



Expansión Internacional:

Whole Foods en el Mercado español

Por Leticia Arroyo Álvarez



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen y palabras clave.....	4
Abstract and keywords.....	5
Parte 1: introducción.....	6
• Objetivo	
• Metodología	
• Partes principales	
Parte 2: Presentación de Whole Foods Market.....	7
• ¿Qué es Whole Foods Market?	7
• Breve historia de Whole Foods.....	8
• Datos, modelo de negocio y sector en el ámbito operativo de Whole Foods.....	9
• Análisis DAFO de Whole Foods.....	17
Parte 3: Análisis del macro entorno.....	23
• Entorno Demográfico.....	23
• Entorno Económico y Social.....	24
• Entorno Legal.....	26
• Entorno Natural.....	32
Parte 4: Análisis sectorial.....	33
• Rasgos generales del sector.....	33

- Competidores.....39
 - Sector *retail* no especializado.....39
 - a) Reparto del mercado.....39
 - b) Actores
 - 1. Mercadona.....41
 - 2. Carrefour.....43
 - 3. Eroski.....43
 - 4. Día.....44
 - 5. El Corte Inglés.....45
 - Sector retail especializado en productos ecológicos.....46
 - Los productos ecológicos en España: Comtamiento del Consumidor....47
 - Perfil del consumidor.....48
 - Actitudes y comportamientos del consumidor.....50
- Parte 5: Conclusión y Recomendaciones.....52**
- Bibliografía.....56**
- Anexos**
- Anexo I.....58



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Análisis DAFO Whole Foods	18
Gráfico 2: Evolución del PIB en % en España 1991-2014.....	25
Gráfico 3: Evolución I del IPC España- Eurozona (2009-2014).....	25
Grafico 4: Evolución del número de parados en España (2008-2014)	26
Gráficos 5 y 6: Superficie en millones de hectáreas dedicada a la agricultura orgánica por país en 2013 a nivel europeo y mundial.....	32
Gráfico 7: Consumo alimenticio en España en el año 2013.....	33
Gráfico 8: Evolución del FMCG 2010-2014.....	35
Gráfico 9: Concentración de ventas por canal y % de variación.....	37
Gráfico 10: Cuota de mercado de los principales minoristas de alimentación....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ratios de Liquidez y Financieros de Whole Foods.....	18
Tabla 2. Gasto total alimentario y alimentación hogar 2006-2013	34
Tabla 3: Reparto de las ventas de productos de gran consumo.....	36
Tabla 4: Distribución del canal minorista especializado en el segmento ecológico	46
Tabla 5: Porcentajes de consumidores de productos ecológicos por sexo y edad.....	48
Tabla 6: Distribución de consumidores de productos ecológicos por clase social.....	49
Tabla 7: Distribución de consumidores de productos ecológicos por nivel de estudios y actividad.....	49
Tabla 8: Distribución de consumidores de productos ecológicos por estructura del hogar.....	50

RESUMEN

La cadena de supermercados americana Whole Foods Market está especializada en la distribución minorista de productos orgánicos y ecológicos. A pesar de estar presente en muchos puntos de Estados Unidos, Whole Foods tiene una débil presencia fuera de la frontera del país, dado que tan sólo opera en Canadá y en el Reino Unido. Este trabajo versa sobre su posible expansión al mercado español y en él se analizan los rasgos de dicho mercado que influyen en la viabilidad de esta estrategia.

A pesar de que España es un país que aún está intentando salir de una recesión, los indicadores económicos apuntan a una recuperación. Además el mercado español parece presentar un nicho atractivo para los productos ecológicos y un entorno natural en el que la superficie de cultivo de agricultura ecológica es relativamente elevada. Por otro lado el formato de distribución minorista que más ha crecido en estos últimos años es el supermercado, formato en el que opera Whole Foods.

Los principales competidores del sector de la distribución a nivel nacional aglutinan la mayor parte de las ventas dando lugar a un mercado concentrado en pocos actores. Sin embargo el *retail* especializado en productos orgánicos y ecológicos está mucho más fragmentado y Whole Foods puede introducirse en el sector, convertirse en el minorista de referencia y concentrar la mayor parte de las ventas.

Palabras clave: Internacionalización, España, Whole Foods, productos ecológicos, sector de la distribución.

ABSTRACT

Whole Foods is an American supermarket specialized in organic food. Although it has stores all across the United States, Whole Foods has a weak international presence as their transnational activity only involves the English and Canadian market. This project analyses the potential internationalization of Whole Foods to the Spanish market and the several factors that should be considered in order to value the viability of the strategy.

Although Spain is still trying to get over a recession, the economic indicators are now pointing to a slow recovery. Apart from this, the Spanish market appears to be a good opportunity for marketing organic products as there is an attractive segment of organic food consumers and the agricultural surface dedicated to organic products is considerably high. Another advantage is that the retail format that has grown most during the last years is the supermarket.

