



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**SECTOR ECOLÓGICO DE LA
INDUSTRIA ALIMENTARIA EN
ESPAÑA**

Viabilidad del mercado eco en la industria
alimentaria - Análisis comparativo con EEUU

Autor: Belén Ruiz López-Guerrero

Director: Patricia Candelaria Soriano Machado

Abril 2018

RESUMEN

Se realiza un estudio del sector ecológico de la industria alimentaria estadounidense analizando dos *retailers* eco: Whole Foods y The Fresh Market y dos *retailers* non-eco: Walmart y The Kroger. El objetivo es determinar su aplicabilidad al mercado ecológico español. Las principales claves del éxito del modelo estadounidense en España radican en: Cambio en las percepciones del consumidor, aumento de la superficie ecológica para la producción orgánica, trazabilidad de la cadena de suministro, apoyo de las instituciones públicas en el desarrollo y transmisión de la información a cada uno de los actores de la cadena de valor y las características de los principales *retailers*, dentro de estas últimas, un aspecto relevante extraído de la elaboración del presente estudio, es el aumento del margen bruto en aquellos *retailers* donde su surtido es únicamente ecológico en comparación con aquellos *retailers* convencionales.

ABSTRACT

A study of the organic sector in the US food industry is carried out analyzing two eco retailers: Whole Foods and The Fresh Market and two non-eco retailers: Walmart and The Kroger. The objective is to determine its applicability to the Spanish ecological market. The main keys to the success of the US model in Spain lie in: Change in consumer perceptions, increase in the ecological surface for organic production, traceability of the supply chain, support of public institutions in the development and transmission of information to each one of the actors of the value chain and the characteristics of the main retailers, within the latter, a relevant aspect extracted from the elaboration of the present study is the increase of the gross margin in those retailers where its portfolio is exclusively ecological compared to conventional retailers.

Palabras clave: “Industria alimentaria ecológica”, “sector ecológico”, “Walmart”, “Whole Foods”, “The Kroger”, “The Fresh Market”, “supermercados ecológicos” “consumidores ecológicos”, “ciudadano-consumidor híbrido”, “comida orgánica”.

Key words: “Eco food industry”, “ecological market”, “Walmart”, “Whole Foods”, “The Kroger”, “The Fresh Market”, “ecological retail stores”, “ecological consumers”, “citizen-consumer hybrid”, “organic food”.

ABREVIATURAS

AFN	<i>Alternative Food Networks</i> (Red alternativa de alimentos)
CAGR	Tasa de Crecimiento Anual Compuesto
CCAA	Cuentas Anuales
EEUU	Estados Unidos
IFOAM	Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica
MAPAMA	Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente
SFSC	<i>Short Food Supply Chains</i> (Cadena de suministro de alimentos corta)
SIC	<i>Standard Industry Classification Code</i> (Código estándar clasificación industria)
TFM	The Fresh Market
UE	Unión Europea
WFM	Whole Foods Market

Índice

1.- Introducción.....	5
1.1.- Propósito y contextualización del tema.....	5
1.2.- Justificación.....	6
1.3.- Objetivos.....	7
1.4.- Metodología	8
2.- Industria Alimentaria: Sector ecológico.....	12
2.1.- EEUU vs. Europa.....	20
2.2.- España.....	26
3.- Principales competidores eco y non-eco.....	28
5.- Conclusiones.....	37
6.- Bibliografía.....	43

Índice de tablas

Tabla 1: Previsiones para el crecimiento del mercado ecológico en EEUU	21
Tabla 2 Valor de mercado (\$) y tasa de crecimiento (%) en EEUU vs. Europa	21
Tabla 3: Principales datos financieros WFM, TFM, Walmart y The Kroger	33
Tabla 4: Número de supermercados de cada retailer	34
Tabla 5: Principales ratios y márgenes de cada retailer (actuales y media de los 5 últimos años).....	35

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	22
---	----

Anexos

Anexo 1.....	48
Anexo 2.....	49
Anexo 3.....	49
Anexo 4.....	50
Anexo 5.....	50
Anexo 6.....	51

1- INTRODUCCIÓN

1.1.- Propósito y contextualización del tema

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis financiero de algunos *players* del sector ecológico de la industria alimentaria en EEUU con la pretensión de asimilarlo y encontrar su aplicación en España. Dentro de toda la variedad de parámetros posibles a analizar en la industria alimentaria y teniendo en cuenta el límite de tiempo y recursos al que está sometido el presente trabajo, parece más interesante centrarse únicamente en estudiar la rentabilidad y demás datos financieros de algunos *players eco* y *non-eco* de la industria alimentaria en EEUU para asentar las bases del futuro desarrollo del sector ecológico en España con el fin de que puedan servir de utilidad tanto a inversores como a *players non-eco* interesados en dicho sector.

En lo que respecta a la industria alimentaria, el consumo de comida orgánica está adquiriendo cada vez más impulso con respecto al consumo de alimentos tradicional (Guthman, 2003). De la tendencia *fast-food* pasamos a la contratendencia *ethical eating* que abarca diversos ámbitos como: comercio justo o productos orgánicos (Bell & Valentine, 1997). Nos referimos a una contratendencia claramente marcada por la consciencia y la reflexividad del consumidor, que conduce y adapta la conducta personal de cada consumidor hacia un estilo de vida más saludable. Actualmente, hablamos de un “ciudadano-consumidor híbrido” (Johnston, 2008); reflexivo y consciente tanto de sus compras como de su salud, como dice el antiguo dicho “eres lo que comes” (Schlosser, 2001).

El creciente interés que ha despertado entre la población los productos orgánicos ha cambiado la manera de entender la industria alimentaria (y el consumo) y dirige a los *players* a reformular su tradicional estrategia uniéndose al “movimiento eco”, pues es el último grito de éxito empresarial (Cuddeford, 2003).

No hay apenas literatura acerca de si este nuevo modelo de la industria alimentaria genera una cierta rentabilidad a los *players* que operan en ella. Por

tanto, debido a la creciente necesidad por conocer en profundidad el aspecto financiero del sector eco en la industria alimentaria en España, lo que se pretende con este estudio es mostrar a los potenciales inversores y a los propios *players non-eco*, la gran oportunidad que supone invertir en este sector que aún está por desarrollar en el mercado español. Esta finalidad es de vital importancia en la actualidad, pues el emergente desarrollo eco en España debe verse como una gran fuente de oportunidades que convierta la temprana entrada de *players* españoles en este sector como un valor estratégico y competitivo (Pollan, 2001).

1.2.- Justificación

El sector eco no se queda en una mera tendencia, trasciende más allá e incluso puede considerarse una característica cada vez más presente en el consumidor de la industria alimentaria. De hecho, según Johnston (2008), puede hablarse incluso de un “ciudadano-consumidor híbrido” enmarcado dentro del consumo ético y eco. El presente trabajo sigue la idea de este concepto de consumidor con la finalidad de entender cuáles son las líneas que debe seguir un *player eco* en España para tener éxito y rentabilidad en este sector y, lo pone en práctica, tomando como referencia: Whole Foods, cadena americana de bienes de consumo considerada en el mercado estadounidense como un *player eco* y ético (Johnston & Szabo, 2011).

En esencia, dado que en la literatura existente hay una cierta carencia de información sobre la rentabilidad de *players* operando en el sector eco, este estudio está orientado desde un enfoque global (comparando EEUU y España), a proporcionar la información financiera básica del sector eco a los inversores y a los *players non-eco* de un tema novedoso y retador como es la emergencia del sector eco en la industria alimentaria en España.

La literatura se ha centrado en estudiar el punto de vista de la demanda (consumidor), no siendo así desde el punto de vista de la oferta (empresas). En otras palabras, no es común encontrar análisis que efectivamente soporten con datos financieros la rentabilidad tanto de los *players eco* como los *non-eco* que

hayan decidido operar en el sector ecológico en la industria alimentaria. Por tanto, concretamente en España, parece evidente el interés que suscita este tema a dichos *players*, ya que el objetivo del trabajo es soportar con datos objetivos que efectivamente puede ser rentable dedicarse a este sector. Aspecto de plena importancia, ya que el consumidor tradicional ha cambiado y los *players* deben adaptarse a él si quieren seguir teniendo éxito en su sector, la industria alimentaria (Pollan, 2001).

A parte de las motivaciones anteriormente señaladas para realizar un estudio sobre el tema elegido, el interés por el tema viene dado igualmente por la motivación personal de la autora, ya que pretende trabajar en contacto con el sector financiero y tener una visión fundamentada de un tema tan de actualidad y novedoso como es el sector eco en la industria alimentaria.

Asimismo, siguiendo tal interés, recomendamos como próximas líneas de investigación, estudiar cómo se puede asegurar adecuadamente la producción doméstica de productos orgánicos en economías locales y en qué aspectos puede el Gobierno cooperar en este desarrollo del mercado de manera efectiva. Otro aspecto de gran interés, es analizar el precio de dichos productos, es decir, el grado de asequibilidad para los consumidores ya que este aspecto es una de las razones por las que el mercado eco no termina de desarrollarse de forma masiva.

1.3.- Objetivos

El objetivo general, definido en el primer apartado “Propósito y contextualización del tema”, es analizar tanto la rentabilidad de *players* puramente *eco* y *players* que, en un inicio eran *non-eco*, pero que han empezado a introducir líneas *eco* entre su surtido. Para ello se escogen algunos de los principales *retailers* de la industria alimentaria estadounidense para asimilarlo al emergente sector “*eco*” en España.

Se considera más acertado aproximarnos al propósito de la investigación, concretando dicho fin en los siguientes objetivos (descriptivos) específicos:

- Breve estudio del cambio de tendencia en el consumo, profundizar en el concepto de “ciudadano-consumidor híbrido” con el fin de contextualizar y familiarizar al lector con el tema y el propósito de la investigación, además de ser considerado como factor explicativo del éxito del sector eco.
- Analizar las CCAA auditadas de Whole Foods y The Fresh Market, máximos exponentes de *players eco* en EEUU. Lo que se pretende con este objetivo es calcular ratios (de liquidez, de actividad, de rentabilidad y de endeudamiento) que sirvan como indicadores financieros y permitan sacar ciertas conclusiones acerca del estado financiero de estos *players eco*. Así como testar, de qué manera se adapta al concepto de “ciudadano-consumidor híbrido” definido previamente.
- Analizar las CCAA auditadas de Walmart y The Kroger, *players non-eco* por excelencia en el mercado estadounidense. Como en el objetivo anterior, también son objeto de cálculo las ratios, proporcionando las bases para la comparación de ambos *players*.
- Una vez calculadas y contrastadas dichas razones financieras, identificar los aspectos que puedan ser de interés para los *players* españoles que desean entrar o tienen interés en el sector eco.

1.4.- Metodología

Con el objetivo de dar una respuesta a la pregunta de investigación planteada, se utilizará un enfoque de investigación inductivo, tomando como base los datos extraídos de las distintas fuentes consultadas. Para llevar a cabo la investigación, se han utilizado las siguientes técnicas cualitativas: revisión de la literatura y estudio de casos.

Utilizando EBSCO como plataforma de búsqueda de bases de datos, se han seleccionado tanto bases de datos de *business* (*Behavioural Finance* o *Business Source Complete*) como sociales, porque uno de los objetivos específicos

señalados es ahondar en el concepto de “ciudadano-consumidor híbrido” (en relación a los productos eco) y, esto último, se ha encontrado en bases de datos como *Psychology and Behavioural Sciences Collection*.

Asimismo, también se ha hecho uso de la plataforma *Google Scholar*. En lo relativo a la búsqueda, no se ha fijado una fecha límite ya que los *players* que se analizan son históricos en el mercado estadounidense (Whole Foods en 1980, The Fresh Market en 1982, Walmart en 1962 y The Kroger en 1883) y parece interesante estudiar cómo ha sido su evolución conforme la industria alimentaria (y el consumidor) abandonaba su concepción tradicional frente a la “reciente” inclinación hacia productos eco.

En lo que respecta a la búsqueda de la revisión de la literatura, aparte de publicaciones académicas, también se ha hecho uso de publicaciones gubernamentales, informes sectoriales y demás tipos de publicaciones no académicas como informes corporativos. Las palabras clave utilizadas en nuestro objeto de análisis son:

- Para recabar información acerca de la industria eco en el sector alimentario: “*Eco food industry*”, “*organic food*”, “*market segmentation*”, “*consumer*”, “*profile organic buyer*”, “*sustainable consumer*”.
- Con el fin de servir de guía en el análisis financiero de los mencionados *retailers*: “*Financial data*”, “*financial analysis*”, “*Whole Foods Inc.*”, “*Walmart*”, “*The Kroger*”, “*The Fresh Market*”, “*consumer behaviour*”, “*wholesaler*”, “*retail stores*”.

Todas ellas han sido conjuntamente combinadas en la búsqueda de literatura utilizando los booleanos AND y OR. A título de ejemplo, una de las numerosas búsquedas realizadas fue: “*eco food*” OR “*organic food*” AND “*consumer*”.

