

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981.



“ESTRATEGIAS DE WHOLE FOODS MARKET PARA SOSTENER SU
CRECIMIENTO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACION.

Presenta

ANA ANGELICA SPINOLA GRANDIO.

Director: Mtro. Carlos Sedano Martínez.

Lectores: Mtro. Víctor Kagekiyo Kajihara Cruz.

Mtro. Roberto Montalvo Gómez.

México, D.F.

2012.

	PAG.
INDICE	2
1.- JUSTIFICACIÓN.....	3
2.- ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
3.- MARCO TEORICO	12
4.- PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES.....	26
4.1.- Análisis del macroentorno.....	26
4.2.- Análisis del microentorno.....	30
4.3.- Análisis financiero.....	39
4.4.- Análisis FODA.....	42
4.5.- Generación de alternativas de solución.....	48
4.6.- Evaluación de alternativas.....	49
5.- FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.....	53
6.- MARCO DE APLICACIÓN.....	55
7.- CONCLUSIÓN.....	60
8.- RECOMENDACIONES.....	62
9.- BIBLIOGRAFÍA.....	63
10.- ANEXOS.....	65

1.- JUSTIFICACIÓN.

En el mercado de abarrotes de los Estados Unidos existe una segmentación (alrededor de un 5%) que maneja productos orgánicos que incluyen varios tipos de productos como: frutas y vegetales, granos, semillas y cereales, abarrotes varios, lácteos, pescados y mariscos, carne y aves de corral, panadería, alimentos preparados, cerveza, vinos, arreglos florales, productos para higiene y cuidado personal, limpieza del hogar y cuidado de animales domésticos.

A pesar de las dificultades económicas que ha vivido el país desde el 2008, este mercado ha madurado y se ha mantenido con buena aceptación de los consumidores, al promover el cuidado de la salud personal consumiendo y utilizando productos naturales, cuyo procesamiento es amigable con el medio ambiente y evitando el uso de sustancias químicas sintéticas y contaminantes como: fertilizantes, pesticidas, conservadores, colorantes y saborizantes artificiales, algunas hormonas de crecimiento o antibióticos, modificadores genéticos y la exposición a radiación artificial.

También se ha conseguido establecer un nicho de mercado satisfaciendo las necesidades y gustos especiales de los clientes que lealmente realizan sus compras.

En la actualidad existen cinco empresas importantes, dedicadas especialmente a las ventas de productos orgánicos:

- 1.- *Whole Foods Market*, con 311 tiendas en 40 estados de EEUU, 7 tiendas en Canadá y 5 tiendas en el Reino Unido.
- 2.- *Trader Joe's*, con 365 tiendas en 31 estados de EEUU.
- 3.- *Fresh Market*, con 120 tiendas en 24 estados de EEUU.

4.- *Sunflower Markets*, con 41 tiendas en 8 estados en el suroeste de EEUU.

5.- *Sprouts Farmers Market*, con 110 tiendas en 4 estados en el suroeste de EEUU.

6.- *Supervalu Save-a-Lot*, con 2,505 tiendas a lo largo de todo EEUU. Es un supermercado que también vende productos convencionales, pero el 27% de sus clientes compra exclusivamente productos orgánicos semanalmente.

También se estima que hay aproximadamente 14,500 tiendas naturistas en Estados Unidos, además de que las grandes empresas bien conocidas de abarrotes han designado secciones especiales para este tipo de productos.

Esta intensa competencia obliga a “*Whole Foods Market*” (empresa líder de productos orgánicos) a realizar tácticas de mercadeo y crear estrategias de manera continua, para tener ventajas competitivas de manera inteligente y así, mantener y aumentar el crecimiento obtenido de 2009 a 2011.

2.- ANÁLISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Se enunciarán los hechos de manera cronológica:

1980 Es fundada en *Austin, Texas* en Estados Unidos por *John Mackey* el supermercado de productos naturales y orgánicos con el nombre: *Whole Foods Market*.

1984 *Whole Foods Market* se expande fuera de *Austin* abriendo cuatro tiendas en las ciudades: *Houston y Dallas, Texas, Nueva Orleans, Louisiana y Palo Alto, California*.

1992 *Whole Foods Market* se transforma en empresa pública y ofrece acciones cotizando en *Nasdaq*.

1997 *Whole Foods Market* desarrolla el lema: "Alimentos integrales, personas integrales, planeta integral" y difunde a empleados y clientes este lema, como su filosofía.

Alimentos integrales: obteniéndolos de todo el mundo, a menudo de artesanos, para ofrecer productos de la mayor calidad, con el menor procesamiento y los mejores sabores naturales, con sistemas de conservación natural, sin emplear aditivos artificiales.

Personas integrales: contratando a las mejores personas como parte de su equipo, dándoles facultad para tomar decisiones, en un ambiente laboral respetuoso y motivador para contribuir a la rentabilidad del negocio y brindar beneficios a su comunidad.

Planeta integral: promoviendo la agricultura sustentable para proteger el ambiente y a los trabajadores del campo, apoyando a bancos de alimentos, patrocinando eventos comunitarios, compensando a los empleados por servicios comunitarios y contribuyendo con el 5% de las ganancias netas para organizaciones sin fines de lucro.

2000 Los supermercados convencionales que tienen un área designada para productos orgánicos vendieron más que las 14,500 tiendas naturistas de todo el país.

2001 *Whole Foods Market* compra la cadena de tiendas *Harry's Farmer's Market* con tres tiendas de gran tamaño en *Atlanta* (de 7,000 a 7,400 m² cada una). Desde 1992 ha adquirido ocho cadenas con 60 tiendas.

2003 La *Organic Trade Association* publicó que las ventas de productos orgánicos fueron de 10,400 millones de dólares.

- *Whole Foods Market* fue designada como la primera comercializadora nacional de abarrotes con certificación orgánica del departamento de agricultura de Estados Unidos.

2004 *Whole Foods Market* compra la cadena *Fresh and Wild*, con siete tiendas en el Reino Unido.

2005 Los productos orgánicos se vendieron en casi 14,500 tiendas en Estados Unidos y en más del 75% de las tiendas de abarrotes y supermercados convencionales.

- *Whole Foods Market* lanza productos orgánicos de su marca propia.

- *Whole Foods Market* abre una tienda en Nueva York, la tienda más grande de abarrotes en *Manhattan* y es la que produce mayores ingresos de la cadena; y otra tienda en *Union Square* de 4,500 m².

- *Whole Foods Market* posee el 0.6% de participación en el mercado de los abarrotes.

2006 *Whole Foods Market* tiene 180 tiendas con más de 32,000 empleados, 113 de las tiendas tienen más de 2,700 m² de superficie. Promediaron 26 millones de dólares de ventas por tienda. Tienen planes de reubicar las tiendas más pequeñas en sitios más grandes con mejor visibilidad y mayor estacionamiento en áreas de clase alta de centros urbanos metropolitanos. Tienen como política básica gastar solamente el equivalente al 0.4 % de sus

ventas en publicidad pues creen que la difusión de sus servicios debe darse por recomendación de boca en boca.

2007 En junio, *Whole Foods Market* abre una tienda de gran tamaño (7,435 m²) en tres niveles al oeste de Londres.

- Se anuncia que *Whole Foods Market* compró a su principal competidor: *Wild Oats* con 109 tiendas en 23 estados de Estados Unidos y una tienda en Columbia Británica, en Canadá por 565 millones de dólares, más una deuda de 106 millones de dólares.

- La *Organic Trade Association* publicó que las ventas de productos orgánicos fueron de 62,000 millones de dólares (aumentando 10% respecto al año anterior).

2008 Debido a la difícil situación económica por la que atraviesa Estados Unidos, *Whole Foods Market*, canceló contratos de arrendamiento para 13 tiendas nuevas y redujo 9 proyectos a superficies más pequeñas (de 1,208 m²).

- Tomó medidas preventivas para reducir costos: recortó 306 posiciones de trabajo, vendió una porción de sus acciones a los afiliados de *Leonard Green & Partners*.

- Aunque la clase alta no resintió duramente los efectos de la crisis económica, por prevención o por solidaridad, disminuyeron sus consumos de “artículos lujosos” como productos orgánicos.

- Solidarizándose con los clientes, por primera vez *Whole Foods Market* repartió cupones y folletos con ideas para ahorrar en comidas y recetas, invitando a los clientes a visitar la tienda y conocer las promociones, teniendo éxito pero sin invertir nada en estrategias de publicidad.

- En Londres, la empresa reportó pérdidas de 9.9 millones de libras (18.4 millones de dólares) y sin rendirse, explicaron que en el primer año de instalación de la tienda se habían obtenido buenos resultados y que con nuevas estrategias pronosticaban un punto de equilibrio en 2011.

- Durante el año 2008, *Whole Foods Market* afrontó una demanda en la corte, objetada por la Comisión Federal de Comercio, por la adquisición de *Wild Oats* por prácticas monopólicas.

- En el mes de noviembre *Whole Foods Market* firmó nuevos contratos programando abrir 66 tiendas en el año 2012.

2009 *Whole Foods Market*, abrió una tienda nueva en *Austin, Texas* de 7435 m².

- Recibió una serie de premios por sus prácticas de negocios y se clasificó en el lugar 22 en la lista de la revista *Fortune* como las 100 mejores empresas para trabajar en los últimos 12 años.

- *Whole Foods Market* es una empresa muy reconocida y recomendada en las revistas de salud como la no. 1 en innovación, responsabilidad social y calidad de sus productos.

- Llega a un acuerdo de resolución en la demanda de la Comisión Federal de Comercio por la adquisición de *Wild Oats* por prácticas monopólicas, en el cual cede 31 tiendas en 12 estados, renunciando a los derechos de la marca "*Wild Oats*" y ofreciendo a los 8,500 empleados una garantía de trabajo o una indemnización mejorada.

- Obtuvo 8 mil millones de dólares de ventas en sus 275 tiendas.

2010 *Whole Foods Market* operó en 299 tiendas, reportando un crecimiento de 6% respecto al año anterior.

- Obtuvo 9 mil millones de dólares de ventas.

2011 *Whole Foods Market* opera 311 tiendas en Estados Unidos, 7 tiendas en Canadá y 5 tiendas en el Reino Unido (un total de 323 tiendas).

- Obtuvo 10,100 millones de dólares de ventas.

- En los últimos tres años avanzó de tener una deuda de mil millones de dólares, a contar con 800 millones de dólares en inversiones y efectivo.

- Fue reconocida nuevamente por la revista *Fortune* en el lugar 24 de las “100 mejores empresas para trabajar”, siendo una de las trece empresas que han aparecido consecutivamente en los últimos 14 años.

- *Whole Foods Market* ha cumplido satisfactoriamente con la meta de donar al menos 5% de sus utilidades después de impuestos a instituciones sin fines de lucro.

- El precio de sus acciones en el mercado de valores se encuentra en el valor más alto desde hace 5 años (\$73 dólares por acción, ver anexo 1.- Gráfica 1).

2012 *Whole Foods Market* planea abrir entre 24 y 27 tiendas en este año y de 28 a 32 tiendas en el 2013 además tiene firmados contratos de arrendamiento financiero por 62 plazas más.

- Ha planeado tener el mismo ritmo de crecimiento en este año con un aumento en ventas de 13 a 15% (11,400 a 11,615 millones de dólares).

- El precio de sus acciones en el mercado de valores se encuentra en el valor más alto desde hace 5 años (\$85.49 dólares por acción, ver anexo 1.- Gráfica 1).

- Considera que el mercado de productos naturales y orgánicos no se encuentra saturado y que tiene una oportunidad de crecimiento hasta llegar a tener 1,000 tiendas en Estados Unidos.
- Cuenta con 62,000 empleados bien entrenados, organizados en equipos de trabajo, que toman decisiones al momento de atender a los clientes para cerrar las ventas de manera personal y muy motivados a través de un programa de compensaciones. Planea contratar 3,000 empleados más durante este año.
- Su política acerca de la publicidad (*advertising*) no ha cambiado, destinando para este rubro únicamente 0.4% de sus ventas totales y creyendo que las recomendaciones de boca en boca y su diferenciación a través del servicio a sus clientes es la clave de su éxito. Los demás miembros de esta industria gastan en promedio, un 12% de sus ventas en publicidad.
- *Whole Food Market* confirma su dirección y objetivos en la carta anual que emite para los accionistas, declarando:

Su **VISION:** “Ser el mejor vendedor minorista de comida natural y orgánica, con 1,000 tiendas en U.S. Cambiar la dieta alimenticia de los consumidores para mejorar su estilo de vida. Crear una marca propia nacional e internacional de sus productos”.

