..

Plan 401 (k) para miembros de equipos

Las acciones de WFM es una de las opciones de inversión en los programas.

Los equipos compiten con las metas que se fijaron y con otros equipos de sus tiendas o regiones.

Proceso de revisión instantáneo del cliente sorpresivo con un grupo de 40 empleados de otra región que califican a la tienda en 300 aspectos. Cada tienda tiene 10 al año.

Las compensaciones tienen un tope salarial que limita estas hasta 19 veces el promedio de compensación total de los miembros de tiempo completo.

Los ascensos se dan sobre todo a los empleados internos.

Uso del Valor Económico Agregado (EVA) por sus siglas en inglés.

EVA= Ganancias operativas netas después de impuestos menos un cargo por el costo de capital necesario para generar dicha ganancia.

EVA en tiendas = Ingresos de la tienda menos los gastos operativos de la tienda con la inversión de la tienda sobre el costo de capital.

El EVA es el marco financiero de evaluación para que los miembros de equipo tomen decisiones que creen un valor accionario sustentable.

El EVA se realiza también para ver que tienda se cierra y nuevas adquisiciones.

## Finanzas

La empresa cotiza en Nasdaq desde 1992.

	2011	2010	2009	2008
Ingresos Totales	\$10,107,787	\$9,005,794	\$8,031,620	\$7,953,912
Costo de Ventas	\$6,571,238	\$5,869,519	\$5,276,493	\$5,247,207
Ganancia Bruta	\$3,536,549	\$3,136,275	\$2,755,127	\$2,706,705
Margen Bruto	34.99%	34.82%	34.30%	34.03%

## Compromiso Social

La empresa dona al menos 5% de sus ganancias después de impuestos en efectivo o productos a empresas sin fines de lucro o educativas.

Cada miembro del equipo 20 horas de servicio comunitario pagado por cada 2000 horas laboradas.

## Marcas

Marcas propias de la empresa:

“365 Every Day Value”, “Allegro Coffee Company”, “Eco Sale”, “Whole Food Product Brand”

## Principales Competidores.

El sector es muy competitivo ya que va desde los mercados, misceláneas, granjas, club de precios y tiendas de descuentos pero para analizar la competencia la dividiremos en dos las grandes cadenas de supermercados y las tiendas especializadas:

a) Walmart 6775 tiendas entre supermercados y tiendas de descuento. Su filosofía es el precio.

b) Kroger 2435 tiendas en 31 Estados y 24 marcas de tiendas . Tienen productos naturales aunque no una sección en especial sino distribuidos en los anaqueles,

c) Safeway con 565 tiendas en Estados Unidos con 140 en California, 92 en Washington y 68 en Oregon,, en Colorado 64, 56 en Arizona, 52 en Maryland y el resto en Alaska Delaware Idaho, Nebraska, Nevada, Virginia, Dakota del Sur y Wyoming. No todos sus productos son orgánicos pero si mantiene una política de alimentos mas sanos en la mayoría de sus marcas.

d) Supervalu 2400 tiendas bajo las marcasde ACME, Albeertons’s, CUB, Farm Fresh, Hobnachres, Lucky , Save a Lot todas de supermercado.

e) Publix Cuenta con 1068 tiendas principalmente ene le sureste de Estados Unidos cuenta en grupo con 11 tiendas de supermercado Sabor 3 de productos orgánicos Publix Greenwise. También su enfoque es en el servicio, intolerancia a la basura y la responsabilidad con la comunidad. Este modelo de negocio enfocado al servicio y responsabilidad a la comunidad se parece mucho a Whole Foods Market.

Es el supermercado de propiedad de empleados mas grande de Estados Unidos

Su estrategia esta basada en el Valor del consumidor. Es la cadena con mejor servicio al consumidor de supermercados en Estados Unidos según ASCI con 84. Whole Foods Market tiene 80 es la que le sigue.

Objetivos. Satisfacer al consumidor mejor que la competencia. Hacer de la compra toda una experiencia y que los consumidores reciben un valor superior.

Entre las cadenas especializadas tenemos

a) Sprouts & Farmers cuenta con 110 tiendas principalmente ubicadas en el Suroeste y Oeste de Estados Unidos. Sus ventas en el último año fueron de 1 billón de dólares y cuenta con 7,000 empleados.

b) Sun flowers Market con 42 tiendas distribuidas en el suroeste de Estados Unidos donde mas tiendas tiene es en Colorado con 12, después en Califor. Su estrategia es de comprar sin intermediarios.

c) Trade Joe's con 229 tiendas la mayoría en California 170, le sigue Arizona con 13 y Oregon con 13, Nevada con 6, Texas con 4 y Nuevo México con 3. Su política es dar valor al cliente con mejores precios con mejores productos, sin descuentos, ni afiliaciones a club, ni intercambio de tarjetas. El diseño de tiendas es de entorno Hawaiano.

d) Publix Greenwise Market Stores con 3 tiendas en Florida además de que en cada tienda tiene su marca de productos orgánicos cuenta con 744 tiendas en Florida 179 en Georgia, 50 en Alabama, 45 en Carolina del Sur y 31 en Tennesse.

e) Fresh Market con 115 tiendas en 21 estados, tiene su marca TFM, y sus tiendas se encuentran principalmente en el Sureste de Estados Unidos. También es una tienda que compite con servicio y calidad.



## 4. Definición del Problema

En Whole Foods Market vemos que mas que problemas es un caso de oportunidades y amenazas, en dónde las preguntas que nos planteremos son las siguientes:

¿Es el entorno favorable para el crecimiento de Whole Foods Market?

¿Hacia dónde debe de crecer?

¿Debe de incursionar en Nuevos Mercados Internacionales?

Para el análisis de oportunidades y amenazas de crecimiento utilizaremos la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter y el Análisis de Razones Financieras, Origen y Aplicación de Recursos, Balance y Estado de Resultados Histórico.

## 5. Análisis del Caso

### 5.1 Análisis Porter

# Las cinco fuerzas de Porter

#### Poder de Negociación con el cliente

- Tiene buena cantidad de clientes
- Tiene buena distribución
- Ofrece productos en descuento y cupones.
- Comunicación con el cliente en Internet pagina y redes sociales.
- La existencia de sustitutos en frutas y verduras es fácil.
- Producto diferenciado en orgánico, calidad y en servicio.

#### Poder de Negociación Proveedores

- Amplia capacidad de negociación por volumen de compra.
- Cualquier fruta o verdura normal es un producto sustituto.
- Alta concentración de proveedores.