Puede considerarse la búsqueda de revisión de literatura como válida y completa, puesto que se han consultado bases de datos tanto del ámbito *business* como sociales, aspectos que abarcan e inciden plenamente en el tema

investigado. Dicha variedad en el origen de las fuentes consultadas es de importancia por el enfoque global que se pretende dar en la presente investigación. Por consiguiente, teniendo en cuenta las previas precisiones, la revisión de literatura es conforme y consistente con los objetivos buscados (ver III. Objetivos).

Con el fin de obtener conclusiones acerca de los datos financieros de los *players* seleccionados, se ha hecho uso de la técnica cualitativa del estudio de casos; el número de casos implicados en el análisis son cuatro: Dos *players eco* y otros dos non-eco que han introducido prácticas ecológicas. La finalidad de elegir un *player* representativo de cada sector de la industria alimentaria es tener una visión financiera de ambos tipos, con el propósito de que los *players* del mercado español tengan datos objetivos que soporten sus decisiones estratégicas a la hora de entrar en este nuevo sector eco tan novedoso.

En primer lugar, en el presente trabajo se toma como referencia EEUU, la razón es que en la actualidad es uno de los mercados eco más desarrollados ya que en España, uno de los obstáculos que se presenta a la hora de desarrollar el trabajo es la confidencialidad de datos, pues estudios disponibles en la red, como, por ejemplo, Nielsen, no revelan el nombre de los *players* españoles concretos que tienen más oferta de productos orgánicos.

Por consiguiente, a la hora de seleccionar los *players* más representativos de EEUU tanto en el sector eco como en el sector non-eco, se ha seguido una serie de criterios considerados como óptimos para cumplir con el propósito de la investigación: Que tengan su domicilio social en EEUU, que compartan el mismo código SIC: 5411 equivalente a la categoría de “Supermercados” en la industria alimentaria, que estuvieran operando en las dos últimas décadas y sigan operativos en el mercado al tiempo de realizar la investigación, que su cifra de negocio de los últimos 5 años con respecto a sus competidores sea la más alta y que fueran entidades cotizadas con el fin de facilitar el acceso a la información financiera (publicada en sus cuentas anuales). Siguiendo estos criterios, las entidades elegidas para formar parte de nuestro estudio son: como *players eco* Whole Foods y The Fresh Market y como *players non-eco* Walmart y The Kroger.

La obtención de información para llevar a cabo el análisis de casos se ha conseguido a través de las cuentas anuales de ambos *players* publicadas en los cinco últimos años (al ser entidades cotizadas tienen la obligación de publicarlas) y de informes de análisis financieros de ambas entidades. Una vez recolectados los datos, se han realizado los cálculos necesarios con el fin de llegar a una conclusión válida y útil para los *players* españoles con interés en el tema investigado. La calidad y objetividad del análisis de casos se mide conforme a los criterios de validez y fiabilidad, se puede afirmar que el estudio de casos practicado cumple realmente con uno de los objetivos específicos de la investigación y es adecuado. Asimismo, también es fiable pues el procedimiento de recopilación de datos puede ser repetido y el resultado sería similar al obtenido en la presente investigación (Gerring, 2007; Yin, 2009).

1.5.- Estructura

El proyecto de investigación se estructura en cuatro partes. En el apartado *I. Introducción* se expone la pregunta de investigación, el propósito general y los objetivos específicos mediante los cuales se dará respuesta a la pregunta de investigación, el interés por el tema investigado, así como el estado de la cuestión en la actualidad y la metodología empleada para llegar a las conclusiones.

En el apartado *II. Industria alimentaria*, se procede a hacer un breve recorrido en la transición de una industria alimentaria *fast-food* al concepto actual de *healthy eating*. En dicho apartado, se hace hincapié en el concepto de “ciudadano-consumidor híbrido” para contextualizar al lector en el tema investigado y para enmarcar en dicha cuestión el éxito de *players eco*. Se realiza asimismo un breve análisis de la industria alimentaria eco y non-eco en EEUU, Europa y España.

El apartado *III. Principales competidores*, recoge en un primer lugar una breve descripción de cada uno de los *players* que van a ser examinados: Whole Foods, The Fresh Market, Walmart y The Kroger, así como los principales hitos de su

historia. Seguidamente, se realiza un análisis de ratios (de liquidez, de actividad, de rentabilidad y de endeudamiento) y demás datos financieros de cada uno de ellos.

Finalmente, en el apartado IV. *Conclusiones y recomendaciones*, se explican los resultados alcanzados en la investigación, así como las limitaciones que han obstaculizado el análisis. Este apartado termina con una propuesta sobre futuras líneas de investigación en relación con el tema estudiado a lo largo del trabajo.

Por último, en el apartado V. *Bibliografía*, encontramos la bibliografía utilizada para la investigación en orden alfabético y siguiendo el estilo APA.

2.- INDUSTRIA ALIMENTARIA: SECTOR ECOLÓGICO

El sector ecológico en la industria alimentaria a día de hoy representa una multimillonaria industria¹ con una CAGR del 9,4 % en el mercado global y una CAGR de doble dígito, 20 % en el caso de Europa y EEUU (Hughner *et al*, 2007). Sin embargo, a pesar del crecimiento de la demanda por parte de los consumidores, puede considerarse que no ha desarrollado todo su potencial pues, a día de hoy, la agricultura ecológica supone solamente el 10 % del total agrícola en la mayoría de los países de la OCDE (Cuddeford, 2003).

El reciente interés por “el nuevo paradigma de desarrollo rural y ecológico” (Van der Ploeg *et al*, 2000), provoca un replanteamiento de la cadena de valor alimentaria que, hasta entonces estaba muy industrializada basada en un sistema productivo cercano al “Fordismo²”. Se empiezan a desarrollar con el auge del “ecologismo” nuevos tipos de cadenas de valor como partes inherentes del nuevo desarrollo rural emergente, dentro del cual adquieren vital importancia

¹ Según el Informe IFOAM para BioFach 09, el consumo total de alimentos ecológicos en el mundo era aproximadamente de 46.100 millones de € en 2007.

² Sistema de producción basado en la producción en cadena, implantado por Henry Ford hasta la década de los 70 del s. XX

los alimentos de calidad y naturales frente a los alimentos de producción masiva e industrializada (Marsden *et al*, 2000).

Este tipo de nuevas cadenas de valor se conocen como *alternative food networks*³ (AFNs), también llamadas *short food supply chains*⁴ (SFSCs), dentro de las cuales se encuentra la producción orgánica (Renting *et al*, 2003).

La aparición de las SFSCs para la producción de los alimentos ecológicos es fruto de los cambios producidos en los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria tradicional. El cambio primordial de la misma, ha venido dado por parte del consumidor cuya percepción acerca de la alimentación y la agricultura ha cambiado drásticamente y la cadena de valor de la industria alimentaria convencional ya no satisface las necesidades del consumidor. Nos encontramos con un consumidor preocupado por cuestiones como la ecología, la producción sostenible, la salud, la seguridad de los alimentos o el bienestar animal; incorporando estos valores a su criterio de evaluación de la calidad de los alimentos que consume. El punto de partida de la SFSCs es: “Ser útil al consumidor y, en consecuencia, crear valor, que se mide tradicionalmente por lo que el consumidor esté dispuesto a pagar” (Briz Escribano *et al*, 2010).

Un aspecto absolutamente crucial en la configuración de las SFSCs se trata de la “trazabilidad” a lo largo de la cadena de valor “de la granja a la mesa”. Opara (2003) define este concepto como: “Collection, documentation, maintenance, and application of information related to all processes in the supply chain in a manner that provides guarantee to the consumer and other stakeholders on the origin, location and life history of a product as well as assisting in crises management in the event of a safety and quality breach⁵”. La “trazabilidad” de la cadena de valor ayuda a favorecer la transparencia y la transmisión de

³ Redes alternativas de alimentos

⁴ Cadenas de suministro de alimentos cortas

⁵ Recopilación, documentación, mantenimiento y aplicación de información relacionada con todos los procesos en la cadena de suministro de manera que proporcione garantía al consumidor y a otras partes interesadas sobre el origen, ubicación e historial de un producto, así como asistencia en la gestión de problemas si se diera una violación de seguridad y calidad.

información de cada agente que compone la SFSC de forma que se logran cumplir los estándares y las expectativas requeridas por el consumidor. Hay seis elementos constituyentes de trazabilidad dentro de la cadena agroalimentaria:

1. Trazabilidad del producto: Permite determinar donde se encuentra el alimento en cada fase de la cadena de valor.
2. Trazabilidad del proceso: Permite señalar la secuencia de procesos que ha sufrido el alimento desde el principio hasta que llega a manos del consumidor. Incluye las interacciones del producto y los factores medioambientales, mecánicos, químicos y atmosféricos con los que el alimento está en contacto hasta el fin de la SFSC.
3. Trazabilidad genética: Incluye información acerca de las características y origen del producto.
4. Trazabilidad de los factores productivos: Ofrece información sobre los materiales utilizados para su producción.
5. Trazabilidad de las enfermedades: Los distintos brotes víricos o patológicos que puedan contaminar el producto.
6. Medición de la trazabilidad: Relaciona los resultados obtenidos de la medición individual con unos estándares de referencia aceptados por organismos oficiales.

Como decía, esta reconfiguración de la cadena de valor permite repartir de forma más justa el valor creado en cada eslabón de la misma⁶, pues según el sistema convencional, “la falta de transparencia, el abuso de posición dominante y los excesivos márgenes comerciales” (Briz Escribano *et al*, 2010) lastraban por completo el desarrollo de la industria alimentaria. Además, acercan las relaciones productor-consumidor acortando el largo y complejo ciclo de la cadena de valor industrializada. De esta manera, se construye una cadena de valor donde la información fluye de manera transparente entre cada eslabón hasta llegar al consumidor final, quien podrá juzgar la proveniencia y calidad del producto ecológico de manera fundada. Autores como Krystallis & Chrysohoidis (2005) advierten de la necesidad de proveer a los consumidores de la

⁶ Los agricultores orgánicos tienen un margen de 80 céntimos de \$ por cada producto mientras que los agricultores convencionales reciben 19 céntimos de \$ (Cuddeford, 2003).

información necesaria acerca de los productos. De hecho, debido a las globales y complejas cadenas de distribución alimentarias y escándalos en la industria (i.e. *Whole Foods Boycott on Facebook in 2009*) la información sobre los productos alimentarios ha ganado una considerable relevancia a lo largo de toda la cadena de valor (Verbeke, 2005). Puntualizando a este respecto, autores como Salaün & Flores (2001) especifican que solo será efectiva la información que satisfaga las necesidades particulares de los consumidores; en este sentido manejar la información que se proporciona a estos, es un reto actual pues hay muchos aspectos sobre los que se podría proveer información y, además, los consumidores no son todos iguales (Golan *et al*, 2001). Por tanto, conseguir transmitir a los consumidores la información correcta, permite que se pueda cargar a los productos ecológicos un “precio extra”, ya que, la diferenciación que ofrecen respecto a los alimentos convencionales es información sobre: el lugar de producción, el proceso productivo llevado a cabo, y, demás aspectos que, como se ha dicho, el consumidor requiere y demanda actualmente como señal de que los productos ecológicos son más sanos y seguros (Nygard & Storstad, 1998).

Para poder dar información, en primer lugar, es necesario definir qué se entiende por “producto ecológico”. IFOAM entiende por producto ecológico:

Producto obtenido de la agricultura ecológica, sistema que busca la calidad por encima de la cantidad, la mejora del suelo, el uso racional de recursos, conseguir un sistema cerrado, criar animales según su naturaleza, mantener la diversidad genética, buscar el trabajo digno, perseguir una cadena de valor justa.

Sin embargo, esta definición resulta poco clara para el consumidor y no permite extraer una idea concisa de lo que es realmente un “producto ecológico”. La definición de dicho concepto es una cuestión compleja, ya que, nosotros, como individuales, interpretamos el término “orgánico” de diferentes maneras (Chrysochoidis, 2000). Además, el uso de otros términos, por ejemplo: “natural” o “local”, como sinónimos de “orgánico”, produce aún más confusión acerca de dicho concepto (Hutchins & Greenhalgh, 1995).

La aproximación al concepto de “orgánico” puede hacerse de dos formas: Primeramente, es interesante identificar el perfil de un consumidor orgánico y, por otra parte, señalar las razones por las que ha decidido consumir, o no, productos orgánicos. Respecto a la primera aproximación, el perfil del consumidor “eco” según apoyan varios estudios: Mujeres casadas (Davies *et al*, 1995, Laroche *et al*, 2001) en cuya unidad doméstica hay niños (Thompson and Kidwell, 1998). Aspecto curioso es que los jóvenes a pesar de no consumir este tipo de productos por su “precio extra” debido a la insuficiencia de ingresos, son los consumidores con mayor actitud positiva hacia los alimentos “eco” (Magnusson *et al*, 2001).