Y su **MISION:** “Ofrecer productos orgánicos y naturales de la más alta calidad, poniendo especial atención en las experiencias de nuestros clientes, miembros de equipo, inversionistas, comunidades locales y globales; así como en el medio ambiente”.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Pregunta Básica:

¿Qué estrategia competitiva debe seguir *Whole Foods Market* en un mercado intensamente competido, para cumplir sus objetivos en cuanto a la apertura de 24 a 27 nuevas tiendas y mantener el ritmo de crecimiento que ha tenido de 2009 a 2011?

Preguntas complementarias:

¿Por qué no ejecutar una estrategia de comunicación y promoción para atraer a nuevos clientes?

¿Cómo puede mantener una relación más estrecha con sus clientes para obtener retroalimentación sobre sus necesidades y sus preferencias?

¿Qué servicios o eventos adicionales puede ofrecer que le permitan ganar más clientes nuevos y clientes de la competencia?

3.- MARCO TEÓRICO.

Para analizar la situación actual de *Whole Foods Market* se utilizarán varias herramientas que se describirán a continuación.

Análisis del macroentorno PESTEL.* Estudiando los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Para identificar y/o prever cambios que afectan las decisiones, lógica de acciones o valor de una empresa, buscando obtener resultados objetivos para una investigación de mercado o análisis estratégicos.

Hay un gran rango de información que puede ser incluida dentro del análisis de cada factor, pero se tiene que considerar que para tomar las decisiones más precisas dentro del macroentorno analizado, se buscan tener las más objetivas o relativas de cada caso.

Como parte de los factores, debemos considerar la siguiente información:

Políticos: Intervenciones del gobierno en economía, estabilidad política interna y exterior, políticas fiscales, de trabajo, de operaciones o de comercio, salud, educación, infraestructura y planeación social.

Económicos: Crecimiento económico, tasas de interés y tipos cambiarios, la tasa de inflación, tendencias de mercados bursátiles, estado de mercados nacionales e internacionales, oferta y demanda de productos, escasez y competencia.

Socio-culturales: Crecimiento poblacional-demográfico, edades de sectores, seguridad, tendencias de cambios de gustos o preferencias sociales, tradiciones o novedades.

Tecnológicos: Nuevos desarrollos, procesos de automatización y mejoramiento de la tecnología actual, proyectos en desarrollo y reducción de costos por procesos innovadores.

* Referencia bibliográfica no.8

Ecológicos: Variaciones climáticas, eventos o desastres naturales, condiciones de lugar o del entorno, recursos naturales.

Legales: Variaciones e implementación de legislaciones, creación de nuevas leyes, estatus del entorno hacia la legislación.

Es importante agregar que a pesar de que todos estos factores deben ser analizados, no todos tienen la misma relevancia. Esto depende del tipo de empresa y el objetivo de realizarlo. De igual manera, cabe mencionar que dependiendo del tipo de investigación o fuentes de información, los resultados pueden variar.

Todo culmina en la capacidad del administrador estratega, al analizar los factores, interpretar adecuadamente y tomar las decisiones correctas para aprovechar y no ser afectados por los factores del macroentorno.

Análisis FODA.* Es una herramienta que permite conformar una radiografía de la situación actual de la empresa, obteniendo un diagnóstico preciso que ofrece las bases para idear las estrategias que capitalicen los recursos de la empresa, y se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

FODA está integrado por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés, *SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

De estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades, son internas de la organización, por lo tanto es posible actuar directamente sobre ellas, son controlables; en cambio las oportunidades y amenazas son externas, por lo que no son controlables.

* Referencia bibliográfica no.10

Las Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades y activos competitivos que se desarrollan positivamente.

Las Oportunidades son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir oportunamente en el entorno en el que actúa la empresa, ajustándose bien a las capacidades y los recursos financieros y organizacionales y que permiten obtener ventajas competitivas, generando crecimiento y rentabilidad.

Las Debilidades son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia; recursos de los que carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Provocan vulnerabilidad y la empresa debe atenderlas para compensarlas y convertirlas en fortalezas.

Las Amenazas son aquellas situaciones externas desfavorables, que provienen del entorno, condiciones adversas que no se controlan, provocan pérdidas y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Deben identificarse oportunamente para valorar acciones y neutralizar o mitigar sus efectos.

Para realizar un análisis FODA se deben investigar informes y datos de una empresa y poder distinguir:

- Lo externo de lo interno.
- Lo bueno de lo malo.
- Lo relevante de lo irrelevante.
- Lo urgente de lo que puede esperar.

Una vez obtenidos todos los datos se deben clasificar, elaborando listas y construyendo una matriz en la que al observarlas de manera cruzada, facilitará las implicaciones e idear mejoras en las estrategias a seguir.

	Oportunidades		Amenazas	
<i>Fortalezas</i>	-	Estrategias	-	Estrategias
-	-		-	
-	-		-	
<i>Debilidades</i>	-	Estrategias	-	Estrategias
-	-		-	
-	-		-	

Las circunstancias pueden cambiar de un día para otro al interior o al exterior de la empresa.

Otra herramienta a utilizar es:

Análisis de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter.* Es una herramienta para analizar el entorno alrededor de un tipo de industria.

Consiste en determinar mediante cinco aspectos el estatus de cualquier empresa y la rentabilidad que se puede alcanzar en la industria en la que participa.

Este análisis sirve principalmente para evaluar la incursión en un mercado o industria, al igual que para poder realizar una estrategia que permita aprovechar las oportunidades, las debilidades de la competencia y prosperar con un negocio rentable.

*Referencias bibliográficas no.9 y 12.

Se puede definir la rentabilidad de la participación del sector, el cual, mientras menos competido sea, más rentable será.

Las fuerzas están numeradas a continuación y contienen las siguientes características:

1.- Fuerza de la rivalidad entre competidores: Esta fuerza se encuentra asociada a la maniobrabilidad en el mercado y a la competencia por la preferencia de los compradores, que determinan qué tan fuerte o débil es un rival.

La competencia entre rivales de una industria siempre es cambiante, en tanto se dan los movimientos de ofensiva y defensiva entre ellos, destacando una mezcla de armas competitivas, además de sus esfuerzos por mejorar sus posiciones en el mercado.

Algunos factores que aumentan la intensidad de la rivalidad entre competidores de una industria son:

- Lanzamiento continuo de acciones frescas para impulsar sus posiciones y su desempeño comercial como:

* Apresuramiento para diferenciar sus productos, ofreciendo mejores características de desempeño, mejor calidad, mejor servicio al cliente, o una variedad más amplia de productos.

* Utilización de tácticas de mercadotecnia como promociones de ventas especiales, mucha publicidad, precios más bajos, descuentos o financiamientos con intereses bajos para acelerar más las ventas.

* Expandiendo capacidades de distribución, incluso en mercados extranjeros.

* Desarrollando experiencia y capacidades valiosas que a los competidores les cueste trabajo igualar.

- El aumento en la cantidad de los competidores semejantes en tamaño y capacidad.
- En mercados de lento crecimiento, cuando se reduce la demanda de los compradores, las empresas se ven en la necesidad de iniciar tácticas para aumentar sus ventas.
- El costo de cambio de marcas para los compradores es bajo o los productos de los vendedores rivales se estandarizan cada vez más.
- Estrategias poderosas y exitosas de parte de alguno de los competidores, motivando repuestas prontas de sus competidores.

Cuando los competidores se embarcan en guerras de protección de precios, los márgenes de ganancia se reducen notablemente, autodestruyendo su rentabilidad.

2.- Fuerza de nuevos competidores en el mercado: Esta fuerza, que bien puede ser considerada una amenaza, es prácticamente única y específica al mercado o industria considerada. El análisis de la competencia recae en determinar las ventajas o desventajas que se tienen contra ella, los daños que su entrada al mercado puede implicar, su acceso a canales o vías de distribución, sus ventajas o accesos a nuevas tecnologías, y los procesos judiciales o legislativos en los que pueda estar implicado.

3.- Fuerza de productos sustitutos: Esta fuerza ayuda a determinar factores como precio, mercado meta, tipo de producto (lujo, básico, inferior) e incluso calidad, analizando los productos similares y sustitutos. Para ello se consideran los precios y demanda de los

otros productos, su nivel de diferenciación, su disponibilidad temporal y geográfica, el costo de producción y colocación de cada uno, al igual que la facilidad de adquisición por parte del comprador o consumidor.

4.- Poder de negociación de los proveedores y colaboración proveedor-vendedor:

Se determinan como factores importantes de la relación de una empresa en la industria y sus proveedores, tales como los costos hacia el comprador, cantidad de posibles proveedores, disponibilidad y calidad de los productos, el servicio o asesoría hacia el comprador, la facilidad del comprador para sustituir los insumos, los costos de cambio de proveedor, contratos de exclusividad o preferencias de logística y distribución, el número de productos de la competencia y sustitutos disponibles en el mercado, al igual que productos inferiores.

En algunas ocasiones, las empresas establecen sociedades estratégicas con sus proveedores, otorgándole ventajas competitivas, ya que les permite: compartir datos en tiempo real, reducir inventarios y costos de logística, acelerar la disponibilidad de insumos de vanguardia y reducir tasas de defectos. De esta manera, se desempeñan mejor en el manejo de las relaciones de la cadena de abastecimiento.

5.- Poder de negociación de los compradores y colaboración vendedor-comprador:

Este está influenciado por factores como el volumen demandado por el cliente, la existencia de productos de competencia (sustitutos o complementarios), la sensibilidad del comprador a los precios de manera relativa a sus ingresos, la dependencia y confiabilidad en los

canales de distribución, la posibilidad de negociación mediante la flexibilidad de precios y cotizaciones, ventajas y exclusividades del producto, la saturación o concentración de clientes relativo a la concentración u oferta por parte de compañías o competencia y la accesibilidad de información del comprador.

Estrategias de Mercadotecnia.*

Mercadotecnia es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos, con el propósito de obtener a cambio valor procedente de dichos clientes. El proceso de Mercadotecnia incluye cinco etapas: primero, los profesionales de mercadotecnia tienen que comprender el mercado, las necesidades y los deseos de los clientes. A continuación, deben diseñar una estrategia de mercadotecnia orientada al cliente con el objetivo de captar, retener y aumentar el número de clientes objetivo. En la tercera etapa, se construye un programa que provee un valor superior, ofreciendo bienes o servicios de gran calidad y desempeño. Todas estas etapas constituyen la base de la cuarta etapa: la creación de relaciones rentables con los clientes que generen satisfacción plena para el cliente. En la última etapa, la empresa recoge las recompensas provenientes de las fuertes relaciones con los clientes al capturar valor de ellos.

* Referencia bibliográfica no.5

Las empresas con una mercadotecnia sobresaliente, hacen todo lo posible por aprender, comprender y atender las necesidades, deseos y demandas de sus clientes. Esta comprensión las ayuda a diseñar ofertas de mercado que satisfacen los deseos y les ayuda a crear relaciones con el cliente cargadas de valor, con las que pueden capturar el valor del tiempo de vida del cliente, dando lugar a una relación de intercambio a largo plazo con los clientes.

Las principales herramientas de la mercadotecnia se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro “*pes*” : producto, precio, distribución o lugar (*place*), y promoción. Para proveer su propuesta de valor, la empresa debe crear primero una oferta de mercado (producto) que satisfaga una necesidad, debe decidir cuánto va a cobrar por esa oferta (precio) y cómo va a hacer que la oferta esté disponible para sus consumidores objetivo (lugar). Finalmente, debe comunicar a los clientes objetivo su oferta y persuadirlos de sus ventajas (promoción). La empresa debe combinar todas estas herramientas en un programa de mercadotecnia integrado, que comunica y provee el valor buscado a los clientes elegidos.

La creación de buenas relaciones con los clientes requiere más que limitarse a desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes objetivo. Las empresas también tienen que comunicar sus propuestas de valor a los clientes, y no dejar al azar lo que comunican. Toda su comunicación debe estar planificada y combinada en programas de comunicación cuidadosamente integrados. La comunicación efectiva es un elemento crucial en los esfuerzos de una empresa para crear relaciones rentables con los clientes.

Un programa de comunicación de mercadotecnia de una empresa se compone de un conjunto de herramientas de: publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas y mercadotecnia directa y que se definen a continuación:

Publicidad: Toda forma de comunicación no personal pagada por una empresa, identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios. Incluye la radio, televisión, prensa, Internet, vallas publicitarias en exteriores, folletos o volantes, entre otros medios.

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para impulsar la venta de un producto o servicio. Incluye descuentos, cupones, tarjetas de clientes frecuentes, expositores en los puntos de venta y demostraciones.

Venta personal: Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes. Incluye presentaciones de ventas, ferias comerciales y programas de incentivos.