#### Rivalidad entre competidores

- Alta rivalidad de competidores entre mercados, tiendas y supermercados
- La competencia en general se tiende a diferenciar por precio, calidad y servicio
- Whole Foods Markets tiene el nicho de natural y orgánico, calidad y servicio.
- Los supermercados grandes como Walmart y Kroger compiten por precio y calidad Publix es el mas cercano en estilo de competencia que WFM pero esta solo en el sureste de Estados Unidos.

#### Amenaza de nuevos entrantes

- Algún entrante pero no muchos, la gran mayoría lleva ya varios años en el mercado.
- Valor de la marca del supermercado es importante ya que diferencia a los consumidores
- Hay una ventaja en la antigüedad que se traduce en servicio
- Van a la vanguardia en tecnología y en innovación

#### Amenaza de productos sustitutos

- Sus productos sobretodo los perecederos se sustituyen en cualquier mercado o supermercado a menor precio.
- Sus productos son altamente diferenciados en calidad y servicio por lo que están en un nicho de mercado del sector económico alto.

## Conclusión del Análisis de Porter

### Negociación con el cliente

En el análisis de Porter vemos que Whole Foods Market tiene un producto diferenciado tanto en producto natural y orgánico como en calidad y servicio que le permite distinguirse de la competencia. Su mercado es un nicho de la sociedad que está dispuesto a pagar más por su salud y comida de más calidad. Ofrece a su cliente descuentos a través de cupones y una página de Internet con recetas de cocina que le permite al cliente saber que está de promoción y que eventos tienen. Aunque es fácil de sustituir su producto la calidad para el amante de la comida es lo que aunque haya sustitutos la gente siga comprando en Whole Foods Market.

lo que hace que sus capacidad de negociación con proveedores es amplia ya que hace las negociaciones por toda la empresa. No hay muchos entrantes y la amenaza con productos sustitutos muy grande pero en este mercado siempre lo ha sido.

### Negociación con el proveedor

Con los proveedores tienen un amplio poder de compra ya que las compras que no son locales se hacen en un área de la empresa para aprovechar los precios por mayoreo y reducir los intermediarios. Tienen un proveedor UNFI que le surte el 30% le permite buenos precios pero el riesgo de rompimiento con este proveedor les afectaría mucho.

### Nuevos Entrantes

Al nivel que tiene ya Whole Foods Market no se ve la rivalidad de nuevos entrantes porque la gran mayoría ya llevan muchos años de fundados y no se ven nuevos.

### Amenaza de sustitutos

En este rubro están en un mercado dónde es muy fácil sustituir el producto sobretodo por precio. Aquí su diferenciación de calidad y servicio es importante porque esto es más difícil de sustituir.

### Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta ya que desde pequeñas tiendas tanto de orgánicos como no orgánicos son competencia. La mayoría de los grandes minoristas como Walmart y Kroger compiten con precio, Publix es el gran minorista con un concepto de valor y servicio mas parecido a Whole Foods Market y en la región sureste es su principal competidor. La diferenciación en orgánico, calidad y precio a sido muy buena estrategia de nicho de mercado para Whole Foods Market y en ese nicho ya disminuyen algunos competidores.

Conclusión La principal característica de competencia de Whole Foods Market es orgánico y natural, calidad en el servicio e integral en la vida diaria del consumidor y mientras siga innovando permanecerá como uno de los principales minoristas en el mercado.

## 5.2 Análisis FODA

<p><b>Matriz FODA</b></p> <p><b>Whole Foods Market</b></p>	<p>Recuperación aunque poco de la economía. Un mercado orgánico creciente y el área de más crecimiento ventas es frutas y verduras frescas. Educación en alimentación Programa Kids LiveWell en restaurantes. El mercado Europeo ha crecido en orgánicos. Tratado Internacional con EUA para la comercialización de productos orgánicos. La población de adultos mayores crece. Consumidores de comida rápida que requieren servicio en smartphones e Internet. Los consumidores buscan comida de productores locales.</p>	<p>Condiciones económicas adversas. La competencia creciente tanto en tiendas minoristas no especializadas en orgánicos como en tiendas club como en las especializadas. La política agresiva de los precios, tanto en supermercados como en restaurantes. Cambios en el clima que perjudiquen el abastecimiento de la productos perecederos. Rompimiento con el mayor proveedor ya que United Natural Foods. Cambios en la cultura de las personas con respecto a los productos orgánicos.</p>
<p><b>Mercadotecnia</b> Marca diferenciada y posicionada en el mercado. Consumidores dispuestos a pagar más por su salud. Líder minorista en productos orgánicos. Proveedores locales, nacionales e internacionales. Marcas propias. Innovativos. <b>Operaciones</b> Organización por tienda que permite la solución de los clientes inmediata. Gran variedad de productos y servicios. Orientación servicio al cliente. <b>Recursos Humanos</b> Personal Altamente Capacitado orientado al servicio Mejor empresa para trabajar por Medición de desarrollo de los Miembros de Equipo con el VEA <b>Financiera</b> Ha pagado su deuda a Largo Plazo En liquidez y rendimiento por arriba de la industria <b>Tecnología</b> Cuenta con un página de Internet , Twitter y facebook Sistemas administrativos y tecnológicos actualizados</p>	<p>Incluir menús de Lunch para los niños de acuerdo al programa Kids LiveWell Implementar el servicio en línea. Promocionar productos locales Incrementar los productos de gourmet y spas para adultos en marcas propias Seguir con los programas educativos de salud Incrementar su presencia en el mercado Europeo Expandir su servicio de banquetes a otras ciudades Aumentar su servicio de comida en las tiendas</p>	<p>Fortalecer las marcas propias Mantener la política de servicio Incrementar la venta de productos elaborados. Incrementar el área de productos no perecederos. Buscar más relaciones con proveedores europeos. Mantener y promover la cultura de los productos orgánicos sobre todo en niños.</p>
<p><b>Mercadotecnia</b> No tienen gran publicidad en medios masivos Un solo segmento de mercado Sus productos son caros. <b>Operaciones</b> Un solo proveedor le maneja el 30% de sus productos <b>Finanzas</b> Altos Gastos directos en tienda</p>	<p>Manejar una línea de productos base a un precio accesible. Buscar mas productos naturales en el área de belleza y limpieza. Manejar cliente frecuente y promociones de puntos Optimizar los gastos en tienda.</p>	<p>Aumentar su publicidad en mercados dirigidos. Realizar alianzas con gimnasios para vender productos de spa y snacks sanos.</p>

## Conclusión FODA

Si estudiamos la FODA la empresa Whole Foods Market tiene muchas fortalezas sobretodo en mercadotecnia, cuenta con marca posicionada, servicio, calidad, innovación con un personal capacitado y buen ambiente de trabajo con liquidez en las finanzas que le permite tener una plataforma para el crecimiento.