Los siete criterios que resultan relevantes para el consumidor ecológico son: el precio, el sabor, el etiquetado del tipo de producción, el valor nutricional, el beneficio medioambiental, la materia prima y el país de origen.

Los productos que constituyen la cesta de la compra de los consumidores orgánicos son los alimentos básicos que componen su dieta, por ejemplo, en el caso de la dieta Mediterránea estos serían: Fruta, verduras, legumbres, aceite de oliva y pollo (Krystallis & Chryssohoidis, 2005).

En relación a la segunda aproximación, las razones que llevan al consumidor a comprar productos ecológicos, es muy interesante el punto de vista del consumidor debido a que, estos, junto con los *retailers* (minoristas), son la fuerza motriz de la cadena de valor en la industria ecológica como se plantea en el XI Congreso de la Asociación Europea de Economistas Agrícolas. Siguiendo esta línea, autores como Frewer *et al* (2004) afirman que el éxito futuro que tenga la industria de alimentos ecológicos dependerá primordialmente en la adecuada comprensión de los motivos, percepciones, actitudes y comportamientos de los consumidores: conciencia de la importancia de la salud y del medioambiente (Beharrel & McFie, 1991). Según Schifferstein & Ophius (1998): “Organic food consumption is part of a way of life. It results from an ideology, connected to a particular value system, that affects personality measures, attitudes, and consumption behavior⁷”. Algunos de los valores que componen esta “forma de

⁷ El consumo de alimentos orgánicos es parte de una forma de vida. Es el resultado de una ideología, conectada a un sistema de valores particular, que afecta en gran medida a la personalidad, las actitudes y el comportamiento de los consumidores.

vida” son: altruismo, ecología, protección del medioambiente y la naturaleza, bienestar de las personas, desarrollo sostenible y autoconsciencia (Grunert & Juhl, 1995). Según la compilación de estudios hechos a consumidores ecológicos realizada por Hughner *et al* (2007), los motivos que llevan a estos a la compra de alimentos orgánicos son:

1. Son más sanos: La gran mayoría de los estudios realizados al respecto enuncian que el hecho de ser buenos para la salud es la razón principal que lleva a los consumidores a decantarse por un producto orgánico (Tregear *et al*, 1994). El uso de pesticidas y productos químicos en los alimentos convencionales, se asocia con un impacto negativo en la salud (Hammit, 1990), por eso, los alimentos orgánicos ante la ausencia de estos elementos químicos se perciben como más nutritivos (Jolly, 1990).
2. Saben mejor: Los alimentos orgánicos se venden en el mercado a un precio alto comparativamente con sus sustitutos, por este motivo, los consumidores asocian precio alto-alta calidad y eso repercute en la percepción de sabor que tienen los consumidores de dichos alimentos “los alimentos orgánicos saben mejor” (Hill & Lynchebaun, 2002).
3. Preocupación medioambiental: Los consumidores perciben que los alimentos ecológicos aportan más beneficios al medioambiente que los productos convencionales, que son más dañinos con este (Ott, 1990). Estas preocupaciones medioambientales que resuelven los alimentos orgánicos consiguen que los consumidores tengan una actitud positiva respecto a aquellos (Roddy *et al*, 1996).
4. Preocupación por la seguridad alimentaria: Los métodos de producción utilizados para los alimentos orgánicos se perciben más seguros que los métodos de producción industrializados convencionales (Lacy, 1992)
5. Preocupación por el bienestar de los animales: Es otro factor motivacional para la compra de alimentos orgánicos (Hill & Lynchebaun, 2002)
6. Apoyo a la economía local: Los consumidores compran productos orgánicos pues piensan que es una forma de apoyar la economía local/regional porque estos son producidos en pequeñas granjas familiares de la localidad.
7. Nostalgia del pasado: Una parte de los consumidores encuestados en el estudio de Chinnici *et al* (2002), alegaban que compraban alimentos

ecológicos porque les recordaba a los genuinos sabores del pasado, cuando los alimentos iban “del huerto a la mesa”.

8. Es tendencia o despierta curiosidad: Hill & Lynchebaun (2002) en su estudio, señalan que algunas personas consumen productos orgánicos por la reciente y progresiva popularidad que tienen estos en los medios y en las redes sociales, es decir, “por seguir las tendencias” o porque despierta curiosidad.

Por otro lado, las razones que disuaden a los consumidores para no comprar alimentos orgánicos son:

1. Precios altos: Byrne *et al* (1992) en su estudio, descubrieron que el alto precio que tienen los alimentos orgánicos es la causa principal que disuade a los consumidores potenciales de comprarlos. La disposición de las personas a pagar ese “precio extra” por un alimento orgánico aumenta cuando se les ofrecía información comparativa entre un alimento orgánico y uno convencional (Soler *et al*, 2002)
2. Falta de disponibilidad/accesibilidad de los productos orgánicos: El estudio realizado por (Zanoli & Naspetti, 2002) destaca la poca disponibilidad o difícil acceso de los consumidores potenciales a los productos orgánicos como un obstáculo para que los compren.
3. Escepticismo sobre el etiquetado y certificado orgánico: Los numerosos escándalos acontecidos en la industria alimentaria (Adams & Salois, 2010), traen como consecuencia una desconfianza del consumidor tanto de los organismos de certificación como la autenticidad de los productos orgánicos (Canavari *et al*, 2002).
4. Marketing insuficiente: Los consumidores no tienen la suficiente información disponible acerca de estos para poder juzgar sus beneficios de manera integral y, además, la comercialización de estos no es muy eficiente (Roddy *et al*, 1996).
5. Satisfacción con los productos convencionales: Posiblemente este sea el factor más determinante para no llevar a cabo la compra de alimentos orgánicos (Roddy *et al*, 1994).
6. Sensaciones: Ott (1990) sacó a colación que un aspecto que disuadía a las personas de comprar los alimentos orgánicos era las imperfecciones

e irregularidades físicas que pueden presentar los productos orgánicos con respecto a los convencionales.

Teóricamente, tal y como plantea Johnston (2008), el “ciudadano-consumidor híbrido” puede satisfacer con alimentos ecológicos sus propios deseos de consumo con un sentimiento de responsabilidad colectiva respecto a principios ecológicos y sociales. A modo de recapitulación de lo anteriormente expuesto, los alimentos ecológicos están asociados con una mayor calidad y sabor, además son considerados saludables a la par que aportan beneficios sociales y medioambientales (Adams & Adams, 2011). Sin embargo, como se mencionaba previamente al explicar las razones por las que las personas decidían no consumir alimentos ecológicos, estos, desde el principio de su auge se enfrentan principalmente a dos barreras: 1) Accesibilidad y 2) Precio (Adams & Salois, 2010).

En relación, a la barrera de la **accesibilidad**, puede decirse que esta ha sido superada, pues el alto crecimiento de las ventas y del “sector eco” ha sido posible por la amplia disponibilidad de estos productos en supermercados y otros tipos de grandes superficies (84% de los encuestados en el estudio de Krystallis & Chryssohoidis, 2005), evitando así la inconveniencia que supone al consumidor tener que ir a una tienda especializada para adquirir los productos que busca (Padel & Foster, 2005). De hecho, entre la comunidad “eco” hay una creciente preocupación por si la entrada de grandes *retailers* en el sector (i.e: Walmart, DIA, Carrefour, Coca-Cola Group, etc) van a vaciar el término “ecológico” convirtiéndolo en la industria alimentaria convencional (Cuddeford, 2003).

Respecto a la segunda barrera, el **precio**, numerosos estudios han revelado que los consumidores son más proclives a comprar alimentos “eco” si esto les supone un valor añadido al producto: unos valores éticos en línea con su mentalidad. (Zander & Hamm, 2010). Por este motivo es tan relevante que al consumidor final le llegue toda la información en relación a los atributos éticos del producto (cómo, dónde ha sido producido, etc) como una manera de diferenciarse de los productos convencionales. Este valor añadido que aporta un alimento ecológico al consumidor, es lo que permite que se pueda cargar un precio por encima de

lo que puede haber estado acostumbrado el consumidor cuando ha comprado ese mismo alimento non-eco. Por este motivo, puede explicarse el resultado del estudio realizado por Padel & Foster (2005) donde señalaron que un consumidor non-eco es más sensible a los precios (demanda elástica según suba o baje el precio) frente a un consumidor eco, pues no ven la producción orgánica importante y tampoco comparten ese valor añadido que ofrecen estos productos, por consiguiente, no están dispuestos a pagar más de lo que “creen que es justo” (Krystallis & Chryssohoidis, 2005). De lo recientemente expuesto, se puede extraer que, la primera decisión a tomar: “entrar en el mercado eco” predomina sobre la segunda “hasta cuánto estoy dispuesto a pagar” (Soler *et al*, 2002). Los consumidores que deciden entrar en el mundo eco, lo hacen por convencimientos y valores éticos, luego pagarán el “precio extra” que supone un producto orgánico porque piensan que es su verdadero valor de mercado.

Pasamos ahora a ver como se materializa la industria ecológica explicada previamente de forma generalizada, tanto en EEUU como en España.

2.1.- EEUU vs. Europa

En EEUU la preocupación por el medioambiente y la salud datan desde la década de los años 60 (Klonsky & Tourte, 1998), mientras que en Europa estas cuestiones empezaron a cobrar importancia a mediados de la década de los años 80 (Greenan *et al*, 1997). A partir de entonces, el interés por estos temas fue en aumento, conociéndose la década de los años 90 como “la década del medioambiente” (Pujari & Wright, 1996).

Aunque el número de países con producción ecológica asciende a 180, el 90% de la producción generada se concentra en los mercados ecológicos de EEUU y Europa. Como se extrae del Anexo 1, desde el año 2012 al año 2016 el mercado ecológico en EEUU ha experimentado un crecimiento, concretamente la CAGR de estos años ha sido del 11,5% situando en 2016 el valor de dicho mercado en \$44.908,1 millones. En Europa, en cambio, el valor del sector ecológico asciende a \$36.810,9 millones, acumulando una CAGR entre los años

2012-2016 algo menor que la del mercado estadounidense, 9,5 % (vs. 11,5 %). Aunque el sector ecológico tanto en EEUU como en Europa seguirá creciendo, su tasa de crecimiento va a ser menor a la de estos años atrás. Como apunta el estudio llevado a cabo por Marketline en 2017, las predicciones para el mercado estadounidense son las siguientes:

Tabla 1: Previsiones para el crecimiento del mercado ecológico en EEUU

Años	\$ Millones	% Crecimiento
2018	51.781,1	8,1 %
2019	55.653,8	7,5 %
2020	59.526,6	7 %
2021	63.399,4	6,5 %
CAGR 2016-2021		7,1 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Informe de Marketline “Organic Food in the United States”, 2017

Comprobamos en la Tabla 1, que, como se decía, aunque el valor del mercado ecológico en EEUU sigue creciendo para el periodo que comprende 2016-2021, lo hace con una CAGR previsiblemente de 7,1 % (un 4,4% menor que la obtenida entre los años 2012-2016, 11,5 %). Si se cumplen las previsiones, el valor del mercado ecológico estadounidense en 2021 aumentaría hasta \$ 63.399,4 m.

Tabla 2 Valor de mercado (\$) y tasa de crecimiento (%) en EEUU vs. Europa

	Valor de Mercado \$			Tasa de crecimiento (CAGR) %		
	2012	2021	Diferencia	2011-2016	2016-2021	Diferencia
EEUU	44.908,10	63.399,40	18.491,30	11,5	7,1	4,4
Europa	36.810,90	52.636,10	15.825,20	9,5	7,4	2,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Informe de Marketline “Organic Food in the United States”, 2017

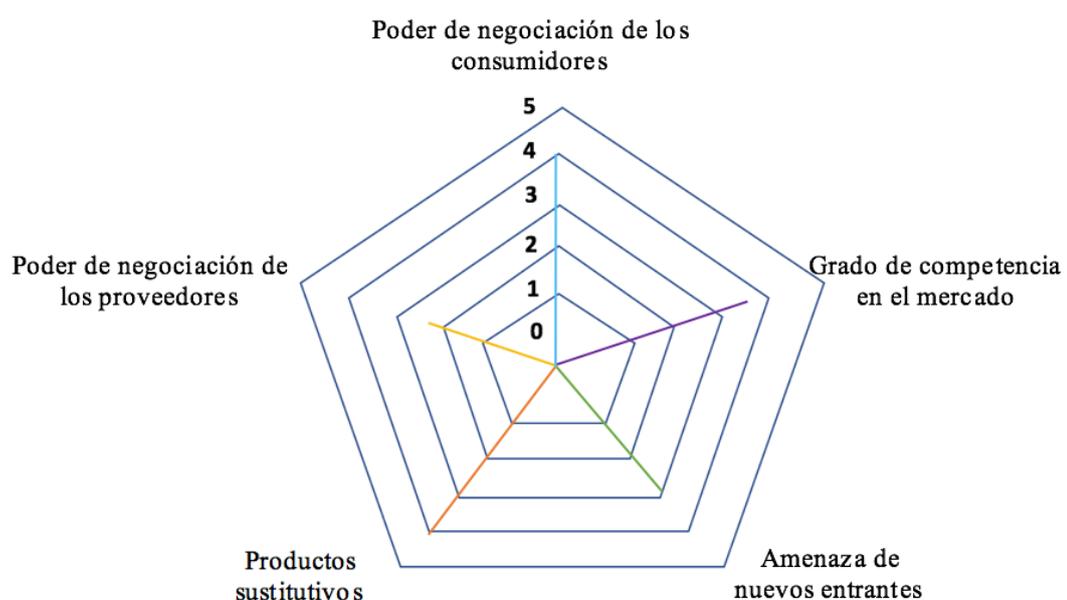
A tales efectos, en la Tabla 2 puede observarse como el mercado europeo acumularía a finales del 2021 un valor de mercado de \$ 52.636,1 m, creciendo con una CAGR del 7,4 %. Como puede verse, la tasa de crecimiento del mercado europeo se prevé que sea mayor que la del mercado estadounidense en el

periodo 2016-2021; esto se debe principalmente a que en EEUU el sector “eco” ya es un mercado maduro mientras que el sector “eco” en Europa tiene mucho potencial pues está aún sin explotar.