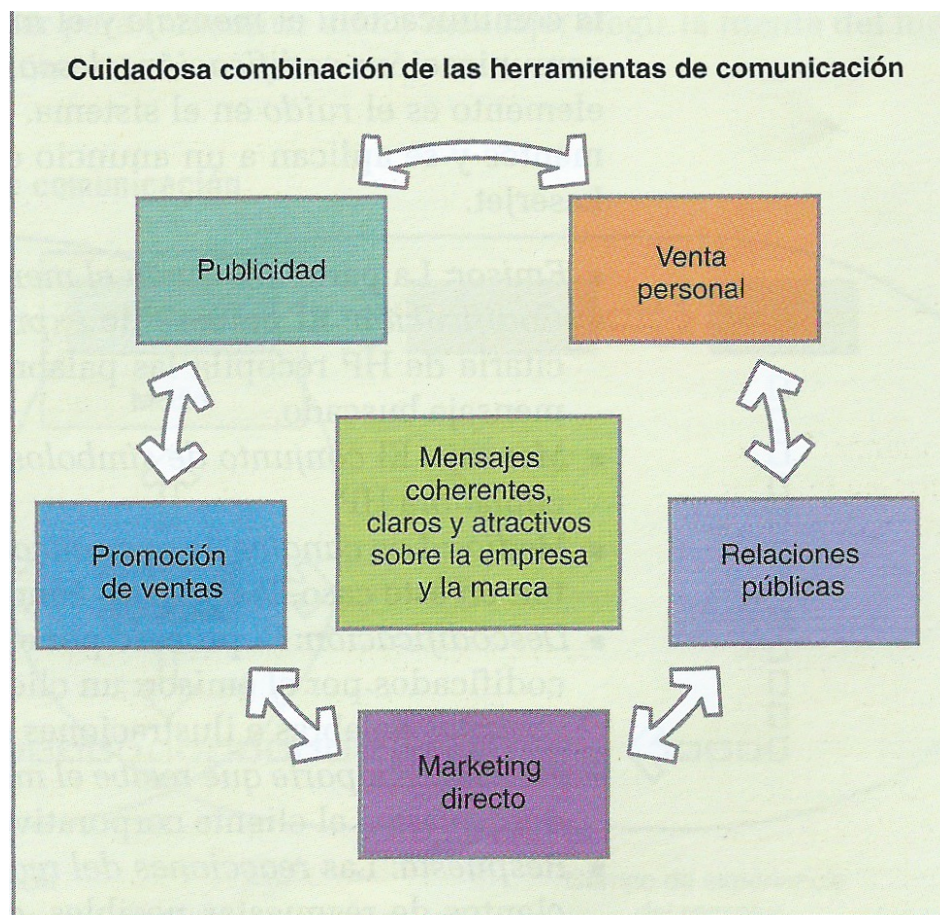
Relaciones públicas: Acciones que persiguen construir buenas relaciones con los clientes o proveedores, creando una buena y favorable imagen de la empresa, abordando y anulando los rumores, informaciones o acontecimientos desfavorables. Incluyen comunicados de prensa, actividades de patrocinio, acontecimientos especiales y páginas *web*.

Mercadotecnia directa: Contactos directos con clientes individuales, cuidadosamente identificados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones

duraderas con el cliente. Incluye catálogos, *telemarketing*, quioscos, Internet y otras herramientas para comunicarse directamente con clientes concretos.

Es necesario que estas herramientas estén bien coordinadas y sean coherentes de una forma integral, con el fin de tener un buen impacto con la comunicación.

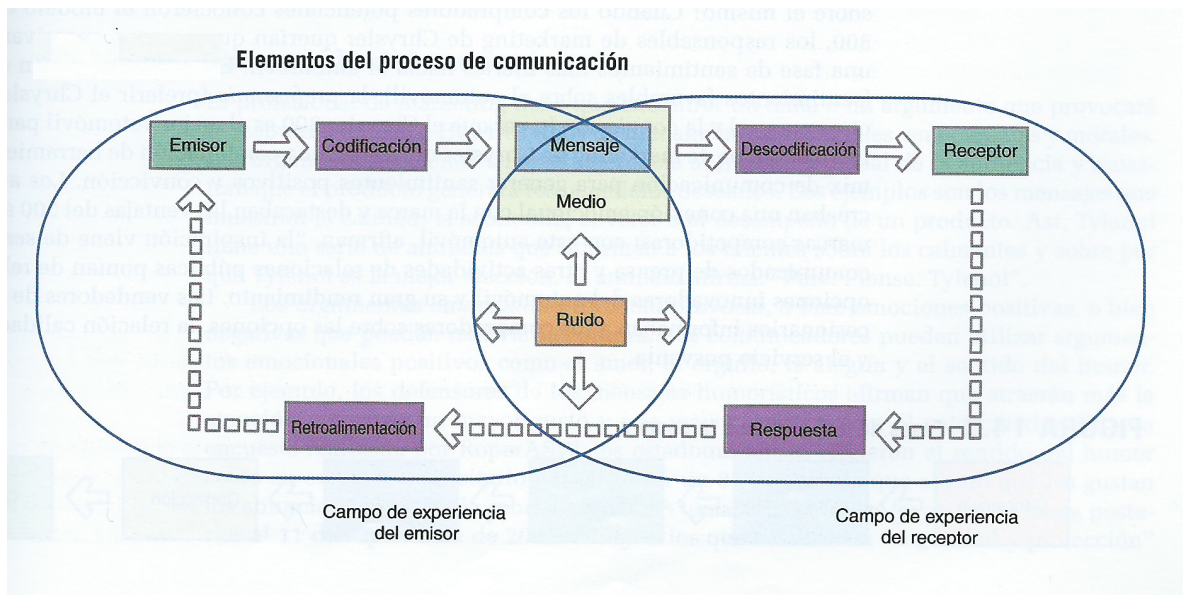
Figura no. 1.- Combinación de herramientas de comunicación



Fuente: Principios de Marketing, Kotler Philip.

Como parte del proceso de la comunicación, es importante recopilar información de retroalimentación de la audiencia objetivo para confirmar la eficacia de los mensajes, así como medir el comportamiento resultante de los mensajes: ¿cuánta gente compró el producto?, ¿hablaron a otras personas de él?, ¿visitaron la tienda? Esto con el fin de sugerir cambios en el programa de comunicación o de la propia oferta del producto.

Figura no. 2.- Elementos del proceso de comunicación



Fuente: Principios de Marketing, Kotler Philip.

Definición del presupuesto total de comunicación.

Comúnmente las empresas utilizan uno de los cuatro métodos siguientes para definir el gasto que realizarán en comunicación:

Método de lo asequible: es definido por la consideración de la dirección de la empresa. Generalmente ignora los efectos que tiene la comunicación sobre las ventas y provoca una insuficiencia de este gasto.

Método del porcentaje sobre las ventas: su aplicación es sencilla y ayuda a la dirección de la empresa a reflexionar sobre las relaciones entre gasto en comunicación, el precio de venta y el beneficio unitario. Considera de manera incorrecta, que las ventas son la causa de la comunicación en vez de su resultado.

Método de la paridad competitiva: el presupuesto se define, equiparando los gastos de los competidores. A menudo hacen un seguimiento de la publicidad de los competidores, u obtienen estimaciones a partir de publicaciones o asociaciones empresariales.

Método según objetivos y tareas: es el más difícil de aplicar. Implica definir objetivos concretos de comunicación, determinar las tareas necesarias para alcanzar estos objetivos y estimar la suma de los costos que conlleva realizar esta tareas. Pueden cotizarse para realizarse posteriormente.

Cada empresa hace una mezcla de las herramientas, creando sus propias estrategias de comunicación. Algunas empresas de productos industriales utilizan estrategias tipo “*push*”, que consiste en impulsar el producto a través de los canales de mercado hasta los clientes finales. El productor dirige sus actividades de mercadotecnia (venta personal y promoción comercial) hacia los miembros del canal para inducirlos a ofrecer el producto y a promocionarlo ante los clientes finales. La estrategia de tipo “*pull*” requiere mayores gastos en publicidad y en promoción dirigida a los clientes finales para inducir a la compra

del producto. Si la estrategia tiene éxito, los clientes demandarán el producto a los miembros inmediatos del canal, quienes a su vez, lo demandarán a los productores.

Estrategias competitivas de mercadotecnia.

Las empresas de la actualidad afrontan una competencia más intensa que nunca, por lo que se vuelve muy necesario la utilización de estrategias de comunicación, conociendo las necesidades y deseos de los clientes para diseñar ofertas del mercado que provean más valor que las ofertas de los competidores que intentan atraer a esos mismos clientes.

Para preparar una estrategia de mercadotecnia eficaz, la empresa debe tener en cuenta tanto a sus competidores como a sus clientes, analizando constantemente a los competidores, satisfaciendo las necesidades de los consumidores objetivo, mejor de lo que las satisfacen los competidores y desarrollando estrategias de mercadotecnia competitivas, que las posicionen de forma eficaz frente a ellos y les proporcionen la mayor ventaja competitiva posible.

En los mercados actuales es importante tener una orientación competitiva, pero las empresas no deben exagerar su atención a los competidores. Es más probable que las empresas se vean perjudicadas por las necesidades emergentes de los consumidores y por la entrada de nuevos competidores que por los competidores actuales. Las empresas orientadas al mercado, equilibran los factores relativos a los competidores y a los consumidores y practican un auténtico enfoque en el mercado.

Las empresas hacen algo más que crear valor para sus clientes, también deben comunicar clara y persuasivamente ese valor a otros consumidores potenciales desarrollando una estrategia publicitaria.

4.- PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES.

Para determinar las alternativas de solución se realizarán los análisis del macroentorno, el microentorno y de la propia empresa utilizando las herramientas descritas en el marco teórico. Es importante tener en cuenta la dirección y objetivos de Whole Foods Market a través de su visión y su misión.

4.1-Análisis del macroentorno.

Factor Político: *El año 2012 es un año electoral en EEUU. El presidente Barack Obama ha cumplido su periodo presidencial de 2008 a 2012. Las elecciones serán en el mes de noviembre y el próximo periodo presidencial inicia el 30 de enero de 2013. Existen 4 partidos en la contienda pero sólo dos son significativos: el partido Demócrata es representado por Barack Obama aspirando a una reelección, y el partido Republicano es representado por Mitt Romney.

De acuerdo al Colegio Electoral de EEUU, las encuestas arrojan una clara ventaja para el candidato Barack Obama, quien va delante con 350 puntos, y el candidato Romney con 186 puntos de manera hipotética.

A diferencia de otras partes del mundo, este evento no ha obstaculizado ni retardado la actividad económica en inversiones en este país.

Factor Económico:* Durante 2011 se reportó un crecimiento económico de 1.7%, y para los dos años siguientes se prevee un crecimiento igualmente lento y sostenido. El índice de desempleo en 2011 fue de 8.3% y se prevee será de 8% para 2012 y de 7.4% para 2013.

*Referencia bibliográfica no. 2

La economía internacional sigue bajo la amenaza de la crisis de la deuda de Europa, a lo que los economistas atribuyen que el Banco Central Europeo ofrecerá un número limitado de préstamos de bajo interés a los bancos locales para ayudar a prevenir una crisis internacional.

Factor Sociocultural: *Según la *Organic Trade Association (OTA)* la venta de productos naturales y orgánicos ha crecido entre 15 y 21% en los últimos 5 años, debido a que la sociedad actual tiene más preocupación por cuidar su salud y mejorar su estilo de vida. Además, la empresa tiene varios programas para cumplir parte de su lema: “*Whole People*”:

La empresa tiene el compromiso para comprar a cerca de 2,000 productores locales que cumplen con los estándares de calidad requeridos, con el fin de ayudar a las comunidades cercanas a las tiendas y ofrecer productos muy frescos.

En algunas tiendas se ofrecen servicios de educación en alimentación saludable, y clubes de bienestar, asesorando a los clientes y miembros del equipo con médicos, nutriólogos y entrenadores expertos en alimentos nutritivos y saludables, nuevas ideas para cocinar saludablemente, y clases de ejercicio; ayudando a mejorar la vida de muchas personas.

A través de “*Whole Kids Foundation*” una organización sin fines de lucro, de acuerdo con escuelas privadas y públicas y otras organizaciones brindan asesoría a estudiantes y educadores sobre alimentación saludable y educación ambiental.

*Referencias bibliográficas no. 13 y 14

A través de “*Whole Planet Foundation*” han otorgado microcréditos a proveedores de países en desarrollo. En 2011 se apoyaron 52 proyectos en 45 países con más de \$25.8 millones de dólares, beneficiando a 161,000 familias.

Factor Tecnológico:* La empresa *Whole Foods Market* cuenta con todas las herramientas tecnológicas disponibles para realizar todas sus operaciones: transporte, almacenamiento, ventas y manejo de inventarios. También otorga un servicio de información muy eficaz, a través de su página www.wholefoodsmarket.com la cual recibe aproximadamente 108,000 visitas diariamente, permitiendo también una relación más estrecha con los clientes, proveedores e inversionistas. El uso de las redes sociales también ha brindado a la empresa una poderosa herramienta de comunicación y retroalimentación para conocer las necesidades de los clientes, actualmente, se tienen 750,000 fans en *Facebook* y 2 millones en *Twitter*, además de las cuentas propias de cada tienda local.