Entre las oportunidades está un mercado creciente, tanto en Estados Unidos como en Europa, tanto en materias primas como en productos elaborados y una población que se acerca a la edad del cuidado personal. Lo que Whole Foods Market tiene dónde crecer.

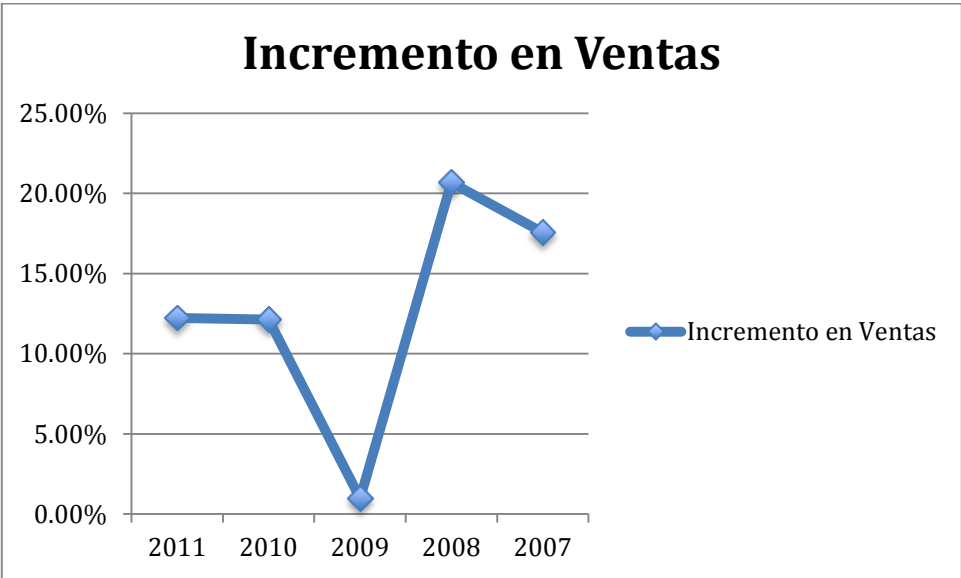
Entre sus debilidades se encuentran un solo segmento de mercado con productos mayormente perecederos, altos precios por ser orgánicos, un solo proveedor para el 30% de sus productos y altos gastos en tienda que junto con las amenazas de políticas agresivas en precios de la competencia y cambios climáticos adversos que afecten cosechas y culturales que reduzcan la apreciación de orgánico en los clientes la ponen en riesgo en el sector de perecederos. Por lo que se sugiere ampliar sus productos o servicios en productos

no perecederos como son en alimentos productos elaborados y en conservas y productos de belleza y spa. También debe de mantener sus procesos lo mas eficiente posible para reducir sus costos operativos.

Conclusión FODA Y Porter: Whole Foods Market puede crecer en su mercado actual, en otros mercados como el Europeo y en productos no perecederos. Aprovechando al máximo su de mercado de orgánicos con calidad y servicios. Siendo eficiente en sus procesos para tener los costos operativos lo mas bajo posible.

### 5.3 Análisis Financiero

La empresa ha tenido un incremento en ventas en 2011 de 12.24% estabilizando su crecimiento ya que en 2009 casi no creció debido a la crisis mundial y en 2007 creció debido al incremento de la compra de Wild Oats, como se puede ver en la siguiente gráfica.



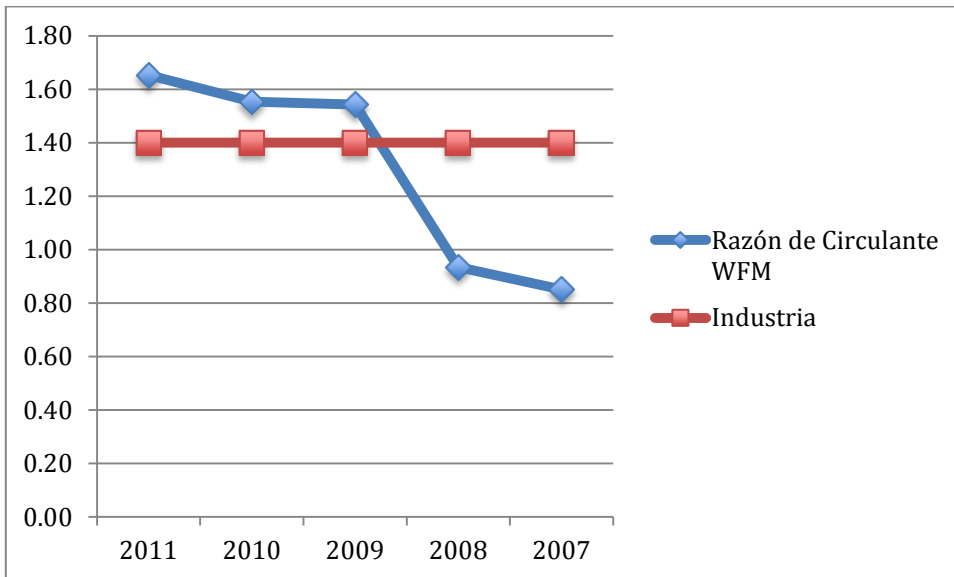
### Razones Financieras

#### Razón de Circulante

En la Razón de Circulante vemos como se ha venido recuperando primero de la adquisición de Wild Oats y de la crisis del 2008, actualmente está por arriba de la industria para hacer frente a sus obligaciones incluso realizando la Prueba del Ácido en dónde se quitan los inventarios para ver su liquidez está por encima de la Industria en los últimos años.