En relación al desarrollo que puede tener este mercado, es imprescindible dentro de la cadena de valor, cual es el método de distribución de estos alimentos. Según el informe de Marketline sobre el Sector Ecológico en EEUU (2017): un 71 % llegaría al consumidor final a través de grandes distribuidores y *retailers*, mientras que solo un 29 % correspondería a la venta directa productor-consumidor final. Por este motivo, vamos a analizar algunos datos financieros sobre estos *players*, que nos permitan apoyar la teoría de que el sector “eco” es un mercado muy interesante en el que operar.

Una herramienta útil para analizar el potencial y la competencia del sector ecológico en la industria alimentaria es a través de las “Cinco fuerzas de Porter” (Ilustración 1). Se trata de un modelo desarrollado por Michael Porter en 1979 donde se ponen en conexión todos los agentes que influyen y componen la cadena alimentaria del sector ecológico para examinar las expectativas de rentabilidad a largo plazo y, por tanto, el atractivo de la industria (Porter, 2008).

Ilustración 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

1. Poder de negociación de los consumidores: En la industria alimentaria el poder de los consumidores es muy alto, como se explicaba anteriormente, son los consumidores la fuerza motriz del crecimiento del sector ecológico ya que demandan cada vez más productos ecológicos que den respuesta a sus preocupaciones éticas.

En este punto cabe diferenciar entre los consumidores de productos orgánicos y los consumidores de productos convencionales. Esta distinción se funda principalmente en que la sensibilidad de precios dentro de los consumidores de productos orgánicos es muy baja, es decir, están dispuestos a soportar el “precio extra” de estos productos. Según datos del informe realizado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente “Caracterización del sector ecológico 2014”, el consumo medio anual en Europa por persona es de 150 \$ aproximadamente. Si en ese mismo año el valor de mercado en Europa ascendía a \$ 34.800,7 millones, puede estimarse que en Europa hay unos 232.000 consumidores. Aunque puede parecer un número pequeño de consumidores, no debemos dejar de lado, la tasa de crecimiento que tiene este sector globalmente, aproximadamente un 10%. Esto significa que, aunque el auge de los productos “eco” ha sido muy reciente, todo ello ha sido impulsado por el consumidor y la demanda promete ir a más. Al ser una industria con una alta disponibilidad de productos sustitutivos (alimentos eco vs. convencionales), el *switching cost*⁸ de consumir un producto a otro es muy bajo, motivado además por el fácil acceso que tengan a un producto o a otro (supermercados, tiendas de conveniencia, etc). Por eso, *retailers* como Whole Foods, con el fin de evitar que el consumidor compre “en cualquier lugar”, viene aplicando desde 2014 un programa de recompensas que consiga fidelizar al consumidor “eco”.

2. Grado de competencia/rivalidad en el mercado: El rango de *players* es muy amplio en el sector “eco”, desde pequeñas tiendas ecológicas a grandes cadenas de supermercados. Además, dentro del sector “eco”, es difícil aportar una diferenciación a los productos, lo que disminuye en

⁸ Coste de cambio

switching cost de los consumidores de comprar un producto eco u otro. De las pocas formas de diferenciación que se pueden ofrecer en este sector es la “variabilidad de productos”, evidentemente, hay más variedad de productos en una gran cadena de supermercados que en una pequeña tienda especializada. Además, probablemente, la mayor parte de las ventas de la gran cadena de supermercados se corresponda a productos convencionales e incluso otros productos (i.e.: ropa, menaje, etc), con lo cual esta también es una distinción entre *players* que limita el grado de rivalidad entre ellos.

Por otro lado, el crecimiento del mercado “eco” disminuye el grado de competencia entre los distintos *players* porque cada uno puede encontrar su cuota de mercado sin invadir a los demás.

3. Amenaza de nuevos entrantes: Es medianamente alta, pues la regulación relativa a este sector es muy férrea, ya que hay en juego diferentes aspectos concernientes a la salud y al bienestar tanto del consumidor, como de los animales. El organismo regulador en este sector de forma globalizada es la Federación Internacional de Movimientos Agrícolas Orgánicos (IFOAM), no obstante, cada país tiene su propia regulación y sus propios programas regionales sobre la agricultura ecológica.

Otro aspecto que puede disuadir a nuevos *players* a entrar en el sector, es el gran tamaño de los *players* actuales (i.e.: Whole Foods, Carrefour, etc.), es muy complicado lograr su músculo financiero y competir a su nivel. Sin embargo, tomando la industria alimentaria en conjunto, el mercado más “fácil” de entrar sería el “eco” precisamente por la configuración de la cadena de valor como SFSC, ya que este tipo de cadena de valor permite diferentes modelos de venta al consumidor, entre ellos, a través de pequeñas tiendas especializadas.

En cambio, un aspecto que puede animar a nuevos *players* a entrar en el mercado “eco”, es su alta tasa de crecimiento.

4. Productos sustitutivos: En este punto hay dos variables cruciales; por un lado, está el precio más bajo de los productos convencionales y, por otro lado, está el bajo *switching cost* entre un producto y otro que tiene el

consumidor. Cabe decir que el hecho de que los productos “eco” ofrezcan un valor añadido: calidad nutricional y beneficios al entorno, frena en cierta medida que los productos sustitutos supongan una gran amenaza para los alimentos “eco”. Sin embargo, dado que la disposición a pagar por parte de los consumidores “eco” es total, estos serán fieles a dichos productos porque consideran que el “precio extra” que están pagando es “justo” y su verdadero valor de mercado.

5. Poder de negociación de los proveedores: Se ve incrementado en supuestos de integración vertical de los *players*, pues como argumentábamos previamente en el presente estudio, la importancia de la calidad en relación con el coste, es clave a la hora de configurar la cadena de valor de los alimentos “eco”; por este motivo, cobra relevancia el concepto de “trazabilidad” en este marco. Consecuentemente, aquellos proveedores que hayan conseguido esta “trazabilidad” tendrán más poder de negociación. Sin embargo, son unos *players* con un poder de negociación débil, ya que no gozan de independencia en esta industria; es decir, son los consumidores quienes han marcado el tránsito de una producción convencional a una producción orgánica.

2.2.- España

Tal y como demuestra el Informe Anual de la Industria Alimentaria Española en el periodo 2015-2016, España se sitúa en el quinto puesto en valor de cifra de negocios con un 9,5 % (Anexo 2). No obstante, es el primer país de la Unión Europea en superficie ecológica, de la cual un 83% es de origen vegetal y un 17% de origen animal. La agricultura ecológica es un objetivo marcado en el seno de la Unión Europea para garantizar un crecimiento sostenible en la producción ecológica europea. Según un estudio llevado a cabo por la UE, “en los últimos diez años, el mercado ecológico de la UE ha crecido dos veces más que la superficie ecológica”. En cambio, aterrizando en el caso de España, cabe decir que esto no es así: crece más la producción que el consumo, de hecho, el excedente de la producción, aproximadamente un 70% se exporta a otros países.

Como decía, es el primer país de la UE en superficie ecológica y quinto del mundo, los países que van por delante de España en este aspecto son: Australia, Argentina, EEUU y China, pero sin duda alguna dado la comparativa de superficie territorial de estos países, el caso de España es de éxito total. Hay como unas 2.000.000 hectáreas dedicadas a la agricultura ecológica, sobre todo: cereales, olivar, frutos secos y producciones hortofrutícolas. En lo que respecta a la parte de la ganadería ecológica, de las 1.300 explotaciones existentes, predomina el vacuno (43%) seguido por el ovino/caprino (24%).

Las condiciones climatológicas de España, hacen que sea un lugar idóneo para la producción de los diferentes tipos de alimentos orgánicos, de hecho, teniendo en cuenta el periodo 2016-2015 la superficie en producción ecológica ha tenido un crecimiento superior al 112% (MAPAMA, 2018). A pesar de gozar de una potente estructura productiva básica (superficie ecológica, productores e industrias ecológicas) y de unas características climatológicas adecuadas para los diferentes tipos de productos, el mercado ecológico y la demanda por parte de los consumidores no está desarrollada en consonancia con el potencial productivo existente. Por este motivo, es un buen mercado para que los *retailers* ecológicos intensifiquen su presencia, el obstáculo principal es conseguir atrapar más demanda de los consumidores.

El consumo interior de productos “eco” en España, ha sido categorizado numerosas veces como una debilidad estructural del desarrollo del sector ecológico en la industria alimentaria tal y como he explicado previamente al definir el “perfil del consumidor ecológico”. Sin embargo, aunque la demanda de productos “eco” en España es considerablemente inferior a la de otros países de la UE (Anexo 3), el crecimiento tanto de la demanda como de la producción ha sido muy positivo, siendo la producción ecológica lo que ha experimentado mayor evolución positiva. Cabe decir, que el desarrollo del mercado ecológico en España, ha estado marcado por un contexto de crisis económica mundial que ha tenido repercusión incluso en el consumo de alimentos convencionales que suelen tener un precio más asequible que los productos ecológicos a ojos del consumidor. No obstante, como el “perfil del consumidor ecológico” es muy

determinado, marcado por fieles valores y principios éticos, incluso en esos años “difíciles económicamente” este mercado ha crecido (Anexo 4).

En relación al canal de distribución elegido por los consumidores españoles de productos ecológicos, encontramos nuevamente ciertas diferencias con el resto de países. Según puede verse en el Anexo 5, tradicionalmente los consumidores de productos ecológicos en España se han decantado por acudir a canales especializados, quedando en un segundo plano el canal convencional. En cambio, el panorama en el marco comunitario y norteamericano cambia totalmente, el canal de distribución con más presencia, es el canal convencional. Las razones detrás de esto, son evidentes: El consumidor en su día a día busca la comodidad, por este motivo los canales convencionales, que en su gran mayoría son supermercados e hipermercados, cumplen esta función a la perfección ya que aparte de ofrecer a los consumidores productos ecológicos, les ofrecen otro tipo de servicios: menaje, electrónica, etc. Por tanto, en conjunto, teniendo en cuenta la relación calidad-precio también, es más fácil y frecuente que el consumidor tienda más a acudir a un canal convencional, en vez de utilizar diversos canales según los productos que esté buscando.

Por este motivo, pienso que tal y como se ha ido analizando el sector ecológico en España en el marco de la industria alimentaria, es muy interesante para los *retailers* entrar en este mercado ahora, aprovechando el cambio de tendencia del tipo de canal utilizado por los españoles, que se asemejará al modelo de canal convencional de los demás países europeos y norteamericanos.

En el siguiente apartado pasamos a examinar algunos datos financieros de los principales *retailers* en EEUU con el fin de que los *players* españoles puedan asimilarlo al emergente sector eco en España.

3.- PRINCIPALES COMPETIDORES ECO Y NON-ECO

En este apartado vamos a analizar los principales competidores en el sector ecológico de la industria alimentaria estadounidense poniendo más énfasis en Whole Foods y Walmart por ser estos los competidores más representativos de cada tipo. Por un lado, analizaremos Whole Foods (WFM) y The Fresh Market (TFM) como *players* eco. Desde hace unos años, los competidores de WFM y TFM han empezado a introducir entre su surtido alimentos ecológicos y orgánicos con el fin de entrar en este segmento ya que es la tendencia a la que se va inclinando la demanda de los consumidores. Este ha sido el caso, entre otros, de Walmart y Kroger.