Factor Ecológico:* La empresa *Whole Foods Market* depende en gran proporción de este factor debido a que los productos naturales perecederos provenientes del campo son vulnerables a cambios climáticos y condiciones del medio ambiente y tomando acciones en este rubro, ofrece una diferenciación de sus productos a través de su responsabilidad ecológica, y parte de su lema: “*Whole Planet*”. Una de sus políticas es que sus proveedores deben estar certificados, asegurando la sustentabilidad del campo, del mar, de granjas, y con prácticas de reducción de impacto sobre el medioambiente.

*Referencia bibliográfica no. 13.

No existe una regulación gubernamental para que los ingredientes de productos de limpieza sean amigables con el medio ambiente por lo que desde abril de 2011, se introdujo un código de colores (rojo, naranja, amarillo y verde) para ayudar a los clientes en su decisión de compra.

De 2004 a 2010 *Whole Foods Market* ha ganado 6 premios “*Green Power award*” otorgado por la “*Environmental Protection Agency*”, por utilizar energía eólica, celdas solares, celdas de combustible y biodiesel. No se utilizan bolsas plásticas para empacar nada y utilizan un empaque de fibra biodegradable para la comida preparada. Están buscando alternativas para evitar el uso de estireno (unicel).

Factor Legal:* Todas las tiendas de *Whole Foods Market* cumplen con regulaciones de salud y estándares sanitarios; licencias de venta de alimentos y en muchas tiendas licencia para venta de cerveza, vinos y otras bebidas alcohólicas; además de varias leyes locales, estatales, federales e internacionales.

La manufactura, procesamiento, formulación, empaqueo, etiquetado y publicidad de productos alimenticios y suplementos, son sujetos de regulación por varias agencias federales como:

“FDA” (*Food and Drug Administration*), “FTC” (*Federal Trade Commission*), “CPSC” (*Consumer Product Safety Commission*), “USDA” (*U.S. Department of Agriculture*), “EPA” (*Environmental Protection Agency*).

*Referencia bibliográfica no. 13.

Whole Foods Market cumple con todas las normas requeridas por estas instituciones.

Igualmente respecto a todos los miembros del equipo, se cumplen con regulaciones de empleo, seguros de salud y propiedad intelectual.

Desde el año 2007, que *Whole Foods Market* compró a la empresa *Wild Oats* (su principal competidor) ha tenido problemas al ser acusado por la Comisión Federal de Comercio por prácticas monopólicas, y ha perdido mucho dinero (aproximadamente \$700 millones de dólares) al no poder hacer uso de la marca propia de *Wild Oats*, tener que ceder varias de las tiendas y no poder ocupar el resto de las instalaciones. Actualmente enfrenta otra demanda por *Kottaras* respecto a este mismo asunto, y el juicio ha empezado en el año 2011.

4.2.-Análisis del microentorno.

Utilizando la herramienta de las fuerzas competitivas de Michael Porter.

Fuerza de rivalidad entre competidores.

En la carta de *Whole Foods Market* a los accionistas emitida en enero de 2012, se afirma que la industria de los abarrotes en EEUU que incluye supermercados y supercentros convencionales y especializados, reportó en 2010 ventas por \$563,000 millones de dólares, con un incremento de 1% respecto al año anterior. Siendo esta categoría muy amplia, dentro de ésta se reportan ventas de productos naturales y orgánicos por \$65,000 millones de dólares, con un incremento de 7% respecto al año anterior.

Este incremento es básicamente debido a cuatro factores:

- Conciencia de que la alimentación saludable conlleva un bienestar duradero.
- Una sociedad mejor educada en asuntos de salud, y cuya edad promedio se incrementa cada año.
- Alta preocupación de los consumidores sobre la pureza y seguridad de los alimentos.
- Alta preocupación de los consumidores sobre el medio ambiente.

Whole Foods Market considera a 4 competidores directos, que se dedican a vender exclusivamente productos naturales y orgánicos y cuyas ventas se reportan durante el año 2011 como se indican en la tabla no. 1 por www.supermarketnews.com

En esta misma publicación, también se reportan ventas estimadas para el año 2014 de \$96,500 millones de dólares (un crecimiento de 60.7% respecto al año 2009).

Tabla no.1.- Volúmenes de ventas del año 2011, cantidad de tiendas.

	Ventas \$ (millones de dls)	% participación	Cantidad de tiendas que operan	% de posesión de tiendas
Whole Foods Market	10,100	45.9	311	32.84
Trader Joe's	8,500	38.64	365	38.54
Sunflower Markets	1,300	5.91	41	4.33
Fresh Market	1,100	5.0	120	12.67
Sprouts Farmers Market	1,002	4.55	110	11.62

Fuente: www.supermarketnews.com

Existen también supermercados que venden productos convencionales principalmente y que desde el año 2000 han introducido áreas de productos orgánicos: *Walmart, Kroger, Safeway, Costco, Ahold USA, Delhaize*. Y que, desde entonces, han superado en ventas a los 850 supermercados especializados de productos orgánicos junto con las 14,500 pequeñas tiendas naturistas de todo el país. Estos supermercados manejan un número de productos orgánicos mucho más reducido, de precio más bajo y de menor calidad.

Whole Foods Market considera que atienden a un sector del mercado de menores ingresos, y que al mismo tiempo les ayudan en la labor de educar a las personas para tener un estilo de vida más saludable, y que cuando estas personas requieran de productos más especializados o de mayor calidad, acudirán a *Whole Foods Market* para comprarlos.

Un factor muy importante en esta competencia es el crecimiento en la cantidad de tiendas.

Tabla no. 2.- Crecimiento de las empresas en tiendas

Tiendas	Crecimiento en los últimos 6 años (tiendas)	Razón de crecimiento por año (tdas/año)	Cantidad de nuevas regiones de ubicaciones
Walmart	3,432	572	8 países
Whole Foods Market	133	22	9 estados
Trader Joe's	165	27	12 estados
Fresh Market	70	12	12 estados
Sunflower Market	30	5	5 estados

Fuente: www.supermarketnews.com

Como arma competitiva, pareciera que las empresas se encuentran en una alocada carrera por abrir tiendas en las localidades con alto crecimiento poblacional y económico contrayendo obligaciones por contratos de arrendamiento financiero y encausando excedentes de efectivo hacia gastos de capital. Y para mantenerse dentro de la jugada del mercado, deben seguir abriendo tiendas y adelantarse en los gustos y preferencias de los consumidores.

En resumen, se puede decir que en la industria de venta de productos naturales y orgánicos, la competencia entre rivales es alta, creciente, con nuevas instalaciones, propuestas y promociones nuevas diariamente con el fin de ganar la preferencia y cantidad de clientes.

Fuerza de nuevos competidores en el mercado.

Actualmente no se han presentado nuevos candidatos significativos para entrar a la industria de venta de productos naturales y orgánicos.

La demanda de los compradores ha crecido en promedio un 12% en los últimos tres años, la cuál ha sido fácilmente cubierta por los minoristas ya establecidos.

Esta industria presenta altas barreras de entrada, ya que se requieren muchos recursos financieros, grandes inversiones de capital para operar y competir con economías de escala considerables, licencias gubernamentales y cumplimiento de muchas normas sanitarias, además de los efectos de curvas de aprendizaje para ofrecer productos realmente atractivos para el consumidor. Los competidores ya existentes poseen gran potencial y

ventajas competitivas para responder con fuerza a algún intento de un nuevo competidor para entrar al negocio de venta de productos naturales y orgánicos.

También existen sólidas preferencias de marca y altos grados de lealtad de los consumidores hacia los competidores existentes.

Se puede decir que para *Whole Foods Market* la amenaza de nuevos competidores no es una presión significativa.

Fuerza competitiva de vendedores de productos sustitutos.

Para hacer este análisis es muy importante definir a los productos sustitutos de los productos naturales y orgánicos.

Entre los consumidores, existen aquellos que no son tan exigentes, y que sustituyen los productos naturales y orgánicos por productos convencionales sin preocupación, conscientes de que estarán sacrificando la calidad y el sabor. Y otros que son muy exigentes con la calidad, el sabor y los efectos en la salud de los productos convencionales.

Si tomamos en cuenta a los consumidores más exigentes, es muy difícil considerar productos sustitutos para los productos naturales y orgánicos, estos deben cumplir con normas muy estrictas en cuanto a su cultivo, procesamiento y crianza en el caso de carnes, aves y comida del mar. De esta manera, consideraríamos muy poco significativa a esta fuerza competitiva.

Si consideramos el comportamiento de los consumidores que no son tan exigentes con las propiedades de sus alimentos, ellos podrían sustituirlos por productos convencionales de alta calidad, los cuales se encuentran disponibles en supermercados de

abarrotes, tiendas de alimentos gourmet, restaurantes, o clubes de precios. En este caso, esta fuerza competitiva se torna aún más alta que la fuerza de rivalidad entre competidores similares. Este mercado de abarrotes convencionales creció en mucho menor proporción (1%) que el mercado de productos naturales y orgánicos, pero en volumen de ventas ha crecido en mucho mayor cantidad, el líder en esta industria es *Walmart*, con 4,479 tiendas en U.S. con una participación en el mercado de 48.7%.

La importancia de esta fuerza competitiva radicará en la preocupación de los consumidores por mejorar su estilo de vida y preservar su salud y el medio ambiente.

Poder de negociación de los proveedores y colaboración proveedor-vendedor.

La oferta de proveedores de productos naturales y orgánicos es mucho menor que la de productos convencionales. Aunque el departamento de Agricultura de EEUU (*USDA*) junto con muchas organizaciones particulares brindan asesoría y especial atención para motivar a los agricultores para obtener certificación de productores orgánicos, a la mayoría de los agricultores no les ha interesado, ya que les representa tener costos más elevados y menores rendimientos de producción y han crecido a un ritmo muy lento. Actualmente existen 140,000 agricultores certificados con 12.6 millones de hectáreas de cultivos orgánicos, los cuales cubren totalmente las demandas de este mercado.

Whole Foods Market tiene un proveedor exclusivo: *United National Foods Inc.* (*UNFI*), que cubre el 31% de sus requerimientos y con el que ha firmado un contrato de exclusividad hasta el año 2020, como proveedor de abarrotes, productos congelados y productos no perecederos.

La mayoría de sus compras de productos naturales perecederos se hacen a nivel local o nacional, negociando los mejores descuentos por volumen con los mayoristas distribuidores, y los compradores de las tiendas se enfocan en la compra de productores locales que cumplen con los estándares de certificación orgánica.

Whole Foods Market asegura la disponibilidad de sus productos con ayuda de 2 centros beneficiadores que mejoran los productos naturales y los distribuye a nivel nacional. También operan 4 procesadoras de comida del mar y una beneficiadora y tostadora de café y té; y 10 centros de distribución regionales enfocados principalmente a la distribución de productos perecederos a través de EEUU, Canadá y del Reino Unido. Adicionalmente tienen 5 cocinas de alta producción y 7 plantas de panadería, de las cuales se distribuye a todas las tiendas.

Otros productos son adquiridos con mayoristas y distribuidores directos.

También se compran productos naturales de más de 2,000 agricultores. Desde 2007 se promueven a productores locales firmando convenios y otorgando préstamos por más de \$15.5 millones de dólares.

El poder de negociación del proveedor se considera muy fuerte, debido a que *Whole Foods Market* le representarían muy altos costos el cambio de éstos. La empresa ha preparado o moldeado a sus principales proveedores desde los inicios de su fundación, con el fin de cumplir con los altos requerimientos de calidad de los productos naturales y orgánicos para consumidores con necesidades y gustos muy especiales.

Aunque actualmente existen más de 14,000 agricultores de productos naturales y orgánicos en EEUU, los supermercados que ofrecen este tipo de productos han crecido en mayor proporción.

Algunos agricultores se convierten en rivales aunque muy pequeños, cuando organizan ferias de productos naturales y orgánicos.

Poder de negociación de los compradores y colaboración vendedor-comprador.

En este tipo de industria, los compradores o clientes son los consumidores finales, que adquieren con frecuencia regular y en pequeñas cantidades los alimentos y/o productos que requiere.

Se estima que el mercado de productos naturales y orgánicos crecerá en promedio más del 12% en los próximos 3 años.

El mercado meta no se limita a las amas de casa, sino que incluye a hombres y mujeres de 18 años en adelante interesados en mantener un un estilo de vida saludable y preocupados por el medio ambiente, de un nivel socioeconómico medio a alto.

Los consumidores no incurren en costos adicionales para cambiar de marcas o tipos de productos, por lo que el vendedor debe estar muy pendiente de cubrir sus requerimientos.