	2011	2010	2009	2008	2007
Razón de Circulante WFM	1.65	1.55	1.54	0.93	0.85
Industria	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
Prueba del Acido	1.45	1.37	1.39	0.76	0.72

Grafica Razón de Circulante

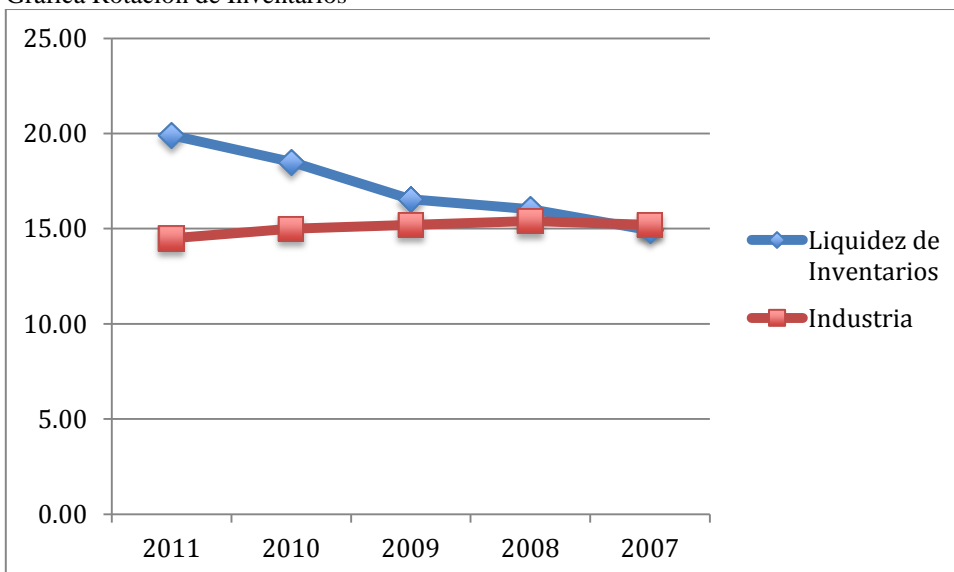


### Rotación de Inventarios

En la rotación de inventarios también están por arriba de la industria sobretodo en los años de 2010 y 2011 lo que quiere decir que han mejorado su rotación aunque aquí habría que considerar que es una empresa que su principal venta es en perecederos.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Liquidez de Inventarios	19.90	18.51	16.54	16.02	14.91	17.91
Industria	14.5	15	15.2	15.4	15.2	15.2

Gráfica Rotación de Inventarios



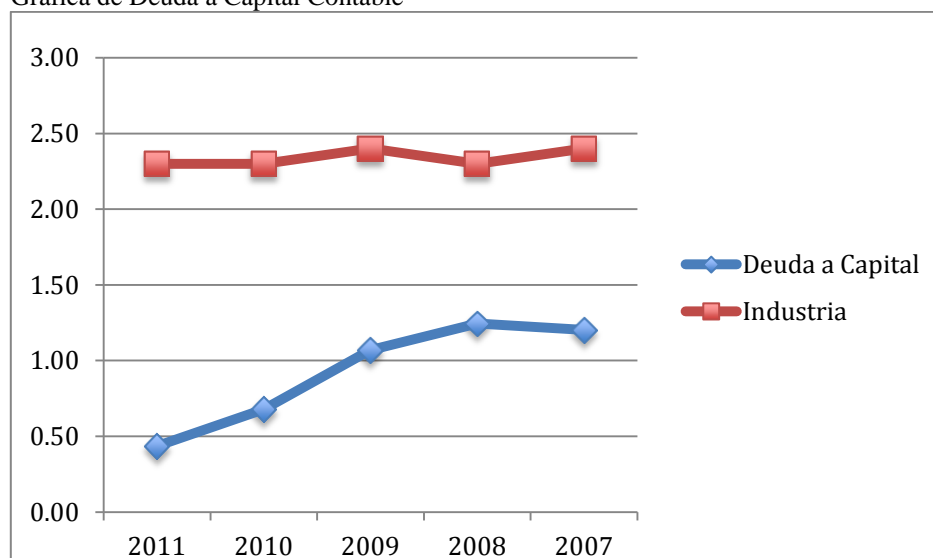
## Razones de Deuda

### Pasivo Total a Capital Contable

Como vemos la empresa ha reducido su porcentaje de financiamiento a través de la deuda a largo plazo misma que adquirió cuando compró Wild Oats. y su porcentaje de deuda con respecto al capital está muy por debajo de la industria.

	2011	2010	2009	2008	2007
Deuda a Capital	0.43	0.68	1.07	1.24	1.20
Industria	2.3	2.3	2.4	2.3	2.4

Gráfica de Deuda a Capital Contable



### Pasivo a Largo Plazo

Lo mismo vemos para la razón de deuda a Largo plazo que llegó a ser de 0.45 en 2008 y actualmente ha disminuido a 0.12.

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Pasivo a Largo Plazo	0.12	0.27	0.39	0.45	0.40	0.08

### Flujo de Efectivo a Deuda

La razón de flujo de efectivo a pasivo total

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Flujo de Efectivo a Deuda	0.26	0.15	0.08	0.06	0.10	0.32

Su flujo de efectivo con respecto al pasivo total ha mejorado en el 2011.

## Flujo de Efectivo a Pasivo Total

Flujo de efectivo a Pasivo Total	2011	2010	2009	2008	2007	2006
	0.81	0.28	0.14	0.09	0.19	1.58

Cuando comparamos el flujo de efectivo con respecto al pasivo total aumenta el índice considerablemente lo cual nos indica que la solvencia de la compañía se ha recuperado y ha sido capaz de enfrentar sus obligaciones.

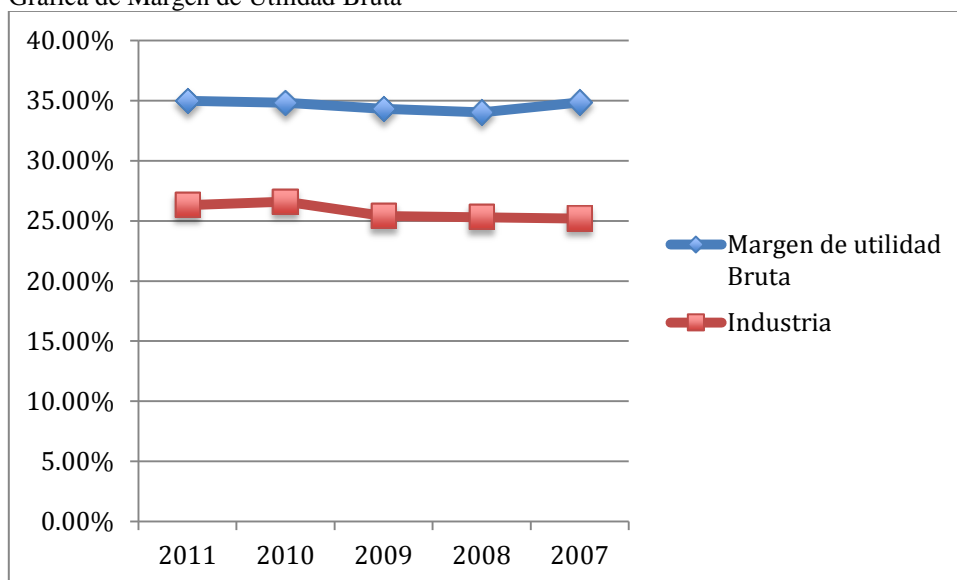
## Razones de Rentabilidad

Como vemos el margen de utilidad bruta se ha mantenido constante a pesar de la compra de Wild Oats y de la crisis de 2008 que disminuyó pero no considerablemente. Y se mantiene aproximadamente 9% arriba de la industria. Es una empresa con un segmento muy diferenciado y que no ha tenido que castigar sus precios como otros supermercados.