Respecto al primero, Whole Foods Market es una cadena de supermercados que se define como “El supermercado más saludable de América” puesto que fue pionero en la distribución de alimentos orgánicos y naturales exclusivamente. Curiosamente, la empresa fue fundada en 1978 con un capital inicial de \$ 45.000 y, 40 años después:

- Según el *Annual Report of the Grocery Industry* (2018) es el mayor distribuidor de comida natural y orgánica en EEUU, cuenta con 456 supermercados de los cuales: 436 se encuentran en EEUU, 11 en Canadá y 9 en Reino Unido. La estrategia de crecimiento sostenible que ha seguido ha sido adquirir a otras marcas que compartían sus valores: Harry’s Farmers Market, Nature’s Heartland, Food for Thought, Fresh & Wild, Wholepeople o Allegro Coffee. De hecho, aterrizó en Reino Unido con la compra de las tiendas Fresh & Wild.
- Cotiza desde 1992 en el NASDAQ *Global Select Market* Su capitalización bursátil asciende a \$13.479 millones⁹.
- Ha sido adquirido por el gigante Amazon por \$ 13.700 millones elevando en un 36% el precio por acción cuando se anunció la compra.

Una vez Amazon adquirió WFM introdujo varios cambios. Entre estos, Jeff Wilke como CEO de Amazon anunció que bajarían los precios sin que la calidad de los

⁹ Según datos obtenidos en www.expansion.com a día 3 de abril de 2018

productos que comercializan se viera perjudicada¹⁰. La razón que se encuentra detrás de esta decisión es principalmente que el consumidor tiene la percepción de que los alimentos ecológicos tienen un precio más elevado con respecto a los alimentos convencionales, y, es precisamente esto, lo que desanima a los consumidores a comprar productos ecológicos. El objetivo que sustenta esta estrategia de bajada de precios se fundamenta en que “todo el mundo debería poder comer alimentos con la calidad ofrecida por Whole Foods”. De hecho, tal y como muestra el estudio realizado por el Ministerio de Medio ambiente y Medio rural y marino (2007) “Hacia dónde camina la Alimentación: Tendencias de Consumo y Comercialización” las principales ventajas de los alimentos ecológicos que valoran los consumidores con respecto a los convencionales es su superior calidad y sabor, así como, su pureza entendido como que son alimentos “más sanos” ya que no tienen pesticidas ni tratamiento químico. Así, se erige Whole Foods como líder en prácticas sostenibles, de protección de animales y gestión medioambiental; este liderazgo se plasma en sus ventas.

The Fresh Market es otro de los competidores de WFM, también es un *retailer* eco, aunque de tamaño menor a WFM. Se fundó en 1982 con el objetivo de “traer de vuelta a la industria alimentaria el encanto del mercado de los viejos tiempos”. TFM trabaja para ofrecer a sus consumidores la “comida más fresca y deliciosa” posible haciendo sentir al consumidor en su experiencia de compra, no como si estuviera en un mero supermercado, sino como si fuera “parte de una comunidad”. Huyen de la venta de productos industrializados y entre sus valores corporativos se encuentran el apoyo a los productores de alimentos ecológicos. Como en el caso de WFM, en 2016 ha sido adquirida por un *private equity*, Apollo Global Management LLC por \$ 1.36 billones, en una operación en la que entre los pujantes también se encontraba The Kroger.

¹⁰ Nota de prensa del día 24 de agosto de 2017 extraída de la página web de NASDAQ: What changes will Amazon make at Whole Foods?
<https://www.nasdaq.com/article/what-changes-will-amazon-make-at-whole-foods-cm836896>

Respecto a los *retailers non-eco* cabe destacar entre ellos, dos: Walmart y The Kroger. Walmart es una cadena de supermercados norteamericana que opera globalmente, ya sea físicamente a través de supermercados como por internet a través de su plataforma online. A diferencia de Whole Foods y The Fresh Market, pero en semejanza con The Kroger, Walmart ofrece otros productos además de alimentos: ropa, entretenimiento, menaje, etc. Esta amplia oferta está en consonancia con su misión corporativa “dar a los consumidores lo que quieren” y “ayudar a los consumidores a ahorrar dinero para que vivan mejor”. Siguiendo esta máxima se ha ido transformando a lo largo de su historia; en un principio su estrategia se centraba en ofrecer los productos “al menor precio posible”. Sin embargo, pasados unos años el consumidor empezó a demandar productos respetuosos con el medioambiente y libres de químicos y pesticidas: productos ecológicos. Por esta razón, Walmart tuvo que replantearse su estrategia para seguir “dando al consumidor lo que quiere”, ya que, el consumidor ya no entendía “vivir mejor” como ahorrar dinero en alimentos, sino, como satisfacer sus necesidades de manera sostenible y saludable. Además, la percepción del consumidor de Walmart era “empresa que no trata bien a los empleados y que no actúa como un buen ciudadano del planeta”, debido a una noticia de prensa donde Walmart quedaba condenado a pagar una multa de \$ 27 m por violar las leyes medioambientales de California (Environmental Leader, 2010). Otro escándalo donde Walmart se veía implicado, es en la mayor demanda por discriminación laboral en la historia de EEUU *Dukes v. Walmart* (The New York Times, 2010). Eran muchas las razones que pedían un cambio radical de estrategia e imagen a Walmart para reconectar con sus consumidores y seguir teniendo presencia en el ranking de *retailers* más potentes de EEUU. Sin embargo, autores como Meeks & Chen (2011) cuestionaban si sería posible para Walmart mantener sus valores corporativos y su éxito histórico en el caso de empezar a ofrecer productos ecológicos. La respuesta de los consumidores y asociaciones fue inmediata, una vez Walmart empezó a cambiar su imagen y reputación. Algunos de los objetivos que se marcó para ser un *player* más “eco” fueron: Vender \$ 1 billón en comida proveniente de pequeñas y medianas granjas, ofrecer formación a agricultores sobre prácticas orgánicas, reducir el desperdicio de comida en la cadena de valor, disminuir sus emisiones contaminantes a la atmósfera, etc (Makower, 2011).

Aunque tradicionalmente Walmart no es un *retailer* eco, ahora, más del 33% del número total de sus referencias corresponde a productos ecológicos, teniendo en consideración que el consumidor ecológico compra y demuestra más lealtad cuando los productos ofrecen un valor añadido para él (Meeks & Chen, 2011).

Otro *retailer non-eco* de similares dimensiones a Walmart es: The Kroger. Creado en 1883, nació con la máxima: “Nunca vendas nada que no lo querrías para ti mismo” y ahora es uno de los *retailers* más grandes del mundo, ofreciendo a sus clientes una gran variedad de productos, de forma similar a Walmart, aunque el 94% de sus ventas pertenecen a alimentos. Al igual que sus competidores, también cuenta con proyectos en los que muestra su apoyo a la sostenibilidad: Ha creado un procedimiento para recuperar productos frescos y donarlos a bancos de comida locales, es el “Plan 0 Desperdicio”. De igual manera que sucedió a Walmart, siendo en origen un *retailer non-eco*, se ha visto forzado según los consumidores tendían a un consumo a adaptarse al mismo. Por ello, asegura a sus consumidores encontrar pescado ya sea capturado en el medio silvestre, o criado en granjas, de forma sostenible.

Antes de analizar los datos financieros de las compañías presentadas cabe mencionar el contexto en el cual operan las cuatro empresas analizadas. Siguiendo en la línea de lo que se comentaba al analizar el mercado estadounidense en el apartado “2.1. EEUU vs. Europa”, la venta de alimentos ecológicos en EEUU ha crecido a tasas anuales de 11,3% en los últimos 10 años. Considerablemente por encima del crecimiento del 3% experimentado en la industria alimentaria en ese mismo periodo y a la tasa histórica de 2,7% de crecimiento que ha mostrado el sector en los últimos 25 años (Anexo 6).

El atractivo crecimiento que lleva mostrando el sector de productos ecológicos desde hace 10 años en EEUU provocó que múltiples compañías hayan decidido entrar en dicho segmento para lograr un mejor posicionamiento en el sector. Por un lado, empresas como Whole Foods o The Fresh Market han diseñado una propuesta de valor orientada a ofrecer alternativas a los consumidores mediante

un *portfolio*¹¹ de productos ecológicos. Por otro lado, los *retailers* tradicionales, como Walmart y The Kroger, han adaptado su modelo de negocio para incorporar en su gama de productos (en su mayoría procesados industrialmente), alimentos ecológicos.

Este atractivo por lograr un posicionamiento en el mercado de productos ecológicos ha provocado que en EEUU hayan surgido muchos *players* y el sector se vea considerablemente fragmentado. Síntoma de esta situación puede observarse en la Tabla 3 de la siguiente página, como Whole Foods y The Fresh Market en 2-3 años han pasado de crecer del 10-13% al 2-5%, en gran medida debido a la alta competencia que ha provocado este gran crecimiento en el segmento ecológico y a la lucha por un buen posicionamiento de todos los *retailers* (tradicionales y ecológicos).

En este trabajo, uno de los objetivos es aportar una caracterización de en qué medida el segmento ecológico supone una oportunidad para un *retailer*. Para un *retailer* tradicional la oportunidad probablemente residirá en la capacidad de que una diversificación pueda aportarle un margen superior a su margen histórico en un sector donde tradicionalmente los márgenes han sido muy estrechos (2%-4%, Tabla 5). Por su parte, para un nuevo *player* el atractivo quizás pudiese residir en el potencial de crecimiento y de captar volumen que supone lograr una cuota de mercado en un segmento que crece a tasas mayores al 10% anual.

El crecimiento y atractivo del sector para nuevos *players* parece difícilmente cuestionable y existen múltiples casos de que nuevos *players* han logrado un crecimiento rentable y sostenido atractivo para ser adquiridos, como se ha dicho en el presente apartado, Whole Foods fue adquirida por Amazon y The Fresh Market fue adquirida por Apollo Global Management.

¹¹ Cartera de productos

Pasamos ahora a comentar datos financieros de los distintos *players* presentados previamente para demostrar que, siendo un *retailer* puramente eco o no siéndolo en esencia, pero ofreciendo ciertos productos ecológicos dentro de su surtido, se puede crecer de manera sostenible (Tabla 3).

Tabla 3: Principales datos financieros WFM, TFM, Walmart y The Kroger

	Key Financials	2013	2014	2015	2016	2017
Whole Foods (Eco)	Ventas (\$m)	12.917	14.194	15.389	15.724	16.030
	% Crecimiento Ventas	10,40%	9,90%	8,40%	2,20%	1,90%
	EBITDA (\$m)	883	934	861	857	615
	Net Income	551	579	536	507	245
	Flujo de Caja Operativo	1.009	1.088	1.129	1.116	1.138
	CAPEX (-)	198	283	338	323	298
	Flujo de Caja Libre	811	805	791	793	840
The Fresh Market (Eco)	Key Financials	2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas (\$m)	1.329	1.512	1.753	1.857	-
	% Crecimiento Ventas	-	13,77%	15,94%	5,93%	-
	EBITDA (\$m)	101	83	104	108	-
	Net Income	64	51	63	65	-
	Flujo de Caja Operativo	92	140	143	147	-
	CAPEX (-)	81	122	90	98	-
Flujo de Caja Libre	11	18	53	49	-	
Walmart (Non eco)	Key Financials	2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas (\$m)	469.162	476.294	482.651	482.130	485.873
	% Crecimiento Ventas	5,00%	1,50%	2,00%	-0,70%	0,78%
	EBITDA (\$m)	-	26.872	27.147	24.105	22.764
	Net Income	16.022	16.363	14.694	13.643	9.862
	Flujo de Caja Operativo	-	23.257	28.564	27.389	31.530
	CAPEX (-)	-	13.115	12.174	11.477	10.619
Flujo de Caja Libre	-	10.142	16.390	15.912	20.911	
The Kroger (Non Eco)	Key Financials	2013	2014	2015	2016	2017
	Ventas (\$m)	96.751	98.375	108.465	109.830	115.337
	% Crecimiento Ventas	7,10%	1,7%	10,3%	1,30%	5,00%
	EBITDA (\$m)	2.764	2.725	3.137	3.576	3.436
	Net Income	1.497	1.519	1.728	2.039	1.975
	Flujo de Caja Operativo	2.833	3.380	4.163	4.833	4.272
	CAPEX (-)	2.062	2.330	2.831	3.349	3.699
Flujo de Caja Libre	771	1.050	1.332	1.484	573	

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de Whole Foods, The Fresh Market, Walmart y The Kroger

La pregunta que parece requerir de mayor reflexión es si una gama de productos ecológicos puede aportar un margen adicional o superior respecto a los márgenes históricos de los *players* tradicionales.