Whole Foods Market es el líder en el grupo de competidores minoristas de productos naturales y orgánicos con 15.5% de participación (1.6% de participación en el mercado global de abarrotes). Ha conseguido la lealtad de muchos de sus clientes, a través

de la oferta de 21,000 productos de alta calidad y de la atención personal y especializada que se les brinda; sin embargo los consumidores tienen muchas opciones en el mercado.

La fuerza más dominante en este análisis es la que se da entre los competidores rivales de la industria, y *Whole Foods Market* no ha hecho uso de una arma poderosa aplicando estrategias de comunicación y promoción de ventas que le proporcionen una ventaja competitiva, manteniendo informados a sus clientes y con el fin de ganar más participación en el mercado.

Whole Foods Market ha trabajado eficientemente controlando la fuerza de negociación de los proveedores creando estrategias, realizando convenios y contratos con sus proveedores, además de operar eficientemente sus instalaciones de beneficio, de cocina y panadería.

De igual manera, influyendo en la fuerza de negociación de los compradores, ha enfocado su atención en las necesidades del consumidor, para ganar su lealtad; su pasión por servir al cliente los ha posicionado como líder en el mercado de productos naturales y orgánicos. La fuerza de nuevos competidores en el mercado así como la fuerza competitiva de vendedores de productos sustitutos no son consideradas tan significativas como las anteriores.

Se puede decir que el éxito en la rentabilidad de *Whole Foods Market*, ha radicado en el control del poder de negociación de los proveedores, obteniendo buenos precios, gran calidad y desempeño de sus productos y en el control del poder de negociación de los compradores, a través de la excelencia en el servicio a sus clientes, logrando su lealtad y disposición.

4.3.- Análisis Financiero.

Con el fin de medir las capacidades de *Whole Foods Market*, se verificará el desempeño financiero. En las siguientes tablas aparecen los cálculos de 2010 y 2011 con el incremento o disminución correspondiente, con el fin de analizar la tendencia.

(ver anexo no. 2.- Estados Financieros de *Whole Foods Market*)

Tabla no. 3.- Razones de rentabilidad.

Rentabilidad	2010 (%)	2011 (%)	% aumento
Margen de utilidad bruta	34.82	35.0	0.52
Margen de utilidad operativa	4.86	5.42	11.4
Margen de utilidad neta	2.67	3.39	26.97
Rendimiento sobre activos totales	7.0	8.07	15.33
Rendim. sobre el capital de accionistas	10.13	11.45	13.1
Ganancias por acción	1.43	1.93	35

Fuente: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>>

Tabla no. 4.- Razones de liquidez.

Liquidez	2010 (%)	2011 (%)	% aumento
Tasa actual (circulante)	1.553	1.652	6.3
Coeficiente liquidez (prueba del ácido)	1.121	1.27	5.0
Capital de trabajo (millones)	\$ 413.647	\$ 573.783	38.0

Fuente: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>>

Tabla no. 5.-

Razones de Apalancamiento.

Apalancamiento	2010 (%)	2011 (%)	% + aumento -diminución
Deuda / activos	40.47	30.31	-25.0
Deuda a capital	68.0	43.0	-36.76
Deuda largo plazo / capital	24.0	2.3	-90.6
Cobertura de intereses	1,325.26	14,106.7	+964.44

Fuente: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>>

Tabla no. 6.-

Razones de actividad.

Actividad	2010	2011	% + aumento -diminución
Días de inventario (días)	13.11	12.16	-7.25
Rotación de Inventarios (veces/año)	27.84	30.01	+7.8
Cobranza promedio (días)	5.4	6.33	+17.2
Flujo de efectivo interno (\$millones dlls)	521.422	629.721	+20.8
Flujo de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento (\$millones dlls)	131.996	212.004	+60.6

Fuente: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>>

Análisis e información financiera adicional del año 2011:

- Las ventas netas se incrementaron 12.2% respecto al año anterior y se encuentran 8.5% sobre las ventas de otra empresa comparable.
- Las utilidades netas después de impuestos se incrementaron 39.37% respecto al año anterior con un retorno de capital invertido de 11.1%.
- Las razones de rentabilidad y de liquidez muestran aumentos muy favorables, indicando una administración muy efectiva; las razones de actividad también indican mejoras en su eficiencia.
- El ingreso disponible para acciones comunes fue de \$342.6 millones dólares, lo que representó un 42.5% de aumento respecto al año 2010.
- Las ganancias diluidas por acción son \$1.93 dólares en 2011, lo que representó un 35% de aumento respecto al año 2010.
- Se destinaron \$200 millones de dólares para recompra de acciones preferentes.
- *Whole Foods Market* produjo \$754.8 millones de dólares en flujo de efectivo de las operaciones e invirtió \$365 millones en gastos de capital.
- *Whole Foods Market* pagó en 2011, \$490 millones de dólares por deuda a largo plazo, las razones de apalancamiento muestran gran disminución de su deuda y gran capacidad de cobertura de intereses.
- *Whole Foods Market* estima invertir entre \$410 y \$460 millones de dólares para la apertura de 24 a 27 nuevas tiendas.
- *Whole Foods Market* cuenta con la autorización de un crédito revolvente por \$350 millones de dólares.

- *Whole Foods Market* ha crecido un 72.78% en cuanto a cantidad de tiendas que opera en los últimos 6 años.

A través de los análisis, es claro que *Whole Foods Market* es una empresa muy bien administrada, con excelentes resultados e índices de crecimiento y gran disminución de su nivel de apalancamiento.

4.4.-Análisis FODA.

Por medio de esta herramienta se analizará el desempeño de *Whole Foods Market*, a través de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS.

F1.- Experiencia en el ramo de productos naturales y abarrotes orgánicos de alta calidad y amigables con el medio ambiente.

F2.- Cuentan con 311 tiendas muy grandes, bien localizadas y atractivas, con gran oferta de productos.

F3.- Tiene gran reconocimiento y lealtad de los consumidores de las grandes ciudades.

F4.- Cuenta con personal bien entrenado y motivado a través de un programa de compensaciones, para tomar decisiones y atender a los clientes. Actualmente cuenta con 62,000 empleados y pretende contratar 3,000 más durante 2012. *Whole Foods Market* ha sido reconocida por la revista *Fortune* consecutivamente en los últimos 14 años dentro de “las 100 mejores empresas para trabajar”

F5.- Cuenta con varias marcas propias para diferentes tipos de productos.

F6.- Algunas tiendas cuentan con servicios especiales como: áreas de comida preparada (cafeterías/restaurantes), servicio de banquetes, y clubes de bienestar.

F7.- Muestran un manejo financiero muy sano.

F8.- Ha reportado crecimientos en ventas de 12.5% en los últimos dos años. Siendo el líder en el mercado de los productos naturales y orgánicos.

F9.- Cuentan con una página en internet muy atractiva para la promoción de sus productos y servicios y en la cual, también pueden realizarse compras en línea.

F10.- Tiene experiencia en la supervivencia de la crisis financiera de EEUU del año 2008.

F11.- Se diferencia muy claramente de sus competidores ofreciendo al cliente un servicio de excelencia y productos de muy alta calidad que protegen el medio ambiente sin competir por los precios.

OPORTUNIDADES.

O1.- La cultura en la sociedad actual, está preocupada por tener un estilo de vida más saludable y de consumir productos naturales y orgánicos sin dañar la ecología del planeta.

O2.- En las grandes áreas urbanas cada vez hay más mujeres trabajando que no tienen tiempo para cocinar.

O3.- Los servicios adicionales como clubes de bienestar y banquetería, probados como exitosos no se encuentran disponibles en todas las tiendas.

O4.- Existen muchas localidades con gran crecimiento poblacional y económico, (más del 20% reportado anualmente) que no cuentan con ningún tipo de tienda de abarrotes de productos naturales y orgánicos.

O5.- *Whole Foods Market* tiene autorizada una línea de crédito revolvente de \$350 millones de dólares.

DEBILIDADES.

D1.- *Whole Foods Market* tiene una publicidad muy pobre en cuanto al manejo y promoción de productos para mejorar el estilo de vida y ayudando a la ecología del planeta. Destina 0.4 % de sus ventas para esta. Cuando otros miembros de la industria, destinan en promedio un 12%.

D2.- Al tener tiendas tan grandes, (3,530 m² en promedio) no son tan fácilmente visitadas por personas que trabajan y que no tienen tiempo.

D3.- Debido a sus características especiales, el precio de los productos orgánicos es de 25 a 75% más caros que los productos convencionales, por lo que se dirigen a un sector de la población menos numeroso.

AMENAZAS.

A1.- Europa se enfrenta a una crisis económica que puede repercutir en otra crisis en EEUU.

A2.- Las condiciones económicas de EEUU como: niveles de desempleo, tasas de interés o de impuestos, disponibilidad de créditos, costos de combustibles y energía, repercuten

rápida y directamente en los volúmenes de ventas y también pueden ser alteradas por actos de terrorismo o desastres naturales.

A3.- *Whole Foods Market* tiene significativos compromisos en contratos de arrendamiento financiero (343 propiedades) que dependen del mercado de bienes raíces y cuyo incremento pueden repercutir en sus costos de operación (\$6,371 millones de dólares de 1 a 5 años).

A4.- Alza en los precios de productos orgánicos agrícolas debido a su utilización como biocombustibles o a desastres naturales por cambio climático.

A5.- 2012 es un año electoral en EEUU. Aunque es un país con gran estabilidad y madurez política, el cambio de administración puede cambiar las condiciones económicas o las regulaciones gubernamentales.

A6.- La competencia con supermercados de productos naturales y orgánicos es sumamente intensa.

A7.- La competencia se torna vigorosa con la participación de las grandes cadenas de supermercados que han introducido áreas para venta de productos orgánicos.

A8.- *Whole Foods Market* enfrenta desde 2008 una demanda judicial (por *Kottaras*) relacionada con la adquisición de *Wild Oats*, el juicio se encuentra en etapas preliminares y aún no puede estimarse la pérdida que pueda representar para la empresa.

Tabla no. 7.-

Matriz FODA

<i>Whole Foods Market</i>	Oportunidades	Estrategias	Amenazas	Estrategias
<p>Fortalezas F1- Experiencia 31 años en el ramo de productos naturales. F2- Cuentan con 311 tiendas en EEUU. F3- Reconocimiento y lealtad de consumidores en ciudades grandes. F4- Personal muy bien entrenado, organizado en equipos y motivado. F5- Marcas propias en productos. F6- Servicios especiales (clubes de bienestar) en algunas tiendas. F7- Finanzas sanas. F8- Crecimiento de 12.5% en ventas en 2010 y en 2011. F9- Página web muy visitada y servicio de ventas en línea. F10- Experiencia en crisis financiera de 2008. F11- Productos y servicio diferenciados de gran calidad. F12- Posee convenios y contratos con proveedores desde hace más de 10 años asegurando la calidad, disponibilidad y menor costo de los productos.</p>	<p>O1- Cultura actual preocupada por un estilo de vida saludable, consumiendo productos naturales y orgánicos sin dañar la ecología del planeta. O2- Aumento en la cantidad de mujeres que trabajan y no tienen tiempo para cocinar. O3- Muchas tiendas no cuentan con los servicios especiales. O4- Muchas localidades con gran crecimiento económico y poblacional no cuentan con tiendas que ofrezcan productos orgánicos. O5- Autorización de línea de crédito de 350 millones dólares.</p>	<p>F1,2,3,4,5,9,11; O1,2 - Comunicar a clientes potenciales acerca de los productos y servicios de gran calidad que se ofrecen. F1,2,3,4,5,6,9,11; O2,3,5 - Instalar en todas las tiendas los servicios especiales de cocina, banquetería y clubes de bienestar. F1,2,3,4,5,6,7,8,9,11; O4,5 - Evaluar posibles proyectos a futuro para instalar nuevas tiendas.</p>	<p>A1- Europa enfrenta crisis económica, repercutiendo en EEUU. A2- Las condiciones económicas, desastres naturales y actos de terrorismo repercuten rápida y directamente en los volúmenes de ventas. A3- El alza en el mercado de bienes raíces, influiría en el aumento de costos de operación. A4- Debido a las características especiales de los productos, estos son de 25 a 75% más caros que los productos convencionales, A5- En 2012 se realizan elecciones, y pueden cambiar condiciones económicas o regulaciones gubernamentales. A6- La competencia con otros supermercados similares es muy intensa. A7- Las grandes cadenas de supermercados han introducido áreas de productos orgánicos intensificando la competencia. A8- Pendiente demanda judicial por "Kottaras" que puede representar pérdidas.</p>	<p>F10; A1,2,4,5 - De acuerdo a acciones que ya ha experimentado en crisis anteriores, la empresa puede hacer promociones de ventas con entrega de cupones, ofertas armadas (3x2), descuentos especiales con tarjetas de lealtad o compras frecuentes, con el fin de que los volúmenes de venta no se afecten y que tampoco representen pérdidas para la empresa. F10; A3 - Reducir o cancelar los contratos de arrendamiento que signifiquen la menor pérdida posible para la empresa. F12; A4 - Otorgar descuentos especiales, sin competir por precios. F1,2,3,4,5,6,9,11; A6,7 - Destinar recursos a publicidad y promoción con el fin de resaltar las ventajas de la empresa sobre los demás competidores.</p>

<i>Whole Foods Market</i>	Oportunidades	Estrategias	Amenazas	Estrategias
<p>Debilidades</p> <p>D1- Destina muy pocos recursos para publicidad y promoción con un 0.4% de sus ventas, cuando otros miembros de esta industria, lo hacen con un 12% de sus ventas.</p> <p>D2- Al tener tiendas tan grandes, no son visitadas por clientes que trabajan y que no tienen mucho tiempo.</p>		<p>D1; O1,2 - Destinar más recursos para publicidad, comunicando a clientes potenciales y organizando eventos de promoción.</p> <p>D2; O4,5 - Reducir el tamaño de las tiendas existentes y de los nuevos proyectos por abrir.</p> <p>D2; O1,2,3,4 - Ofrecer el servicio de entrega a domicilio o ventanilla de entrega rápida de pedidos en línea.</p>		<p>D1; A1,2,4,5,6,7 - A través de un estrategia publicitaria la empresa debe mantenerse en contacto con sus clientes para comunicarles las promociones que realice ante las situaciones de amenaza.</p> <p>D2; A1,2,3,4,5,6,7 - Evaluar los ítems que no tienen ventas significativas o que no proporcionen un beneficio para la empresa para eliminarlos de los inventarios y reducir el requerimiento de espacios de las tiendas.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.5.- Generación de alternativas de solución.