## Margen de utilidad bruta

	2011	2010	2009	2008	2007
Margen de utilidad Bruta	34.99%	34.83%	34.30%	34.03%	34.84%
Industria	26.30%	26.60%	25.40%	25.30%	25.20%

Gráfica de Margen de Utilidad Bruta



## Margen de Utilidad Neta

En el margen de utilidad neta en el 2001 tuvieron 3.39% mas alto que en los años anteriores esto se debe a que han disminuido sus gastos directos en tienda.

Margen de Utilidad Neta	2011	2010	2009	2008	2007	2006
	3.39%	2.73%	1.83%	1.44%	2.77%	3.63%

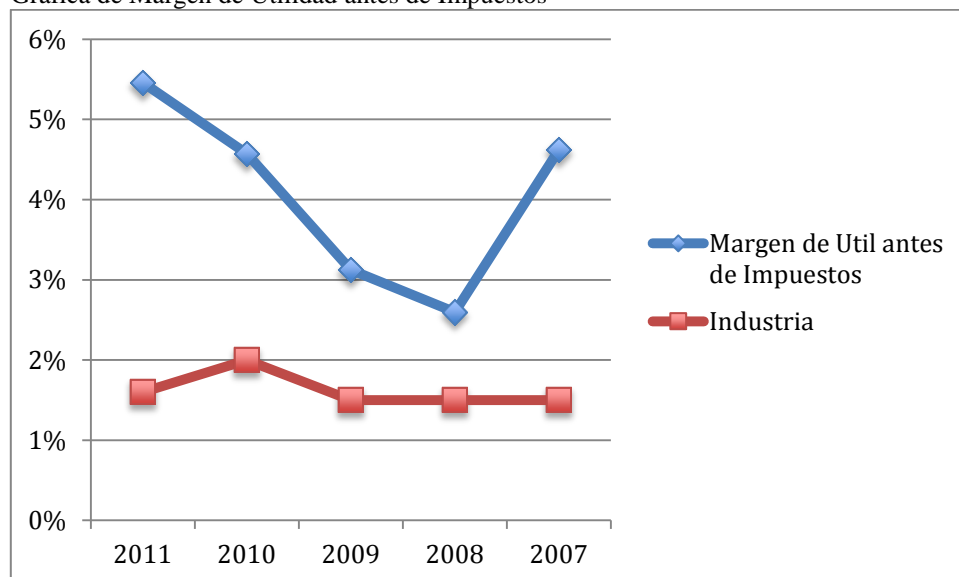


## Margen de utilidad antes de Impuestos

Vemos que en el margen de utilidad antes de impuestos se encuentran muy por arriba de la industria.

<b>Margen de Utilidad antes de Impuestos</b>	2011	2010	2009	2008	2007
	5%	5%	3%	3%	5%
<b>Industria</b>	1.6%	2.0%	1.5%	1.5%	1.5%

Gráfica de Margen de Utilidad antes de Impuestos



## Rentabilidad con Relación a la Inversión

<b>Rentabilidad con Relación a la Inversión</b>	2011	2010	2009	2008	2007
Utilidad Neta después de Impuestos a Capital Contable	11.45%	10.13%	7.30%	7.60%	12.53%

## Retorno de Activos

Como vemos también en el retorno de Activos están muy por arriba de la Industria.

<b>Retorno de Activos</b>					
Utilidad antes de Impuestos a Activos netos	12.85%	10.33%	6.63%	6.11%	9.48%
<b>Industria</b>	5.50%	7.60%	6.40%	6.70%	6.40%

## Análisis de Origen y Aplicación de Recursos

Se presenta en el siguiente cuadro el Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Origen		Aplicación	
		Aumento en Inversiones a Corto plazo	\$ 112,582
Disminucion Inv.a Largo Plazo	\$ 43,331	Aumento en Efectivo restrictivo	5,154
Disminución Plusvalía	2,286	Aumento en Cuentas por Cobrar	41,964
Disminución activos Intangibles	1,830	Aumento en Invetario	13,312
Disminución por Impuestos Diferidos	49,008	Aumento en gastos pagados por adelanta	18,893
Disminución otros Activos	717	Aumento en impuestos diferidos	19,712
Aumento en Acciones Comunes	347,075	Aumento en Inmuebles y Equipo	111,082
Aumento en Deuda a corto Plazo	56	Disminución en Deuda a Largo Plazo	490,849
Aumento en cuentas por pagar	23,701	Disminución en Otros Pasivos a Largo Plazo	12,637
Aumento en Bonos y Benef. emp.	37,160	Disminución en utilidades acumuladas	955
Aumento en Dividendos pagaderos	17,827		
Aumento en Otros Pasivos Circulantes	52,745	Aumento en Efectivo	80,008
Aumento en Pasivos Diferidos	59,485		
Aumento en Ingresos retenidos	271,927		
	907,148		907,148