Bajo este contexto seleccionar ratios financieros o parámetros de desempeño no es un aspecto trivial ya que las empresas presentadas de ambos segmentos (eco

y non-eco) tienen un nivel de madurez y tamaño muy diferente, por lo tanto, en sus resultados financieros influyen no solo el atractivo del sector, mercado y segmento, sino también otras variables operativas que condicionan a la rentabilidad, desempeño y situación financiera. Por ejemplo, Walmart lleva operando más de 25 años en el sector, con parte de sus activos logísticos y operativos amortizados, y, en un punto de su curva de aprendizaje avanzado, que, le hace operar de forma mucho más eficiente que los *players* menos maduros como por ejemplo The Fresh Market. Por otro lado, un nuevo *player* o de menor tamaño, deberá invertir fuertemente en CAPEX para construir una red logística y comercial a la altura que le permita competir contra *players* tradicionales, y, necesitará de tiempo en el mercado para lograr ser eficiente como sus competidores.

En la Tabla 4 pueden verse los supermercados con los que cuenta cada *retailer* según su tamaño:

Tabla 4: Número de supermercados de cada retailer

GRANDES RETAILERS	
Walmart	The Kroger
4.574 supermercados	2.796 supermercados
PEQUEÑOS RETAILERS	
Whole Foods	The Fresh Market
456 supermercados	170 supermercados

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de las páginas webs corporativas de Walmart, The Kroger, Whole Foods y The Fresh Market

Es relevante el tamaño de los supermercados de cada *retailer*, en la medida que influye en el surtido de dichas empresas. La entrada de grandes competidores en el sector, ha hecho que la cuota de mercado quede más repartida. En este sentido, el plus que ofrecen Walmart y Kroger frente a The Fresh Market o Whole Foods, es, que, al ser hipermercados no solo ofrecen productos alimenticios sino también menaje, electrodomésticos o material escolar, lo que hace la experiencia de compra del consumidor más cómoda, porque en un mismo sitio encuentra tanto alimentos ecológicos como otro tipo de productos que necesite.

Por ello, comparar de igual a igual la rentabilidad, en ambos casos parece que podría aportar conclusiones tendentes a que la operativa influye más que el atractivo del segmento. Para evitar este error, se propone utilizar el margen bruto como indicador del atractivo para captar rentabilidad en el sector.

El margen bruto es un término de la cuenta de resultados muy lejano a la rentabilidad neta o absoluta de la empresa (quedan por descontar muchos costes que determinan la rentabilidad económica final del negocio). No obstante, es el elemento que nos permite medir de igual a igual el sobre-precio respecto al coste de compra que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto ecológico.

En relación a la idiosincrasia de las operaciones, la dificultad para gestionar productos ecológicos o no ecológicos es similar, de forma que parece que los costes operativos para una empresa madura que gestiona productos ecológicos y no ecológicos debería ser muy parecida. A continuación, se añade una tabla comparativa con parámetros de negocio y ratios de rentabilidad:

Tabla 5: Principales ratios y márgenes de cada retailer (actuales y media de los 5 últimos años)

	Actual WFM	Actual TFM	Actual Walmart	Actual Kroger	Media 5 A WFM	Media 5 A TFM	Media 5 A Walmart	Media 5 A Kroger	Mediana Sector	Mediana País
ROE	7,4	18,9	12,7	24,1	13,1	30,8	18	32,4	12,4	12,5
ROA	3,8	11,7	4,9	4,2	8,4	14,4	7	5,9	5,7	4,9
Ventas por Empleado	180.100	147.400	217,5	269.200	171.500	136.200	215,1	266.100	642.500	314.800
Ventas/EBITDA	26,07	17,19	21,34	33,57	17,89	16,29	19,00015859	33,81	-	-
Margen Bruto	33,7	34,1	25,4	22,4	34,92	33,84	25,16	21,4	-	-
Margen Neto	1,5	3,5	2	1,7	3,32	3,98	2,94	1,66	-	-
Margen Operativo	3,8	5,8	4,1	2,4	5,66	6,46	5	2,98	-	-
Activos totales	6.341	0,6	199.581	36.505	5.722,60	-	200.909,80	30.996,20	-	-
Pasivos totales	3.117	0,22	119.035	29.807	2.034,40	-	119.764,80	25.264,40	-	-
Deudas/Activos	0,49	0,36	0,60	-	0,36	-	0,59	0,82	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de Whole Foods, The Fresh Market, Walmart y The Kroger

	Actual WFM	Actual TFM	Actual Walmart	Actual Kroger	Media 5 A WFM	Media 5 A TFM	Media 5 A Walmart	Media 5 A Kroger	Mediana Sector	Mediana País
Distance to Default	0,6	0,6	0,6	0,4	0,8	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5
Solvency Score	375,1	259,4	474,7	558,5	-	-	-	-	472,1	558
Activos/PN	1,9	2	2,6	6	2	2	2,6	5,5	1,8	1,7
Deuda LP/PN	0,30	-	0,40	-	0,10	0,20	0,5	-	0,2	0,3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Morningstar, última consulta a 4/04/2018

En la Tabla 5 se pueden identificar que las hipótesis expresadas anteriormente se cumplen tomando los cuatro *retailers* mencionados (tomando la media a 5 años):

- Whole Foods y The Food Market tienen un margen bruto medio en los últimos 5 años: de 34,9% y 33,8% respectivamente. Por su parte, Walmart

y The Kroger tienen un margen bruto medio en los últimos 5 años: de 25,1% y 21,4% respectivamente. Se observa, por lo tanto, que, los *retailers* eco son capaces de lograr un margen bruto (diferencial entre precio de compra y venta) de entre 10%-15% superior a los *retailers* tradicionales.

- Whole Foods y The Food Market tienen un margen operativo medio en los últimos 5 años: de 5,6% y 6,4% respectivamente. Respecto a Walmart y The Kroger, estos tienen un margen operativo medio en los últimos 5 años: de 5% y 3% respectivamente. La diferencia en margen operativo entre ambos segmentos se reduce apenas a un 1%-2%. La hipótesis mencionada anteriormente de que los *retailers* tradicionales tienen una mejor operativa es correcta. Son capaces de operar un negocio con más del 10% de eficiencia frente a los competidores ecológicos probablemente por su escala y su nivel de madurez. Pese a ello, el rendimiento extra aportado en el margen bruto por el sobre-precio de productos ecológicos permite a los *retailers* ecológicos disponer de mayor margen operativo que los *retailers* tradicionales.

Las conclusiones analizando las CCAA parecen claras y en línea con las hipótesis que se planteaban al inicio del apartado:

- El precio *premium* de productos ecológicos hace que los *retailers* con un mix de productos ecológicos mayor dispongan de márgenes brutos mayores. En el caso analizado este diferencial puede ser de hasta el 15%. WFM y TFM tienen mayor margen por el tipo de negocio. El sector ecológico es un negocio enfocado en márgenes, al contrario que el negocio tradicional de cadenas de supermercados como The Kroger o Walmart. Los supermercados convencionales se focalizan más en volúmenes de ventas que en el margen. Los productos ecológicos tienen un precio más alto con el fin de repartir de manera más justa el valor añadido del producto en la cadena alimentaria, por tanto, tienen más margen porque los consumidores están dispuestos a pagar ese *premium*
- A pesar de que los *retailers* ecológicos no tienen tanta madurez operativa y, en consecuencia, son más ineficientes que los *retailers* tradicionales

logran obtener un margen operativo mayor. En el caso analizado este diferencial puede ser de entre el 1%-2%. Las ineficiencias por falta de escala o de madurez para los *retailers* eco puede ser de hasta el 10%.

5.- CONCLUSIONES

A través de la evolución que ha tenido el consumidor en la industria alimentaria de EEUU y Europa, ha quedado patente la importancia por parte de las grandes cadenas de distribución de adaptarse a él, tal y como han demostrado Walmart y The Kroger, que, a pesar de no ser en esencia supermercados “eco” han incorporado varias líneas orgánicas a su surtido para satisfacer la demanda de los consumidores. Cada vez cobra más importancia el consumidor y sus inclinaciones al hacer la cesta de su compra, ya no eligen un producto u otro en función de su precio sino, en función del valor añadido que pueda aportarles ese producto. Este valor añadido, según los estudios que se han estudiado en el presente trabajo, suele traducirse en: preocupación por su salud, colaboración con el medioambiente, apoyo a la agricultura y economía local, mejor sabor, reparto igualitario dentro de la cadena de valor, etc. Sin embargo, es crucial saber transmitir y difundir los citados valores al consumidor, pues, solo así se podrá conseguir un consumidor realmente formado y educado en alimentación ecológica, de tal manera, que escoja por convencimiento propio comprar productos eco. Una vez esto se consigue, se puede asegurar una demanda estable o incluso creciente, pues el consumidor ecológico se caracteriza concretamente por su “lealtad”. Por tanto, el papel de las instituciones públicas en el apoyo a los *retailers* y demás colectivos, para la programación y el desarrollo de actuaciones: de formación, información y difusión a través de medios de comunicación o de cualquier otra índole, resulta sin duda uno de los pilares esenciales a seguir en el camino que le queda por recorrer a España para llegar a la madurez del modelo de mercado eco en EEUU.

Existen diferencias en cómo se crea el valor añadido y en cómo se distribuye a lo largo de la cadena de valor, entre las cadenas de valor tradicionales y las SFSCs. Para que las SFSCs satisfagan apropiadamente el ritmo de crecimiento

de la demanda del sector ecológico y sean económicamente, socialmente y medioambientalmente sostenibles en el largo plazo, es necesario el apoyo de los Gobiernos y demás instituciones públicas, así como, una estrecha relación entre todos los *stakeholders*¹² del sector. El correcto funcionamiento de la cadena está supeditado al actor de la cadena en cuestión (Carlton, 1990), es decir, en ocasiones lo que puede funcionar para un agente, puede no funcionar para otro; por tanto, para el funcionamiento de la SFSC sostenido en el tiempo se deberá plantear desde un punto de vista global donde se tengan en cuenta a todos los actores. Los beneficios de integrar la trazabilidad dentro de la cadena de valor son numerosos, desde mejorar la calidad y seguridad sanitaria del producto hasta fortalecer la coordinación y el funcionamiento de la SFSC. Además, ayuda a conseguir la confianza del consumidor en este nuevo sistema agroalimentario de la industria ecológica.

Según lo explicado, el desarrollo de la producción orgánica a través de las SFSCs es positivo en términos de adaptar el valor añadido a cada fase de la cadena de manera justa, pero, lo que no se puede decir a ciencia cierta, es que este sistema sea exitoso en el largo plazo. Lo que parece asegurar el éxito de este sistema es que se den *clusters* que favorezcan las conexiones y relaciones entre cada uno de los agentes de la cadena de valor. Una cooperación entre los productores ecológicos, se traduciría en un aumento del poder de negociación de estos, y, por consiguiente, sería una industria más atractiva para posibles *retailers* españoles.

En relación a España, país objeto del presente estudio, nos parece que el sector ecológico en la industria alimentaria española está en un punto muy interesante, pues se ha demostrado sobradamente el gran potencial de desarrollo de este mercado en el futuro si seguimos el ejemplo de EEUU, tal y como se ha explicado previamente. La continua tendencia de crecimiento positiva del sector ecológico español dependerá del modo en que las oportunidades y fortalezas existentes sean aprovechadas, y, a su vez, en cómo sean gestionadas las debilidades y amenazas. Por tanto, a modo de conclusión del estudio realizado, presentamos

¹² Grupos de interés

este modelo DAFO que estudia justamente tanto los puntos fuertes y débiles internos, como las oportunidades y amenazas externas del mercado ecológico en España¹³:

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación creciente en relación a la salud, medioambiente y sostenibilidad, por tanto, el uso de pesticidas y químicos sería un determinante a favor del consumo orgánico. - Gran potencialidad del mercado: De forma contraria a EEUU, donde el sector ecológico se encuentra en una etapa madura, en España está en pleno desarrollo y la tasa de crecimiento es alta. Con respecto a 5 años atrás, el mercado ha crecido un 62%. - Evolución positiva de la economía española y mundial: Momento favorable para introducir medidas que dirigidas a promover el consumo interno de productos ecológicos con mayor probabilidad de éxito. - Índice de Confianza del Consumidor: Está aumentando según se va recuperando la economía, luego es un indicador bueno para el consumo. - Lealtad del consumidor: Los alimentos ecológicos y naturales se dirigen a un consumidor cuya motivación principal a la 	<ul style="list-style-type: none"> - Difícil diferenciación: Productos que admiten poca diferenciación entre uno y otro. - Gran nivel de rivalidad: La industria alimentaria está muy concentrada, la dominan pocos <i>retailers</i>. - Percepción de alimentos “caros” por parte del consumidor - Competencia de países emergentes, sobre todo proveniente de Asia. - Gran dependencia de regulaciones externas. Existen en el mundo diversos estándares de producción, disponen de normativa ecológica aproximadamente 90 países. - Las crisis económicas afectan negativamente a la industria alimentaria, no obstante, el sector ecológico como ha quedado demostrado en el estudio, es de los menos afectados, precisamente por la lealtad del consumidor, las razones subyacentes (salud, medioambiente, sostenibilidad, etc) cuando estos compran un alimento ecológico siguen constando aun en

¹³ Datos numéricos extraídos del estudio realizado por el MAPAMA en 2018 “Estrategia para la producción ecológica 2018-2020”

<p>hora de hacer la compra no es “el producto más barato” sino “el producto que sea más saludable, más respetuoso con el medioambiente y sepa mejor”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demanda inelástica: El consumidor no siente la necesidad de satisfacer sus necesidades con productos de bajo coste, no es sensible al precio sino al valor percibido de los productos ecológicos. - Añadir productos ecológicos al mix de productos de un <i>retailer</i> aporta un diferencial positivo al margen bruto y en consecuencia al margen operativo. Ambos segmentos de <i>players</i> (eco y non-eco) en EEUU han identificado esta oportunidad y han apostado en mayor o menor medida por posicionarse en el segmento. 	<p>periodos difíciles económicamente, “los valores permanecen inalterados”.</p>
--	---

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones climatológicas y ambientales óptimas para la producción ecológica, cada CA española reúne las condiciones óptimas para cada tipo de alimento. - Excedente en producción ecológica, lo que hace que España sea un potente mercado exportador, en los últimos 5 años las exportaciones han crecido un 51% hasta alcanzar la cifra de 778 millones en 2015. - La producción ecológica se consolida como una realidad económica. Desde 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones muy estrictas: Es un sector muy regularizado y enmarcado dentro de la Política Agraria Común, ya que el sector de comida natural y orgánica afecta plenamente a la salud, sanidad, etiquetado y, en definitiva, al consumidor, i.e: Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo de 28 de junio de 2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.