A partir de los resultados de los análisis de información realizados para este trabajo, aprovechando todas las fortalezas de la compañía, al igual que las oportunidades que le brinda el mercado y atendiendo las amenazas y las dos debilidades de *Whole Foods Market*, se presentan las siguientes alternativas de solución, que podrían ayudarle a cumplir sus objetivos de crecimiento en ventas y a mantener el liderazgo en el mercado de productos naturales y orgánicos.

1.- Estrategia de comunicación y promoción: Utilizar mayor cantidad de herramientas de comunicación a través de: publicidad (no masiva), promoción de ventas y relaciones públicas. Aunque la compañía se ha rehusado a contratar y destinar muchos recursos en medios de comunicación masivos, puede emplear otros vehículos para comunicar a clientes potenciales acerca de los productos y servicios de calidad superior que ofrece, invitando a los consumidores a vivir una experiencia de compra diferente, promoviendo un estilo de vida saludable y la protección del medio ambiente.

2.- Estrategia de ampliación y mejoras de los servicios especiales: Debido al liderazgo de la empresa en el mercado y a la buena respuesta de los clientes, se debe considerar instalar los servicios especiales de cocina, banquetería y clubes de bienestar en todas las tiendas, así como la creación de una ventanilla de entrega rápida (*drivethrough*) o entrega a domicilio de los pedidos hechos en línea por la página *web*. Para llevar a cabo esta estrategia se requieren espacios físicos disponibles, y debe considerarse que se requerirán recursos humanos y financieros adicionales para la instalación de estos servicios.

3.- Estrategia de reducción en el tamaño de las tiendas: A muchos clientes les resulta difícil invertir demasiado tiempo para realizar sus compras en tiendas tan grandes. Se propone evaluar los ítems que no tienen volúmenes de ventas significativos para eliminarlos de los inventarios y reducir el requerimiento de espacios en las tiendas, además de considerar reducir el tamaño de las tiendas en proyectos futuros. Esta estrategia requiere de una inversión importante de recursos financieros para “remodelar” las tiendas y puede significar molestias para los clientes que las visitan regularmente.

4.- Estrategia de crecimiento: Existen muchas localidades en EEUU con gran crecimiento económico y poblacional donde no se encuentran localizadas tiendas de los competidores y en las cuales resultaría atractivo para *Whole Foods Market* instalar nuevas tiendas.

4.6.- Evaluación de alternativas.

Ya que *Whole Foods Market* tiene muy bien definida su estrategia de crecimiento, utilizándola como ventaja competitiva para anticiparse a sus competidores, abriendo tiendas nuevas cada año, no será evaluada como las demás opciones.

Debido al liderazgo que posee *Whole Foods Market*, y a la cantidad de recursos económicos, humanos y tecnológicos con los que cuenta, todas las alternativas son viables y aportarían a la empresa buenas oportunidades para aumentar su participación en el mercado.

Se seleccionará la estrategia que mejor califique y que le asegure anticiparse oportunamente a sus competidores.

Para calificar a las estrategias, se utilizará una matriz comparativa de evaluación de alternativas propuesta por Thompson*, en la que se han seleccionado siete criterios como los más importantes para definir y llevar a cabo la estrategia óptima, y estos son:

- 1.- Capacidad de liderazgo: Con la experiencia obtenida en los años de operación, capacidad para seleccionar al candidato idóneo para llevar a cabo su estrategia.
- 2.- Presupuesto: En base al análisis de la estrategia, determinar si se cuenta con los recursos económicos necesarios.
- 3.- Recursos humanos disponibles: Considerando el grado de especialidad, reconocer si se cuenta con los recursos humanos necesarios.
- 4.- Sistemas de apoyo disponibles: Determinar si se cuenta con los sistemas de apoyo (tecnológicos, legales, espacios y/o necesarios) para facilitar la mejor ejecución de la estrategia.
- 5.- Prácticas de remuneración establecidas: Analizar si se cuenta con prácticas motivadoras que apoyen la estrategia y si se cuenta con los sistemas de recompensa para obtener la dedicación de los empleados.
- 6.- Sistemas de evaluación disponibles: Determinar si se cuenta con las medidas de desempeño pertinentes para diseñar incentivos, evaluar los esfuerzos y otorgar las recompensas.
- 7.- Flexibilidad Cultural: Flexibilidad de la organización para adaptarse y/o contribuir al proyecto de la estrategia, dependiendo de su misión y su visión.

*Referencia bibliográfica no. 12

De manera adicional, resulta importante la observación de beneficios para la empresa: Plazo en el que la empresa observará beneficios medibles al establecer la estrategia. La comparación se establece en un año, más o menos, debido a que *Whole Foods Market* tiene como política dar la oportunidad a una tienda nueva, 1 año para reportar beneficios a la empresa y no tomar decisiones anticipadas.

Para comparar cuantitativamente el valor de cada criterio que se asigna a las alternativas de solución a evaluar, se construyó una matriz comparativa en la tabla no. 9

El valor específico asignado a cada criterio se determinó en base a los antecedentes de la empresa, los resultados obtenidos de los análisis realizados, los conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración cursada por el autor en la Universidad Iberoamericana, así como los 28 años de experiencia profesional que tiene.

Tabla no.9.-

Matriz comparativa de evaluación de alternativas de solución.

Alternativas Criterios	1. Publicidad y promoción.	2. Servicios adicionales.	3. Reducción tamaño de tiendas.
Capacidad de liderazgo 1=bajo, 2=medio, 3=alto	3	3	3
Presupuesto necesario 1=alto, 2=medio, 3=bajo	3	1	1
Recursos humanos disponibles 1=faltantes, 2=escasos, 3=suficientes	3	1	1
Sistemas de apoyo disponibles 1=faltantes, 2=escasos, 3=suficientes	3	2	3
Prácticas de remuneración establecidas 1=faltantes, 2=deficientes, 3=eficientes	3	3	3
Sistemas de evaluación disponibles 1=faltantes, 2=insuficientes, 3=suficientes	3	3	3
Flexibilidad cultural 1=inflexible, 2=poco flexible, 3=flexible	2	2	2
TOTAL DE PUNTOS	20	15	16
Criterio Adicional: Plazo para observar beneficios 1=más de 1 año, 2=1 año, 3=menos de 1 año	3	1	1
TOTAL DE PUNTOS con criterio adicional	23	16	17

Fuente: Elaboración propia.

5.-FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.

Como se muestra en la tabla anterior la alternativa con mayor puntaje es la estrategia de comunicación y promoción de ventas.

Actualmente la empresa gasta 0.4% de sus ventas en publicidad (*advertising*), cerca de \$40.43 millones de dólares anualmente para promover los productos y servicios que ofrece en 311 tiendas en EEUU, cuando los competidores de esta industria gastan de 10 a 12% de sus ventas en este apartado.

La intensa competencia en este tipo de industria, obliga a *Whole Foods Market* a utilizar de manera enunciativa un arma competitiva como lo son: una herramienta de comunicación y de promoción de ventas a través de un plan estructurado de manera corporativa y adaptado localmente dependiendo de las necesidades de cada una de las tiendas.

Se propone destinar un 1% de sus ventas (\$100 millones de dólares, un poco más del doble) y podrá medirse el efecto de este aumento de recursos en un corto plazo, mediante los objetivos para cada evento en cuanto a cantidad de afluencia a de clientes o sobre los resultados de incremento en las ventas. Al terminar el año 2011, se tiene un excedente de efectivo por \$212 millones de dólares, se estima que durante 2012 se generarán \$850 millones de dólares por actividades de operación, además la empresa cuenta con un crédito revolvente ya autorizado por \$350 millones de dólares, lo que indica que se tienen los recursos económicos necesarios para la implementación de esta estrategia.

El personal que labora en *Whole Foods Market* se encuentra bien organizado en equipos con líderes y entrenados para tomar decisiones, realizar ventas personales y

establecer relaciones con los clientes, generando valor y obteniendo retroalimentación de sus necesidades. Así mismo tienen experiencia en comunicación vía Internet y en organización de pequeños eventos. Los 65,000 empleados de *Whole Foods Market* también se encuentran bien motivados por un programa de compensaciones, por lo que estarán dispuestos a cumplir con actividades que involucren aumentos en las ventas.

Whole Foods Market tiene el objetivo de abrir de 24 a 27 tiendas nuevas durante 2012 y han declarado que en el primer año de operación no reportan ganancias. También tienen el objetivo de incrementar sus ventas de 13 a 15%. La tendencia muestra un 12.5%, por lo que esta estrategia le ayudará significativamente a cumplir sus objetivos, además de tener más clientes informados, dispuestos y con un contacto más directo con el personal de la empresa.

6.- MARCO DE APLICACIÓN.

Para poder ejecutar la estrategia seleccionada apropiadamente, se ha optado por dividirla en pasos metódicos detallando acciones y procedimientos en cada uno. La elaboración de estos pasos es resultado de la experiencia profesional del autor de este trabajo.

1.- Diseño e investigación

El corporativo de *Whole Foods Market* debe de comenzar por diseñar un plan de comunicación maestro, en el cual se detallen los lineamientos, normas y procedimientos a seguir para la realización de comunicación y promoción de ventas en cada tienda.

Debido a que cada tienda tiene alcances, objetivos y entornos diferentes, se debe realizar una investigación sobre dichos aspectos para poder crear el plan de una manera comprensiva y flexible, permitiendo que cada tienda se adapte y participe de la manera mas efectiva y cómoda posible.

Además de identificar las necesidades de cada tienda, esta investigación será útil para la asignación de recursos individuales, considerando índices de población, tipo de clientela y nivel económico de cada localidad así como el tamaño y alcance de la tienda.

Finalmente, se debe desarrollar con anticipación una base de datos a nivel corporativo, para poder almacenar desde el inicio de la implementación de la estrategia los diferentes planes de acción de cada tienda, ofreciendo la opción de supervisarlos y compartirlos con otras tiendas para que estas puedan tomar los mismos planes o ideas a desarrollar propiamente.

2.- Preparación, implementación y alianzas

Consiguientemente, se debe proceder a comunicar a cada tienda el objetivo de la implementación de la estrategia de comunicación y promoción de ventas, emitiendo recomendaciones tanto generales de forma corporativa para aplicarlas en la medida de lo posible de manera local, como particulares, resultantes de la investigación previamente realizada.

También es importante recalcar la libertad de cada gerente y/o tienda para realizar planes de acción individuales adaptándose a su localidad. La participación de empleados conocedores de los clientes es fundamental para realizar este tipo de planes, con el fin de atraer a más clientes con buenas ideas y propuestas creativas. Adicionalmente, todas las tiendas también son libres de contratar o buscar asesoría externa, al igual que el desarrollo de medios promocionales, para mejorar los planes de acción particulares.

Cada plan debe estar detallado en cuanto a las necesidades o recursos necesarios para implementarlo, y deberá manejar un orden cronológico para lograr cubrir dichos aspectos dentro de un límite de tiempo, asegurando la calidad y ejecución correcta del plan. Igualmente, se deben determinar métricas tanto para la evaluación de los planes (asistencia de personas, comunicación correcta) como para la efectividad del plan (cumplimiento de objetivos y aumento en el nivel de ventas).