Balance Histórico

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Efectivo y efectivo equivalente	5%	3%	11%	1%	0%	0%
Inversiones a corto plazo	10%	8%	0%	0%	0%	9%
Efectivo	2%	2%	2%	0%	0%	3%
Cuentas por cobrar	4%	3%	3%	3%	3%	4%
	0%	0%	0%	0%	5%	0%
Inventario	8%	8%	8%	10%	9%	10%
G pagados adelantado	2%	1%	1%	2%	1%	2%
Ingreso por imp. diferidos	3%	3%	2%	2%	2%	2%
Total activos circulante	34%	29%	28%	18%	21%	31%
Inmuebles y Equipo depreciación acum.	47%	47%	50%	56%	52%	61%
Inversiones a Largo Plazo	1%	2%	0%	0%	0%	0%
Plusvalía	15%	17%	17%	20%	21%	6%
Activos Intangibles	2%	2%	2%	2%	3%	2%
Ingreso por Impuestos diferidos	1%	2%	2%	3%	3%	1%
Otros activos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total Activo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Deuda a corto plazo y obligaciones	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Cuentas por pagar	6%	5%	5%	5%	7%	6%
Bonos y beneficios para empleados	7%	6%	5%	6%	6%	7%
Dividendos Pagaderos	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Otros pasivos circulantes	8%	7%	7%	8%	10%	11%
Total Pasivo Circulante	20%	19%	18%	20%	24%	25%
Deuda a Largo Plazo	0%	13%	20%	27%	23%	0%
Pasivos Diferidos	8%	7%	7%	6%	5%	6%
Otros pasivos Largo Plazo	1%	2%	2%	2%	3%	0%
Total Pasivo	30%	40%	46%	55%	55%	31%
Acciones preferentes	0%	0%	11%	0%	0%	0%
Acciones comunes	49%	44%	34%	37%	38%	56%
Acciones comunes en Tesorería	0%	0%	0%	0%	-6%	-5%
Utilidades Acumuladas	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos Retenidos	20%	15%	9%	7%	13%	17%
Total capital	70%	60%	43%	45%	45%	69%
Total Pasivo y Capital	100%	100%	100%	100%	100%	100%

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Ventas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costo de ventas	65.0%	65.2%	65.7%	66.0%	65.2%	65.1%
Margen Bruto	35.0%	34.8%	34.3%	34.0%	34.8%	34.9%
Gastos directos de tienda	26.0%	26.4%	26.7%	26.5%	26.0%	25.4%
Gastos generales y administrativos	3.1%	3.0%	3.0%	3.4%	3.3%	3.2%
Gastos preapertura de tienda	0.4%	0.4%	0.6%	0.7%	0.9%	0.6%
Costos de relocalización	0.1%	0.1%	0.4%	0.5%	0.2%	0.1%
Ingresos por Operación	5.4%	4.9%	3.5%	3.0%	4.5%	5.7%
Intereses	0.0%	-0.4%	-0.5%	-0.5%	-0.1%	0.0%
Inversiones	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.2%	0.4%
Utilidad antes de Impuestos	5.5%	4.6%	3.1%	2.6%	4.6%	6.1%
Impuesto sobre la Renta	2.1%	1.8%	1.3%	1.2%	1.8%	2.4%
Utilidad Neta	3.4%	2.7%	1.8%	1.4%	2.8%	3.6%
Dividendos en efectivo	0.0%	0.1%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Ingresos disponibles para las acciones	3.4%	2.7%	1.5%	1.4%	2.8%	3.6%
Ingresos por acción	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Acciones en circulación	1.7%	1.8%	1.7%	1.8%	2.1%	2.5%
Ganancias diluidas por acción	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Promedio ponderado de acciones en circulación	1.8%	1.9%	1.7%	1.8%	2.2%	2.6%

En el análisis de financiero utilizaremos las razones financieras, el balance histórico, el estado de resultados histórico y el estado de origen y aplicación de recursos.

#### Razones Financieras

En las razones de liquidez vemos que es una empresa que su liquidez 1.65 en 2011 esta por arriba de la industria 1.4; y su liquidez de inventarios 19.90 también está por arriba de la industria 14.5, sin embargo en esta segunda hay que tomar en cuenta que la mayoría de sus artículos son perecederos. Desde el punto de vista histórico la liquidez de la empresa ha mejorado y esto se debe a la recuperación económica y a que ha pagado sus deudas.

En las razones de Endeudamiento Vemos con WFM tiene una razón de duda a capital de 0.43 y la industria 2.3 por lo que quiere decir que actualmente se financia más con capital que con deuda y en la de Pasivo a Largo plazo tiene 0.12 nos confirma lo mismo si realizamos el análisis histórico vemos que ha aumentado su flujo de efectivo.

En las razones de rentabilidad vemos que también Whole Foods Market tiene un Margen de Utilidad Bruta de 34.99% está por encima de la Industria de 26.30% cerca de 9 puntos esto se debe a su estrategia y a que no compite con el precio como Walmart y Kroger. En el histórico vemos que su margen se ha conservado teniendo en 5 años solo un aumento de 1

punto. Por otro lado el Margen de Utilidad antes de Impuestos con 5% también esta por arriba de la industria de 1.6%.

En la razón de Rentabilidad con respecto a la Inversión está en 11.45%.

Por lo que vemos es una empresa con liquidez que no tiene demasiados pasivos y que su retorno está por arriba de la industria.

En cuanto al Balance Histórico vemos que sus principales activos esta en inmuebles para después pasar a Plusvalía e Inventarios y el principal pasivo son Bonos y Beneficios para empleados y cuantías por pagar. En el capital vemos como disminuyó su deuda y aumentó su capital en los últimos 2 años.

En el Estado de resultados Porcentual histórico vemos que la empresa ha mejorado en sus gastos de apertura de tienda en sus costos de ventas y que sólo aumento muy poco 0.1 % sus gastos operativos. Por lo que la medición de resultados de acuerdo al EVA ha resultado.

Es una empresa que financieramente se ha recuperado de la crisis del 2008 y que ha cumplido con sus obligaciones a Largo plazo por la adquisición de Wild Oats en 2007. En crecimiento de ventas tanto en 2010 como en 2011 ha tenido un incremento de más de 12%. Tiene buen posicionamiento y buena capacitación de empleados, su operación es buena y medible bajo el sistema EVA y control sobre los gastos. Por lo que es una empresa que tiene plataforma para seguir creciendo.

## 6. Justificación

Una vez realizado el análisis contestaremos a las preguntas que nos habíamos planteado del caso.

¿Es el entorno favorable para el crecimiento de Whole Foods Market?

Entorno Externo

Si, el entorno es favorable para que crezca Whole Foods Market. En el entorno externo tenemos crecimiento de mercado tanto en Estados Unidos de 9.5% en 2011, como en Europa de 10% en 2010. Una mayor conciencia de la alimentación más sana y crecimiento de consumo no sólo en los almacenes sino también en los restaurantes, 5% familias más compran productos orgánicos. Programas gubernamentales como el Kids LiveWell.

Entorno Interno

También en el entorno interno es favorable para el crecimiento, la empresa cuenta con buen ambiente de trabajo mencionada por Fortune entre las 100 mejores empresas para trabajar. Saldó su deuda a largo plazo que contrajo en 2007 para adquirir Wild Oats como podemos ver en el Estado de Origen y Aplicación de Recursos disminución de deuda a largo plazo de \$490,849. Sus ventas aumentaron en más de 12% en los últimos años y sus razones de liquidez y rentabilidad están por arriba de la industria.