<p>2006-2015 la superficie dedicada a la producción orgánica ha tenido un crecimiento superior al 115%.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena percepción de los alimentos producidos en España, en parte, también por el reconocimiento de la dieta Mediterránea. - Apoyo institucional por parte del Gobierno y de la UE: Planes, ayudas y subvenciones al sector ecológico. - Primer Estado miembro de la UE en superficie agraria dedicada a este sector, 7.9% (por encima de la media de la UE, 6,2%). - Se encuentra entre los 5 países con la mayor producción orgánica del mundo, entre el periodo 2010-2015 el crecimiento ha sido superior al 19%. - Aumento gasto anual individual en España, acercándose al gasto de otros países de la UE. - Buena infraestructura de redes de distribución en la industria alimentaria española. - Los <i>players</i> españoles que generan más cifra de negocios en España serían: Mercadona, DIA, Carrefour y Lidl. Cada uno tiene respectivamente: 1.626, 4.875, 971 y 540 supermercados. Si los comparamos con los <i>retailers</i> estadounidenses: Walmart: 4.574, The Kroger: 2.796, Whole Foods: 456 y The Fresh Market: 170, vemos que son cifras 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de natalidad: Cada vez es más baja, y se ha demostrado que los jóvenes a pesar de no tener suficientes ingresos para que los productos ecológicos sean habituales en su cesta de la compra, tienen una actitud muy positiva respecto a estos alimentos. - Falta de información acerca del producto ecológico; los fundamentos, objetivos y bondades de la agricultura ecológica. - Imagen difusa o poco acotada de lo que es un producto ecológico y las características que lo hacen diferente de sus sustitutos convencionales. - Consumidor asocia producto ecológico-tienda especializada: Como el modelo de negocio de una tienda especializada es un surtido de productos muy concreto, hay poco margen de elección y es un modelo que no satisface la totalidad de necesidades de un consumidor, que, por lo general dispone de poco tiempo para hacer la compra. Lo que resulta incómodo para el consumidor pues si tiene que satisfacer todas sus necesidades deberá ir a varios establecimientos ya que en uno solo no lo resuelve. - Escasa penetración de los alimentos ecológicos en canales de distribución convencionales (supermercados) hasta el momento, aunque la tendencia está cambiando a potenciar su presencia en los supermercados para que el producto
---	---

<p>proporcionalmente similares, teniendo en cuenta además que la superficie de EEUU es 9,834 millones km² comparados con la superficie de España, 505.990 km².</p> <ul style="list-style-type: none"> - Además, los <i>retailers</i> españoles, como sus homólogos estadounidenses, utilizan el mismo tipo de negocio: Alta relación cobertura/profundidad de elección en el surtido. Operan en las categorías: grandes almacenes, hipermercados y supermercados. 	<p>ecológico entre en lo que podría denominarse “la normalidad” para el consumidor español.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta de alimentos ecológicos es mayor que la demanda interior. - Mercados conexos al sector ecológico en España poco desarrollados, i.e.: material de reproducción vegetal en la producción orgánica, gestión de detección de sustancias no permitidas en la producción ecológica, etc.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Dando por terminado el presente trabajo, recomendamos que los *players* de la industria alimentaria española, reformulen su estrategia corporativa a largo plazo con el fin de adaptarse al consumidor y a lo que demanda el mercado, los cuales tienden a una mayor preocupación por el medioambiente, ya que, como apostilla Browne *et al* (2000), el creciente interés en una producción “ética y sostenible” ha sido impulsado tanto por el consumidor como por el mercado, pues el reto medioambiental es uno de los temas más candentes en el s.XXI.

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Adams, D.C. & Adams, A.E. (2011) De-placing local at the farmers' market: consumer conceptions of local foods. *Journal of Rural Social Sciences* 26 (2) 74-100
- Adams, D.C. & Salois, M.J. (2010) Local versus organic: A turn in consumer preferences and willingness-to-pay. *Renewable Agriculture and Food Systems* 25 (4) 331-341
- Beharrell, B., & MacFie, J. H. (1991). Consumer attitudes to organic foods. *British Food Journal*, 93(2), 25-30.
- Bell, D. & Valentine, G. (1997). *Consuming Geographies: We are where we eat*. London: Routledge.
- Briz Escribano, J., Felipe Boente, I. D., & Briz de Felipe, T. (2010). La cadena de valor alimentaria: un enfoque metodológico. *Boletín Económico De ICE*, (2983), 45-53.
- Browne, A.W., Harris, P.J.C., Hofny-Collins, A.H., Pasiecznic, N. and Wallace, R.R. (2000) "Organic production and ethical trade definition, practice and links", *Food Policy*, Vol. 25, pp. 69-89.
- Byrne, P. J., Toensmeyer, U. C., German, C. L., & Muller, H. R. (1992). Evaluation of consumer attitudes towards organic produce in Delaware and the Delmarva region. *Journal of Food Distribution Research*, 23(1), 29-44.
- Canavari, M., Bazzani, G. M., Spadoni, R., & Regazzi, D. (2002). Food safety and organic fruit demand in Italy: a survey. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 220-232.
- Chinnici, G., D'Amico, M., & Pecorino, B. (2002). A multivariate statistical analysis on the consumers of organic products. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 187-199.
- Chrysochoidis, G. (2000) Repercussions of consumer confusion for late introduced differentiated products. *European Journal of Marketing* 34 (5/6): 705-722.
- Cuddeford, M. (2003) When organics goes mainstream. *Alternatives Journal* 29:4 Fall 10.

- Davies, A., Titterington, A. J., & Cochrane, C. (1995). Who buys organic food? A profile of the purchasers of organic food in Northern Ireland. *British Food Journal*, 97(10), 17-23.
- Environmental Leader. (2010, May 4). *Walmart to pay 27 million for environmental violations in California*. Retrieved from <http://www.environmentalleader.com/2010/05/04/>
- Frewer, L.J., Lassen, J., Kettlitz, B., Scholderer, J., Beekmane, V. and Berdalf, K.G. (2004) Societal aspects of genetically modified foods. *Food and Chemical Toxicology* 42: 1181-1193
- Gerring, J. (2007). *Case study research* (p. 91). Cambridge: Cambridge University Press.
- Golan, E., Kuchler, F., Mitchell, L., Greene, C. and Jessup, A. (2001) Economics of food labelling. *Journal of Consumer Policy* 24: 117-184
- Greenan, K., Humphreys, P., & McIvor, R. (1997). The green initiative: improving quality and competitiveness for European SMEs. *European Business Review*, 97(5), 208-214.
- Grunert, S. C., & Juhl, H. J. (1995). Values, environmental attitudes, and buying of organic foods. *Journal of economic psychology*, 16(1), 39-62.
- Guthman, J. (2003). Fast food/organic food: Reflexive tastes and the making of 'yuppie chow'. *Social & Cultural Geography*, 4(1), 45-58.
- Hammit, J. K. (1990). Risk Perceptions and Food Choice: An Exploratory Analysis of Organic-Versus Conventional-Produce Buyers. *Risk Analysis*, 10(3), 367-374.
- Hill, H., & Lynchehaun, F. (2002). Organic milk: attitudes and consumption patterns. *British Food Journal*, 104(7), 526-542.
- Honkanen, P., Verplanken, B., & Olsen, S. O. (2006). Ethical values and motives driving organic food choice. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(5), 420-430.
- Hughner, R. S., McDonagh, P., Prothero, A., Shultz, C. J., & Stanton, J. (2007). Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food. *Journal of consumer behaviour*, 6(2-3), 94-110.
- Hutchins, R.K. & Greenhalgh, L.A. (1995) Organic confusion: Sustaining competitive advantage. *Nutrition & Food Science* 6: 11-14.

- Johnston, J. (2008). The citizen-consumer hybrid: ideological tensions and the case of Whole Foods Market. *Theory and Society*, 37(3), 229-270.
- Johnson, J. (2014). The Wal-Mart Effect on Organics: A Defense of Large-Scale Organic Production. *Duke Envtl. L. & Pol'y F.*, 24, 241.
- Johnston, J., & Szabo, M. (2011). Reflexivity and the Whole Foods Market consumer: the lived experience of shopping for change. *Agriculture and Human Values*, 28(3), 303-319.
- Johnston, J., Szabo, M., & Rodney, A. (2011). Good food, good people: Understanding the cultural repertoire of ethical eating. *Journal of Consumer Culture*, 11(3), 293-318.
- Jolly, D. A. (1990). Determinants of organic horticultural products consumption based on a sample of California consumers. *Horticultural Economics and Marketing, XXIII IHC* 295, 141-148.
- Kang, J. (2012). A volatile public: The 2009 Whole Foods boycott on Facebook. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 56(4), 562-577.
- Klonsky, K., & Tourte, L. (1998). Organic agricultural production in the United States: Debates and directions. *American Journal of Agricultural Economics*, 80(5), 1119-1124.
- Krystallis, A., & Chryssohoidis, G. (2005). Consumers' willingness to pay for organic food: Factors that affect it and variation per organic product type. *British Food Journal*, 107(5), 320-343.
- Laroche, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of consumer marketing*, 18(6), 503-520.
- Magnusson, M. K., Arvola, A., Koivisto Hursti, U. K., Åberg, L., & Sjöden, P. O. (2001). Attitudes towards organic foods among Swedish consumers. *British food journal*, 103(3), 209-227.
- Makower, J., (2011). *State of Green Business 2011*. GreenBiz Group. Editors of Greenbiz. [Online] Available: <http://www.greenbiz.com/topic/state-green-business-2011/state-green-business-report>.
- Marsden, T.K., Flynn, A., Harrison, M. (2000) *Consuming Interests: The Social Provision of Foods*. (UCC Press, London)

- Meeks, M., & Ph, R. J. C. (2011). Can Walmart integrate values with value?: From sustainability to sustainable business. *Journal of Sustainable Development*, 4(5), 62.
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente (2018) Estrategia para la producción ecológica 2018-2020.
- Morgan, K. & Murdoch, J. (2000) Organic vs. conventional agriculture: knowledge, power and innovation in the food chain, *Geoforum* 31, 159–173.
- Nygaard, B., Storstad, O. (1998) “De-globalisation of food markets? Consumer perceptions of safe food: the case of Norway” *Sociología Ruralis* 38, 35-53
- Ott, S. L. (1990). Supermarket shoppers' pesticide concerns and willingness to purchase certified pesticide residue-free fresh produce. *Agribusiness*, 6(6), 593-602.
- Padel, S. & Foster, C. (2005) Exploring the gap between attitudes and behavior. Understanding why consumers buy or do not buy organic food. *British Food journal* 107 (8) 606-625.
- Pinto, D. A. (2014). Evaluación financiera de Whole Foods Market mediante APV.
- Pollan, M. (2001). Naturally: How organic became a marketing niche and a multibillion-dollar industry. *New York Times Magazine*, 13, 30-7.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Pujari, D., & Wright, G. (1996). Developing environmentally conscious product strategies: a qualitative study of selected companies in Germany and Britain. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1), 19-28.
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning A*, 35(3), 393-411.
- Roddy, G., Cowan, C., & Hutchinson, G. (1994). Organic food—A description of the Irish market. *British Food Journal*, 96(4), 3-10.
- Salaün, Y. & Flores, K. (2001) Information quality: meeting the needs of the consumer. *International Journal of Information Management* 21:21-37.
- Schlosser, E. (2001). *Fast Food Nation: The Dark Side of the American Meal*. Boston: Houghton Mifflin Co.