Por otra parte, es conveniente realizar alianzas (a nivel corporativo y local) con objetivos y/o fines similares o conjuntos, para facilitar la realización de eventos promocionales. Entre las alianzas o relaciones que se pueden formar, se pueden encontrar:

- Granjeros y productores, para organizar ferias de productos de temporada.

- Proveedores de productos, para promocionar un producto o línea de productos específicos mediante catas, pruebas y degustaciones.
- Laboratorios clínicos y hospitales, para organizar ferias de salud para evaluar el estado físico de los clientes, y se puedan emitir recomendaciones personales a los clientes.
- Clubes, asociaciones deportivas, gimnasios para realizar eventos fomentando la actividad física y nutrición saludable.
- Escuelas e instituciones educativas, para fomentar la educación de un estilo de vida saludable, al igual que la sustentabilidad en varias actividades.
- Asociaciones y grupos sociales, como los femeniles, para involucrarlas en eventos de fomento familiar.

3.- Ejecución de los planes de acción

Ya que cada tienda tenga preparados y listos todos los recursos necesarios, se debe proceder a ejecutar el plan de acción, buscando cumplir todos los objetivos previamente establecidos.

Para la comunicación externa, se sugiere utilizar preferentemente publicidad electrónica, como publicaciones en perfiles específicos en redes sociales para comunidades o tiendas únicas (por ejemplo, crear un perfil en *Twitter* o *Facebook* de la tienda *Whole Foods Market* San Antonio, publicando contenido de interés local) y correos electrónicos, ya que son medios flexibles y de gran alcance, con facilidad de compartir contenidos de todo tipo.

También se recomienda crear algunos pósters y volantes, con diseño fino y atractivo siguiendo los lineamientos del uso de la imagen empresarial, colocándolos o repartiéndolos en centros comerciales o lugares afines al cliente o mercado objetivo, como: gimnasios, clubes deportivos, escuelas y hospitales.

El manejo de la comunicación impresa debe ser delicado, cuidando que no haya una sobreexposición de la marca de manera molesta para los clientes. Para ello, se recomienda detallar en la publicidad impresa que también existe la opción sencilla de recibir publicaciones de manera electrónica.

4.- Evaluación y monitoreo constante

Para asegurar la ejecución apropiada del plan, se deben seguir al pie de la letra las métricas de evaluación de objetivos previamente establecidas, mediante la ejecución del plan de acción y al término del mismo.

Es recomendable que haya un supervisor o encargado para monitorear y evaluar los distintos planes de acción, buscando además formas para optimizar los recursos empleados, y ofrecer apoyo en caso de una eventualidad. También se puede recurrir a los clientes para que cada uno ofrezca mediante encuestas o preguntas en redes sociales su opinión y retroalimentación general sobre algún evento o promoción en la cual hayan participado.

La generación de un reporte al término de cada proyecto, estableciendo el cumplimiento de los objetivos, detalles, mejoras y recomendaciones, es fundamental para preparar futuros planes de manera más asertiva, al igual que para generar una base de conocimiento.

Tabla no. 8.- Balanced Scorecard

RUTA ESTRATÉGICA		Objetivos	Métricas	Metas	Iniciativas
<p>Financieras</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lograr atraer más clientes a la tienda por medio de los eventos/actividades Aumentar las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> # de clientes -% de aumento de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar ventas con al menos un 75% de los clientes esperados por evento/actividad Aumento entre un 12-15% en ventas al finalizar el año fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyarse en el corporativo para alcanzar alianzas más sólidas y/o grandes. Buscar a nivel local alianzas con negocios y particulares con objetivos/fines similares. Utilizar medios impresos en lugares afines a los clientes y cuidando la sobre-exposición. Crear perfiles en redes sociales locales para tener un acercamiento más preciso y mejor conocimiento de los clientes. 	
<p>Mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Crear relaciones estratégicas a nivel local y corporativo. Utilizar medios de comunicación y los eventos planeados para tener impacto en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> # de aliados/proveedores para ejecutar un plan de acción en conjunto -% de clientes satisfechos # de seguidores en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos un aliado/proveedor para ejecutar un plan de acción en conjunto Al menos el 95% de clientes satisfechos Crece al menos un 6% en el # de seguidores en redes sociales mensualmente 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar de manera local las necesidades e intereses de los clientes. Establecer objetivos, métricas y un cronograma de actividades. Incentivar a los empleados para que se unan a los planes de acción. Hacer equipos de trabajo para distribuir responsabilidades. Buscar empleados que conozcan/interactúen con clientes para que aporten ideas. Asignar un líder que procure optimizar recursos 	
<p>Procesos Internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar planes de acción para cada tienda Asignar recursos (humanos y \$) para la realización de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> # de eventos/actividades por mes # de personal asignado/capacitado Lista de recursos y necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un evento/actividad como mínimo por mes 100% de personal accesible/capacitado Lista completa 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer el plan flexible y adaptable para las necesidades de cada tienda y el entorno y condiciones en el que se encuentren. Detallar el uso de la imagen empresarial cuidadosamente. Crear una base de datos para almacenar los planes de acción de todas las tiendas. 	
<p>Aprendizaje y Crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan maestro para planes de acción de comunicación y promoción que sirva como normativa para cada tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> -% de investigación -% de realización del plan 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de investigación en 3 meses 100% de realización del plan en 5 meses 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer el plan flexible y adaptable para las necesidades de cada tienda y el entorno y condiciones en el que se encuentren. Detallar el uso de la imagen empresarial cuidadosamente. Crear una base de datos para almacenar los planes de acción de todas las tiendas. 	

Fuente: Elaboración propia

7.- CONCLUSIÓN.

El estudio de caso de *Whole Foods Market* resulta muy didáctico porque todos los análisis muestran que es una compañía muy bien administrada, parte de una industria muy noble, pero muy competitiva, demandante y exigente.

A pesar de ser una compañía con gran éxito, ha vivido tiempos difíciles como un desastre natural en sus inicios y la crisis financiera del 2008 en EEUU; además de un gran fracaso estratégico al comprar a su principal competidor “*Wild Oats*” en 2007, y del cual aún sigue pagando consecuencias. Se puede decir que ha aprendido de sus errores y es consciente de los riesgos que corre, pese a que en los últimos tres años ha tenido un alto desempeño administrativo.

En el área de mercadotecnia, *Whole Foods Market* cuenta con tres excelentes herramientas: tiene una buena oferta de sus productos de gran calidad y desempeño, con precios coherentes con la calidad y tipo de productos, disponibles en los lugares que se requieren, y con un excelente servicio al cliente, sin embargo, no lleva a cabo ninguna estrategia de comunicación, confiando solamente en la recomendación de boca a boca de sus clientes. *Whole Foods Market* debe ocuparse mucho más en esta estrategia, destinando mayores recursos para la utilización de estas valiosas herramientas, significando una estrategia competitiva muy necesaria para ayudarle a conseguir sus objetivos en el nivel de ventas, para también apoyar la estrategia de crecimiento que *Whole Foods Market* ha venido llevando a cabo desde 2008 con la instalación de nuevas tiendas, y a completar su proceso mercadológico, generando relaciones rentables y satisfacción plena de los clientes, que permitirán finalmente capturar valor de ellos.

Como respuesta a las preguntas adicionales planteadas en la definición del problema al inicio del estudio, se confirma que al utilizar estas herramientas de comunicación *Whole Foods Market* tendrá una relación mucho más estrecha con sus clientes, que también le permitirá satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus competidores al mantener un contacto continuo con ellos, además de tener acceso a nuevos consumidores potenciales.

8.- RECOMENDACIONES.

Aunque las otras dos alternativas evaluadas fueron descartadas debido primordialmente a la cantidad de recursos humanos y económicos requeridos y el plazo de remuneración de beneficios para *Whole Foods Market*, deben considerarse en el futuro como oportunidades de mejora para la empresa.

-La instalación de servicios adicionales en las tiendas donde no se encuentran disponibles generará gran valor en los clientes, ya que ninguno de sus competidores ofrece este tipo de servicios, y más tarde significará un gran beneficio para la empresa.

-Igualmente la reducción de tamaño en las tiendas, dará oportunidad a la empresa de ocupar estos espacios para instalar estos servicios adicionales. También a medida que se instalen nuevas tiendas en más localidades menores, las tiendas deberán ser más pequeñas.

- Estar pendientes de indicadores económicos del país día a día, al igual que sus volúmenes de ventas, para tomar acciones oportunas de: promociones de ventas, reducción de costos o manejo de personal.

9.- BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA.

1.- Academic and Business Research Institute (2012) *Journal of Case Research in Business and Economics*. U.S.A. Disponible en:

<<http://www.aabri.com/manuscripts/09288.pdf>> (Consulta 6/3/2012).

2.- Associated Press. (2012) *More Optimism About US Jobs and Economy*. U.S.A. Disponible en:

<http://hosted2.ap.org/txdam/0e66aca8dde64ad38350d2e726de6147/Article_2012-03-06-US-AP-Economy-Survey-1st-Ld-Writethru/id-9292202332674a92aa74879ddf1e7ffe>

(Consulta: 6/3/2012).

3.- Bloomberg. WFM:NASDAQ Stock Index. Bloomberg.com. Disponible en:

<<http://itunes.apple.com/es/app/bloomberg-for-ipad/>> (Consulta: 16/3/2012).

4.- ERS/USDA. (2012) *Organic Agriculture: Organic Market Overview*. U.S.A. Disponible en: <<http://www.ers.usda.gov/Briefing/Organic/Demand.htm>>. (Consulta: 8/3/2012).

5.- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2008). *Principios de Marketing*. Duodécima Edición. USA: Pearson Prentice Hall.

6.- Organic Farming Research Foundation. *Frequently asked questions about organic food and farming*. U.S.A. OFRF.org. 8/3/2012.

7.- Organic Monitor Inc. (2012) *North America Industry Watch*. Disponible en:

<<http://www.organicmonitor.com/na.htm>>. (Consulta: 8/3/2012).

8.- PESTEL Analysis (2010) *Frank Calberg Services*. U.S.A. Disponible en:

<<http://www.slideshare.net/frankcalberg/pestel>> (Consulta 13/4/2012).

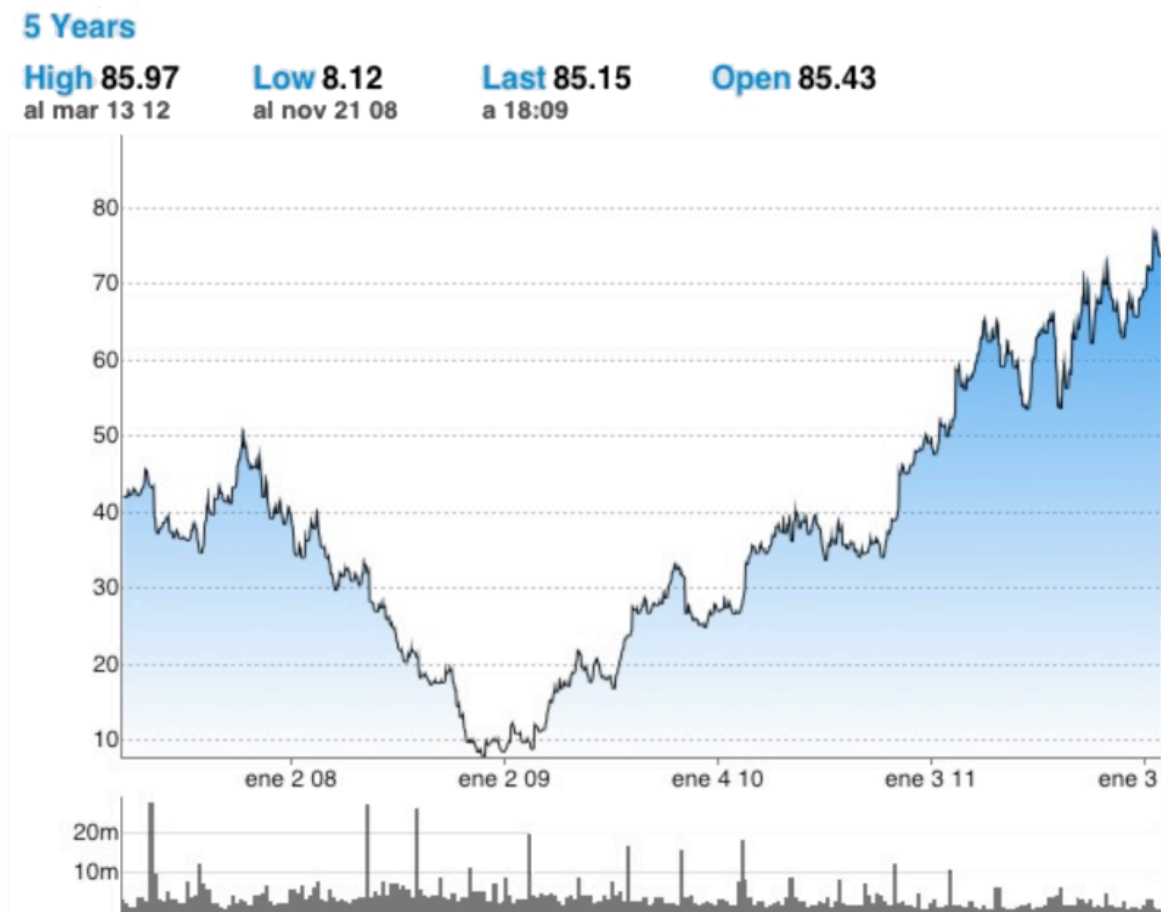
- 9.- Porter's Five Forces Analysis of Market Structure.(2007) Oxford University. Disponible en: <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_11htm>.
(Consulta: 14/4/2012).
- 10.- Strategic Management; SWOT Analysis (2009) *NetMBA* Disponible en:
<<http://www.netmba.com/strategy/swot/>>. Consulta 13/4/2012).
- 11.-<<http://www.Supermarketnews.com/top-75-retailers-wholesalers-2012>.
- 12.- Thompson Jr, Arthur A. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*.
Decimoquinta edición. USA: Mc.Graw Hill.
- 13.- Whole Foods Market (2012) *Annual Reports* U.S.A. Disponible en:
<<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>> (Consulta: 8/3/2012).
- 14.- Whole Foods Market (2012) *Historia de la empresa*. U.S.A. Disponible en:
<<http://www.wholefoodsmarket.com/company/history>> (Consulta: 8/3/2012).
- 15.- WolframAlpha. (2012) *United States Economic Properties*. Disponible en:
<<http://www.wolframalpha.com/input/?i=us+economy>> (Consulta: 10/3/2012).