¿Hacia dónde debe de crecer?

Veremos el crecimiento desde el punto de Penetración de Mercado, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercados y Diversificación:

1. Penetración de mercado.- Whole Foods Market tiene penetración de mercado a través de sus programas educativos, las clases de cocina, las barras de degustación de sus productos, su página de Internet, su programa de descuento Whole Deal y sus programas comunitarios como Whole Kids Foundation, Whole Planet Foundation y Green Mission.

Seguir con los productos de marcas propias. Cuenta ya con una variedad de marcas y productos. Posicionar las marcas propias con los recetarios de cocina por internet y en las clases de cocina.

El programa Wellness también le proporciona penetración de mercado ya que ayuda a las personas a mantenerse sanas, a través de tratamientos faciales y de cuerpo, como de nutrición y deporte. Así como su sistema de banquetes Lamar.

2. Desarrollo de Productos.- Incrementar las marcas propias de cuidado de la piel y rostro ya que son productos siempre demandados en todo el año y que convergen muy bien con el concepto natural. Actualmente tiene entre sus productos jabones, cremas y shampoos. Para crecer puede introducir desodorantes y líneas especiales

para hombre y jóvenes. El mercado joven con diseños de moda puede ser atraído por estos productos.

3. Desarrollo de mercados.- Que es como ha crecido y sigue creciendo ya que actualmente prevén abrir 65 tiendas tanto en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. El mercado de orgánicos sigue creciendo en estos países tanto en producción como consumo. La población está cada vez más educada a consumir más. Demográficamente la población ha crecido en las edades dónde se cuidan más. Económicamente la economía va mejor aunque el poder de consumo se mantiene igual.
4. Diversificación relacionada.- Introducir Whole Foods Café dónde sirvan comida de una forma rápida y sana, serían pequeños de unos 150 metros cuadrados y en áreas de gran tránsito de oficinas especialmente en el “downtown” y las áreas residenciales grandes. Ya que como mencionamos en el entorno de restaurantes cada vez los clientes de los mismos quieren comida más natural y sana . Contarían con servicio a domicilio a través de Internet y Smartphone. Primero se desarrollarían pequeñas islas en sus propias tiendas dónde adquieran experiencia para después introducirse en centros de oficinas y residenciales.

Las principales ciudades de Estados Unidos serían las más adecuadas por su tránsito como son Nueva York, Chicago, Houston, San Francisco, Austin, etc..

¿Debe de incursionar en Nuevos Mercados Internacionales?

Whole foods Market puede crecer en mercados Europeos dónde hay mucha producción y consumo de orgánicos. Después de Estados Unidos en el consumo de orgánicos sigue Europa con Alemania, Francia y Reino Unido entre los principales consumidores. Se sugiere introducirse en Alemania, ya que es un país productor y alto consumidor y de los países Europeos tiene una mayor estabilidad financiera. Alemania es un país con alta cultura y desarrollo económico dónde últimamente ha habido crecimiento en lo orgánico hay tiendas especializadas pero ninguna con tantos productos como Whole Foods Market y casi cada cadena tiene sus especialidad ya sea pan o cereales o productos lácteos. Por lo que se sugiere para introducirse adquirir alguna cadena que tenga tiendas en las principales ciudades. De esta forma se contaría con personal ya capacitado, proveedores y clientes. Se descartó por lo pronto a Francia aunque es un país con consumo de orgánicos culturalmente las personas no están tan dispuestas a pagar la diferencia en costo y las grandes cadenas ya tienen áreas en los supermercados o tiendas especializadas. Así mismo se prefirió Alemania sobre Italia ya que ésta última cuenta con muchos productos naturales orgánicos que se abastecen en los mismos supermercados incluso en algunos son mayoría por lo que la competencia es grande. Para abastecerse de los productos naturales Whole Foods Market puede comprar productos en Italia y España ya que son países productores de orgánicos en frutas y verduras.

La apertura de tiendas en Alemania al igual que en Reino Unido puede empezar por la adquisición de tiendas especializadas en natural actualmente existen 17 cadenas que tienen desde 6 tiendas hasta 45 .



## 7. Conclusión

Como se ve en el caso Whole Foods Market puede crecer tanto en productos como en mercado. Puede ya pensar en incursionar otros mercados internacionales como Alemania y aprovechar su solvencia para adquirir pequeñas tiendas en este país. También puede diversificarse con los pequeños Cafés ya que su experiencia en comida, sus proveedores y su concepto de entretenimiento en el supermercado unido al interés de las personas de alimentarse mejor puede satisfacer a un gran número de consumidores.

# Bibliografía

Contemporary Strategy Analysis, Robert M. Grant, John Wiley & Sons, 2010

EVA, Valor económico agregado  
Oriol AMAt  
Edit Norma, 2000

Fundamentos de Administración Financiera  
James C. Van Horne  
Prentice Hall

## Referencias

- (1) U.S. Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, Economic News Release, Table 1, Table 1. Median usual weekly earnings of full-time wage and salary workers by sex, quarterly averages, seasonally adjusted , [www.bls.gov/news.release/wkyeng.t01.htm](http://www.bls.gov/news.release/wkyeng.t01.htm).
- (2) U.S. Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor Databases, Tables & Calculators by Subject, CPI Inflation Calculator, ([www.bls.gov/data/inflation\\_calculator.htm](http://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm))
- (3) U.S. Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, consumer Price Index, ([www.bls.gov/cpi/cpid11av.pdf](http://www.bls.gov/cpi/cpid11av.pdf))
- (4) U.S. Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, Economic News Release, ([www.bls.gov/news.release/archives/ecopro\\_02012012.ht](http://www.bls.gov/news.release/archives/ecopro_02012012.ht))
- (5) Organic Trade Association, Barbara Haumann, Organic foods industry creates more than a half million jobs, April 2012, [http://www.organicnewsroom.com/2012/04/organic\\_foods\\_industry\\_creates.html](http://www.organicnewsroom.com/2012/04/organic_foods_industry_creates.html))
- (6) Organic Trade Association's 2012 Organic Industry Survey .
- (7) ([http://ec.europa.eu/agriculture/organic/home\\_es](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/home_es))
- (8) Organic agriculture in Europe 2012 (data 2010) /[www.organic-europe.net/1737.html?&L=0](http://www.organic-europe.net/1737.html?&L=0)
- (9) [www.restaurant.org/pressroom/pressrelease/?ID=2225](http://www.restaurant.org/pressroom/pressrelease/?ID=2225)
- (10) Tendencia en Mercado Europeo de Productos Orgánicos, Tendencia-Diversidad, Prochile, [www.prochile.cl/documentos/pdf/encuentro\\_organicos\\_alemania.pdf](http://www.prochile.cl/documentos/pdf/encuentro_organicos_alemania.pdf)
- (11) Depósitos de Documentos de la Fao, Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Orgánicas, [www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s02.htm#TopOfPage](http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s02.htm#TopOfPage), Reino Unido, Francia, Italia y Alemania.
- (12) FODA, Red de Caja de Herramientas Mi Pyme, Caja de Herramientas infoipyme, <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- (13) Las cinco fuerzas de Porter, Alberto López Correa <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