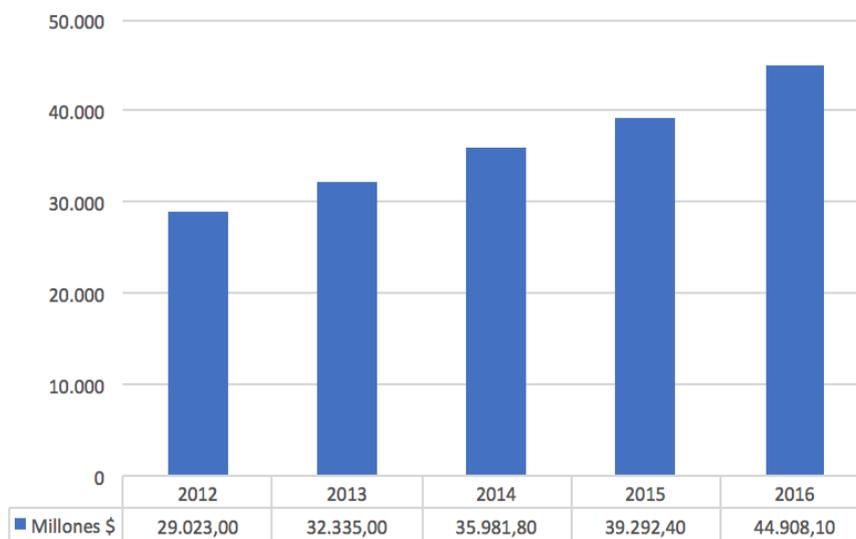
- Soler, F., Gil, J. M., & Sanchez, M. (2002). Consumers' acceptability of organic food in Spain: results from an experimental auction market. *British Food Journal*, 104(8), 670-687.
- The New York Times (2010, Aug. 30). A million women vs. Walmart. *The New York Times*. Available Online: <http://www.nytimes.com/2010/08/31/>
- Thompson, G. D., & Kidwell, J. (1998). Explaining the choice of organic produce: cosmetic defects, prices, and consumer preferences. *American Journal of Agricultural Economics*, 80(2), 277-287.
- Tregear, A., Dent, J. B., & McGregor, M. J. (1994). The demand for organically grown produce. *British Food Journal*, 96(4), 21-25.
- Van der Ploeg, J.D., Renting, H, Brunori, G., Knickel, K., Mannion, J., Marsden, T.K., de Roest, K., Sevilla-Guzmán, E., Ventura, F. (2000) "Rural development: From practices and policies towards theory" *Sociología Ruralis* 40 (4) 391-408
- Verbeke, W. (2005). Agriculture and the food industry in the information age. *European review of agricultural economics*, 32(3), 347-368.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Zander, K. & Hamm, U. (2010) Consumer preferences for additional ethical attributes of organic food. *Food Quality and preference*, 21 495-503
- Zanoli, R. & Naspetti, S. (2002). Consumer motivations in the purchase of organic food. *British Food Journal*, 104 (8), 643-653.

ANEXOS

Anexo 1

Este gráfico muestra el valor de Mercado del sector ecológico en la industria alimentaria de EEUU medido en millones de \$.

Años	Millones \$	% Crecimiento
2012	29.023,00	
2013	32.335,00	11,40%
2014	35.981,80	11,00%
2015	39.292,40	9,50%
2016	44.908,10	14,30%
CAGR		11,50%



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos del informe "Organic Food in the United States", Marketline 2017

Anexo 2

Con esta tabla se puede identificar el % de aportación en valor de cifra de negocios a la industria alimentaria europea por algunos Estados miembro.

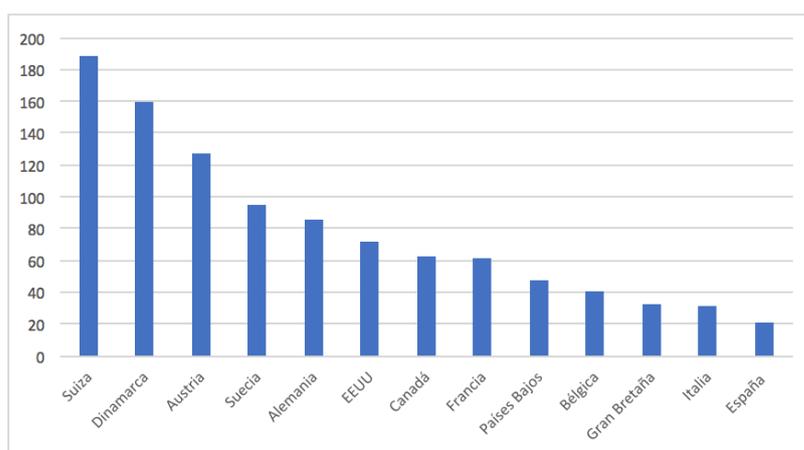
Posición	% Cifra de negocios
Francia	16,4 %
Alemania	15,4 %
Italia	12 %
Reino Unido	11,9 %
España	9,5 %

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos del informe “Estrategia para la producción ecológica, 2018-2020”, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente

Anexo 3

Esta gráfica permite ver el gasto anual medio por cada individuo en algunos países de la UE en comparación con el de España, que, a efectos del presente estudio es el que más nos interesa.

Países UE	Consumo anual individual
Suiza	189
Dinamarca	159
Austria	127
Suecia	95
Alemania	86
EEUU	72
Canadá	62
Francia	61
Países Bajos	47
Bélgica	40
Gran Bretaña	32
Italia	31
España	21

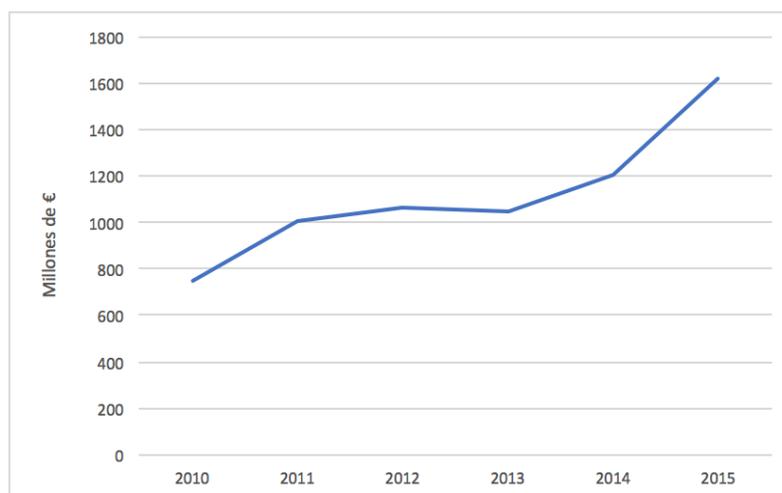


Fuente: Elaboración propia, datos del año 2015 extraídos del informe “Caracterización de la comercialización y distribución de productos ecológicos a través de los canales de venta especializados”, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente

Anexo 4

En el presente gráfico puede comprobarse cómo ha sido la evolución de la producción ecológica en España en los años de crisis económica mundial 2010-2015 (recesión y post-recesión).

Años	Valor m €
2010	750,8
2011	1.004,6
2012	1.065,3
2013	1.045,8
2014	1.202,1
2015	1.619,0



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos del informe “Estrategia para la producción ecológica, 2018-2020”, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente

Anexo 5

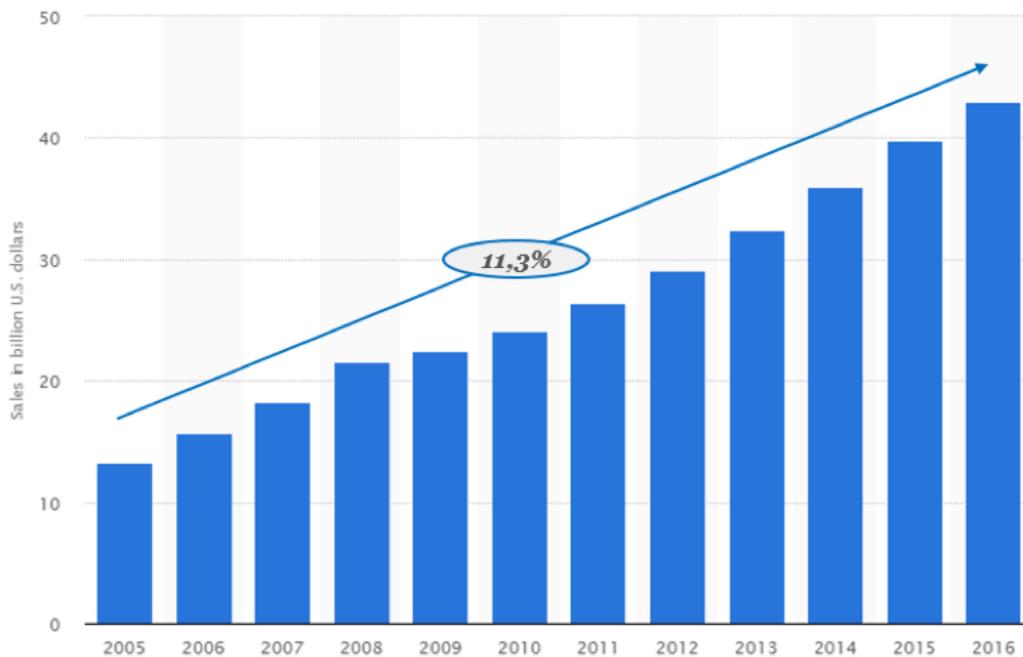
La presente tabla permite observar la estructura de los distintos tipos de canales de distribución en el sector ecológico de la industria alimentaria, en algunos países de la UE y América del Norte.

Países UE	Canal convencional	Canal especialista	Otros canales
Suiza	78%	12%	10%
Dinamarca	74%	2%	24%
Austria	74%	13%	13%
Suecia	58%	2%	40%
Alemania	53%	30%	17%
EEUU	55%	36%	8%
Canadá	65%	20%	15%
Francia	44%	39%	19%
Países Bajos	52%	27%	21%
Gran Bretaña	67%	3%	30%
Italia	38%	45%	17%
España	37%	41%	22%
Estimación tendencia futura España	55-70%	25-35%	20-30%

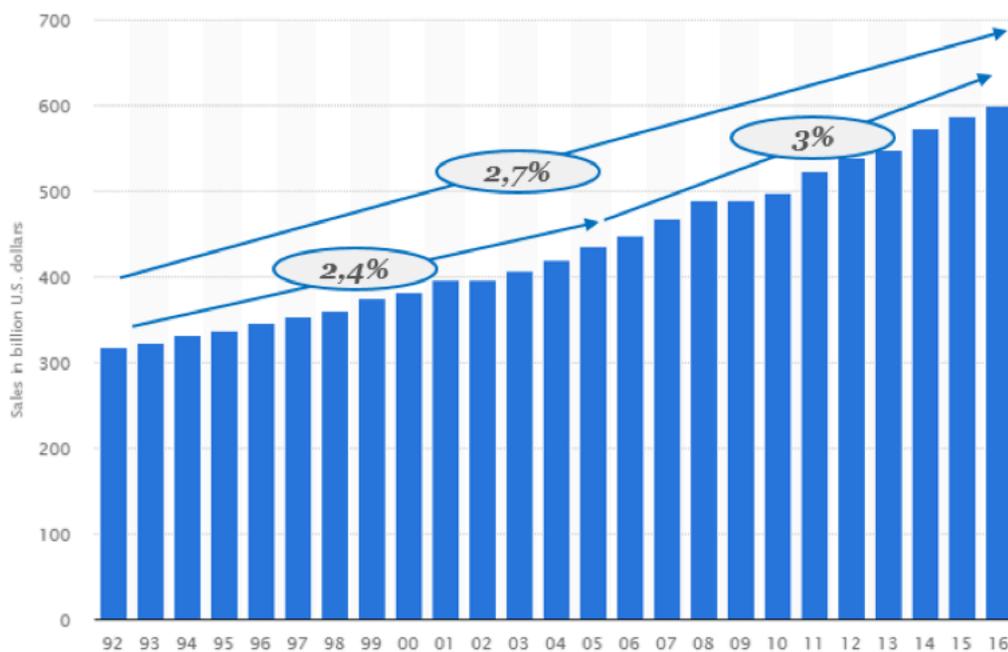
Fuente: Elaboración propia, datos del año 2015 extraídos del informe “Caracterización de la comercialización y distribución de productos ecológicos a través de los canales de venta especializados”, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente

Anexo 6

En el primer gráfico se ve la evolución de las ventas de comida orgánica en EEUU de 2005 a 2016 en \$ billones. El segundo gráfico muestra el crecimiento de las ventas de comida orgánica en EEUU, esta vez, desde el año 1992 hasta 2016 en \$ billones.



Fuente: Organic Food Sales in United States. Statista.



Fuente: Supermarket and other grocery store sales in the United States. Statista.