10.- ANEXOS

Anexo 1

Gráfica 1

Variación de precio de acciones WFM:NASDAQ en los últimos cinco años.



Fuente: Bloomberg. Stock Index Analysis.

Anexo 2

Extractos de los estados financieros de Whole Foods Market al término del año 2011.

Whole Foods Market, Inc.

Summary Financial Information

(In thousands, except per share amounts and operating data)

The following selected financial data are derived from the Company's consolidated financial statements and should be read in conjunction with "Item 7. Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations" and "Item 8. Financial Statements and Supplementary Data."

	Sept. 25, 2011	Sept. 26, 2010	Sept. 27, 2009	Sept. 28, 2008	Sept. 30, 2007
Consolidated Statements of Operations Data¹					
Sales	\$ 10,107,787	\$ 9,005,794	\$ 8,031,620	\$ 7,953,912	\$ 6,591,773
Cost of goods sold and occupancy costs	6,571,238	5,869,519	5,276,493	5,246,468	4,294,639
Gross profit	3,536,549	3,136,275	2,755,127	2,707,444	2,297,134
Direct store expenses	2,628,811	2,376,590	2,146,626	2,108,679	1,711,760
General and administrative expenses	310,920	272,449	243,749	270,428	217,743
Pre-opening expenses	40,852	38,044	49,218	55,554	59,319
Relocation, store closure and lease termination costs	8,346	11,217	31,185	36,545	10,861
Operating income	547,620	437,975	284,349	236,238	297,451
Interest expense	(3,882)	(33,048)	(36,856)	(36,416)	(4,208)
Investment and other income	7,974	6,854	3,449	6,697	11,324
Income before income taxes	551,712	411,781	250,942	206,519	304,567
Provision for income taxes	209,100	165,948	104,138	91,995	121,827
Net income	342,612	245,833	146,804	114,524	182,740
Preferred stock dividends	-	5,478	28,050	-	-
Income available to common shareholders	\$ 342,612	\$ 240,355	\$ 118,754	\$ 114,524	\$ 182,740
Basic earnings per share	\$ 1.96	\$ 1.45	\$ 0.85	\$ 0.82	\$ 1.30
Weighted average shares outstanding	175,221	166,244	140,414	139,886	140,088
Diluted earnings per share	\$ 1.93	\$ 1.43	\$ 0.85	\$ 0.82	\$ 1.29
Weighted average shares outstanding, diluted basis	177,279	171,710	140,414	140,011	141,836
Dividends declared per common share	\$ 0.40	\$ -	\$ -	\$ 0.60	\$ 0.87
Consolidated Balance Sheets Data					
Net working capital	\$ 573,783	\$ 413,647	\$ 371,356	\$ (43,571)	\$ (104,364)
Total assets	4,292,075	3,986,540	3,783,388	3,380,736	3,213,128
Long-term debt (including current maturities)	17,905	508,698	739,237	929,170	760,868
Shareholders' equity	2,991,305	2,373,258	1,627,876	1,506,024	1,458,804
Operating Data					
Number of stores at end of fiscal year	311	299	284	275	276
Average store size (gross square footage)	38,000	38,000	37,000	36,000	34,000
Average weekly sales per store	\$ 636,000	\$ 588,000	\$ 549,000	\$ 570,000	\$ 617,000
Comparable store sales increase ²	8.5%	7.1%	-3.1%	4.9%	7.1%
Identical store sales increase ²	8.4%	6.5%	-4.3%	3.6%	5.8%

¹ Fiscal years 2011, 2010, 2009, and 2008 were 52-week years and fiscal year 2007 was a 53-week year.

² Sales of a store are deemed to be comparable commencing in the fifty-third full week after the store was opened or acquired. Identical store sales exclude sales from relocated stores and remodeled stores with expansions of square footage greater than 20% from the comparable calculation. Stores closed for eight or more days are excluded from the comparable and identical store base in the first fiscal week of closure until re-opened for a full fiscal week.

Fuente: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>>

Whole Foods Market, Inc.
Consolidated Balance Sheets
(In thousands)
September 25, 2011 and September 26, 2010

<u>Assets</u>	2011	2010
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 212,004	\$ 131,996
Short-term investments – available-for-sale securities	442,320	329,738
Restricted cash	91,956	86,802
Accounts receivable	175,310	133,346
Merchandise inventories	336,799	323,487
Prepaid expenses and other current assets	73,579	54,686
Deferred income taxes	121,176	101,464
<u>Total current assets</u>	1,453,144	1,161,519
Property and equipment, net of accumulated depreciation and amortization	1,997,212	1,886,130
Long-term investments – available-for-sale securities	52,815	96,146
Goodwill	662,938	665,224
Intangible assets, net of accumulated amortization	67,234	69,064
Deferred income taxes	50,148	99,156
<u>Other assets</u>	8,584	9,301
<u>Total assets</u>	\$ 4,292,075	\$ 3,986,540
 Liabilities and Shareholders' Equity		
Current liabilities:		
Current installments of long-term debt and capital lease obligations	\$ 466	\$ 410
Accounts payable	236,913	213,212
Accrued payroll, bonus and other benefits due team members	281,587	244,427
Dividends payable	17,827	-
<u>Other current liabilities</u>	342,568	289,823
<u>Total current liabilities</u>	879,361	747,872
Long-term debt and capital lease obligations, less current installments	17,439	508,288
Deferred lease liabilities	353,776	294,291
<u>Other long-term liabilities</u>	50,194	62,831
<u>Total liabilities</u>	1,300,770	1,613,282
Shareholders' equity:		
Common stock, no par value, 300,000 shares authorized; 178,886 and 172,033 shares issued and outstanding at 2011 and 2010, respectively	2,120,972	1,773,897
Accumulated other comprehensive income (loss)	(164)	791
Retained earnings	870,497	598,570
<u>Total shareholders' equity</u>	2,991,305	2,373,258
<u>Commitments and contingencies</u>		
<u>Total liabilities and shareholders' equity</u>	\$ 4,292,075	\$ 3,986,540

The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.

Fuente: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>>

Whole Foods Market, Inc.**Consolidated Statements of Operations**

(In thousands, except per share amounts)

Fiscal years ended September 25, 2011, September 26, 2010 and September 27, 2009

	2011	2010	2009
Sales	\$ 10,107,787	\$ 9,005,794	\$ 8,031,620
Cost of goods sold and occupancy costs	6,571,238	5,869,519	5,276,493
Gross profit	3,536,549	3,136,275	2,755,127
Direct store expenses	2,628,811	2,376,590	2,146,626
General and administrative expenses	310,920	272,449	243,749
Pre-opening expenses	40,852	38,044	49,218
Relocation, store closure and lease termination costs	8,346	11,217	31,185
Operating income	547,620	437,975	284,349
Interest expense	(3,882)	(33,048)	(36,856)
Investment and other income	7,974	6,854	3,449
Income before income taxes	551,712	411,781	250,942
Provision for income taxes	209,100	165,948	104,138
Net income	342,612	245,833	146,804
Preferred stock dividends	-	5,478	28,050
Income available to common shareholders	\$ 342,612	\$ 240,355	\$ 118,754
Basic earnings per share	\$ 1.96	\$ 1.45	\$ 0.85
Weighted average shares outstanding	175,221	166,244	140,414
Diluted earnings per share	\$ 1.93	\$ 1.43	\$ 0.85
Weighted average shares outstanding, diluted basis	177,279	171,710	140,414
Dividends declared per common share	\$ 0.40	\$ -	\$ -

*The accompanying notes are an integral part of these consolidated financial statements.*Fuente: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>>

Whole Foods Market, Inc.**Consolidated Statements of Cash Flows**

(In thousands)

Fiscal years ended September 25, 2011, September 26, 2010 and September 27, 2009

	2011	2010	2009
Cash flows from operating activities			
Net income	\$ 342,612	\$ 245,833	\$ 146,804
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:			
Depreciation and amortization	287,109	275,589	266,695
Loss (gain) on disposition of fixed assets	2,228	(170)	3,012
Impairment of long-lived assets	1,317	2,237	24,508
Share-based payment expense	27,259	22,894	12,795
LIFO expense (benefit)	10,250	(7,670)	(5,598)
Deferred income tax expense (benefit)	19,540	(33,534)	14,076
Excess tax benefit related to exercise of team member stock options	(22,741)	(2,982)	(42)
Deferred lease liabilities	53,381	39,636	48,029
Other	5,713	(2,371)	2,800
Net change in current assets and liabilities:			
Accounts receivable	(35,422)	(28,447)	10,408
Merchandise inventories	(23,267)	(3,048)	21,732
Prepaid expenses and other current assets	(18,987)	(1,640)	21,415
Accounts payable	23,768	23,454	6,527
Accrued payroll, bonus and other benefits due team members	37,204	36,133	11,985
Other current liabilities	53,831	20,030	14,696
Net change in other long-term liabilities	(8,950)	(659)	(12,121)
<u>Net cash provided by operating activities</u>	<u>754,845</u>	<u>585,285</u>	<u>587,721</u>
Cash flows from investing activities			
Development costs of new locations	(203,457)	(171,379)	(247,999)
Other property and equipment expenditures	(161,507)	(85,414)	(66,616)
Purchase of available-for-sale securities	(1,228,920)	(1,072,243)	-
Sale of available-for-sale securities	1,155,795	646,594	-
Increase in restricted cash	(5,154)	(15,779)	(70,406)
Acquisition of intangible assets	(5,157)	(1,837)	(1,604)
Payment for purchase of acquired entities, net of cash acquired	(1,972)	(14,470)	-
Other investing activities	(352)	(878)	342
<u>Net cash used in investing activities</u>	<u>(450,724)</u>	<u>(715,406)</u>	<u>(386,283)</u>
Cash flows from financing activities			
Common stock dividends paid	(52,620)	-	-
Preferred stock dividends paid	-	(8,500)	(19,833)
Issuance of common stock	296,719	46,962	4,286
Excess tax benefit related to exercise of team member stock options	22,741	2,982	42
Proceeds from issuance of redeemable preferred stock, net	-	-	413,052
Proceeds from long-term borrowings	-	-	123,000
Payments on long-term debt and capital lease obligations	(490,394)	(210,350)	(318,370)
Other financing activities	-	-	(2,722)
<u>Net cash provided by (used in) financing activities</u>	<u>(223,554)</u>	<u>(168,906)</u>	<u>199,455</u>
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	(559)	893	(1,297)
Net change in cash and cash equivalents	80,008	(298,134)	399,596
Cash and cash equivalents at beginning of year	131,996	430,130	30,534
<u>Cash and cash equivalents at end of year</u>	<u>\$ 212,004</u>	<u>\$ 131,996</u>	<u>\$ 430,130</u>
Supplemental disclosure of cash flow information:			
Interest paid	\$ 15,837	\$ 39,156	\$ 43,685
Federal and state income taxes paid	\$ 192,485	\$ 193,044	\$ 69,701
Non-cash transaction:			
Conversion of redeemable preferred stock into common stock	\$ -	\$ 418,247	\$ -

Fuente: <<http://www.wholefoodsmarket.com/company/annual-reports.php>>