## Anexos

### Balance

Activos	2011	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Activo Circulante</b>						
Efectivo y efectivo equivalente	\$ 212,004	\$ 131,996	\$ 430,130	\$ 30,534		\$ 2,252
Inversiones a corto plazo	442,320	329,738				193,847
Efectivo restringido	91,956	86,802	71,023	617	2,310	60,065
Cuentas por Cobrar	175,310	133,346	104,731	115,424	105,209	82,137
Cuentas por cobrar por desinversión					165,054	
Inventario	336,799	323,487	310,602	327,452	288,112	203,727
Gastos pagados por adelantado y otros activos ctes.	73,579	54,686	51,137	68,150	40,402	33,804
Ingreso por impuestos diferidos	121,176	101,464	87,757	80,429	66,899	48,149
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1,453,144</b>	<b>1,161,519</b>	<b>1,055,380</b>	<b>622,606</b>	<b>667,986</b>	<b>623,981</b>
Inmuebles y Equipo, depreciación acumulada	1,997,212	1,886,130	1,897,853	1,900,117	1,666,559	1,236,133
Inversiones a largo plazo	52,815	96,146				
Plusvalía	662,938	665,224	658,254	659,559	668,850	113,494
Activos intangibles, amortización acumulada neta	67,234	69,064	73,035	78,499	97,683	34,767
Ingreso por impuestos diferidos	50,148	99,156	91,000	109,002	104,877	29,412
Otros Activos	8,584	9,301	7,866	10,953	7,173	5,209
<b>Total Activo</b>	<b>4,292,075</b>	<b>3,986,540</b>	<b>3,783,388</b>	<b>3,380,736</b>	<b>3,213,128</b>	<b>2,042,996</b>
<b>Pasivo y Capital</b>						
<b>Pasivo circulante+</b>						
Deuda a corto plazo y obligaciones	466	410	389	380	24,781	49
Cuentas por pagar	236,913	213,212	189,597	183,134	225,728	121,857
Bonos y Beneficios para empleados	281,587	244,427	207,983	196,233	181,290	153,014
Dividendos pagaderos	17,827		8,217		25,060	
Otros pasivos circulantes	342,568	289,823	277,838	286,430	327,657	234,850
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>879,361</b>	<b>747,872</b>	<b>684,024</b>	<b>666,177</b>	<b>784,516</b>	<b>509,770</b>
Deuda a largo plazo y obligaciones	17,439	508,288	738,848	928,790	736,087	8,606
Pasivos diferidos lease	353,776	294,291	250,326	199,635	152,552	120,421
Otros pasivos a largo plazo	50,194	62,831	69,262	80,110	81,169	56
<b>Total pasivo</b>	<b>1,300,770</b>	<b>1,613,282</b>	<b>1,742,460</b>	<b>1,874,712</b>	<b>1,754,324</b>	<b>638,853</b>
<b>Capital</b>						
Acciones preferentes			413,052			
Acciones comunes ...	2,120,972	1,773,897	1,283,028	1,266,141	1,232,845	1,147,872
Acciones comunes en tesorería al costo					-199,961	-99,964
Utilidades acumuladas	-164	791	-13,367	422	15,722	6,975
Ingresos retenidos	870,497	598,570	358,215	239,461	410,198	349,260
<b>Tatal capital</b>	<b>2,991,305</b>	<b>2,373,258</b>	<b>1,627,876</b>	<b>1,506,024</b>	<b>1,458,804</b>	<b>1,404,143</b>
Contingencias						
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>4,292,075</b>	<b>3,986,540</b>	<b>3,783,388</b>	<b>3,380,736</b>	<b>3,213,128</b>	<b>2,042,996</b>

## Estado de Resultados

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Ventas	\$ 10,107,787	\$ 9,005,794	\$ 8,031,620	\$ 7,953,912	\$ 6,591,773	\$ 5,607,376
Costo de ventas	6,571,238	5,869,519	5,276,493	5,247,207	4,295,170	3,647,734
Margen Bruto	3,536,549	3,136,275	2,755,127	2,706,705	2,296,603	1,959,642
Gastos directos de tienda	2,628,811	2,376,590	2,146,626	2,107,940	1,711,229	1,421,968
Gastos generales y administrativos	310,920	272,449	243,749	270,428	217,743	181,244
Gastos preapertura de tienda	40,852	38,044	49,218	55,554	59,319	32,058
Costos de relocalización, cierre de tiendas.	8,346	11,217	31,185	36,545	10,861	5,363
Ingresos por Operación	547,620	437,975	284,349	236,238	297,451	319,009
Intereses	-3,882	-33,048	-36,856	-36,416	-4,208	-32
Inversiones	7,974	6,854	3,449	6,697	11,324	20,736
Utilidad antes de Impuestos	551,712	411,781	250,942	206,519	304,567	339,713
Impuesto sobre la Renta	209,100	165,948	104,138	91,995	121,827	135,885
Utilidad Neta	342,612	245,833	146,804	114,524	182,740	203,828
Dividendos en efectivo		5,478	28,050			
Ingresos disponibles para las acciones comunes	\$ 342,612	\$ 240,355	\$ 118,754	114,524	182,740	203,828
Ingresos por acción	\$ 1.96	\$ 1.45	\$ 0.85	0.82	1.3	1.46
Utilidad por acción	175,221	166,244	140,414	139,886	140,088	139,328
Ganancias diluidas por acción	\$ 1.93	\$ 1.43	\$ 0.85	0.82	1.29	1.41
Promedio ponderado de acciones en circulación	177,279	171,710	140,414	140,011	141,836	145,082
Dividendos declarados por acción común	\$ 0.40			0.6	0.87	2.45