The main competitors in the consumer discretionary market concentrate most of the sales of the retail sector, whereas the organic specialized subsector is highly fragmented. This means that Whole Foods could have the opportunity to operate on a market where there is not a powerful main actor, so Whole Foods could become the “top of mind” organic retailer in the country and concentrate a really interesting market share.

Key Words: internationalization, Spain, Whole Foods, organic products, retail sector.

Parte 1: Introducción

El carácter competitivo del mundo actual impone a las empresas la necesidad de estar en continuo cambio y en constante crecimiento. La supervivencia de la empresa en el largo plazo dependerá de su capacidad de mantener su posición con respecto a su competencia. Si la empresa desea mejorar a sus competidores una de las estrategias que puede implementar es la de crecimiento. Esta estrategia consiste en incrementar el nivel de actividad de la entidad pudiendo actuar en diversos frentes: el lanzamiento de nuevos productos, incrementar su penetración en el mercado o desarrollar nuevos mercados.

Enmarcado dentro del crecimiento por desarrollo de nuevos mercados, se encuentra la internacionalización. Mediante este proceso la empresa tratará de expandirse mediante la introducción de sus productos en otros países distintos al de su origen.

Así la empresa está aprovechando sus capacidades productivas y su tecnología para operar en otros mercados transnacionales. Además de para la búsqueda de nuevos mercados, existen motivos por los que una empresa puede querer internacionalizarse como la diversificación del riesgo, la prolongación del ciclo de vida del producto, la instalación en mercados con una menor competitividad que el doméstico o si el sector en el que opera está adquiriendo un carácter global (Esteban y otros, 2008).

Esta estrategia conlleva una serie de riesgos que deben ser tenidos en cuenta: las fuerzas del entorno a nivel político-legal, demográfico, social, cultural, tecnológico y competitivo pueden hacer compleja la gestión y dificultar la aceptación de los productos que vende la empresa. Además existe un riesgo político, económico y de tipo de cambio. Con el fin de mitigar estos riesgos inherentes a la internacionalización, una empresa puede contar con asesores externos que identifiquen aquellos riesgos y oportunidades que entraña el país y orientarla en diversos aspectos del proceso.

El presente trabajo tiene como objetivo principal estudiar la viabilidad de la implantación del supermercado americano Whole Foods en el mercado español. Para ello se presentará en primer lugar la cadena de supermercados Whole Foods y un breve análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DAFO). En segundo lugar se estudiará el entorno español desde una perspectiva macro, y, posteriormente, desde la perspectiva del sector de la distribución con la finalidad de intentar conocer de forma más profunda el marco y condiciones que rodearían a Whole Foods y las variables que debería tener en cuenta al operar en el mercado español. Por último se incluye una conclusión basada en el análisis anterior: la conveniencia o no de implantar su negocio en España y algunas recomendaciones a tener en cuenta si finalmente desembarcaran en el país.

La metodología aplicada para la búsqueda de evidencias en favor o en contra de la implantación de Whole Foods en España es la consulta de la bibliografía existente (como noticias, estudios realizados previamente o informes) y el uso de fuentes de información secundarias (datos del Instituto Nacional de Estadística, del MAGRAMA, informes de consultoras, etc.).

Parte 2: Presentación de WHOLE FOODS

¿Qué es Whole Foods Market?

Whole Foods es una cadena norteamericana de supermercados especializada en la venta de alimentos de origen orgánico y natural, que, afirma en su página web corporativa (www.wholefoodsmarket.com) estar comprometida con unos estándares altos de calidad y con la agricultura sostenible entre otras causas.

También en su página web, Whole Foods declara tener como misión principal la búsqueda del establecimiento de unos estándares de excelencia en el sector de distribución de alimentos y presume de descansar sobre una serie de valores y una cultura empresarial firmes. La responsabilidad con cada uno de sus *stakeholders*, el desarrollo sostenible y el ideal de que en un futuro las empresas unirán seres humanos y materias primas sin devaluar la integridad del individuo

o del planeta, son algunos de los elementos que la compañía incluye entre sus valores.

Su selección de productos es amplia: no se limita a bienes perecederos, como frutas, verduras, carne, pescado y lácteos, sino que, además, Whole Foods vende comidas preparadas en la tienda para llevar, panadería y bollería, marisco, té, café, cerveza, complementos alimenticios, vitaminas, productos de cuidado personal, libros, revistas, productos para mascotas y productos para el hogar.

En base a los rankings de ventas de 2013, y según la revista *Progressive Grocer*, (Artículo: *82 nd Annual Report of the Grocery Industry*, página 42 de la edición de Abril de 2015), líder en la industria de la distribución minorista de alimentos, Whole Foods es el mayor distribuidor del segmento de comida natural y orgánica de Estados Unidos y el séptimo distribuidor de comida del país. Con 401 establecimientos (a fecha 5 de noviembre de 2014) y con una superficie media de 3530 metros cuadrados repartidos por Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, la cadena recibe una media de 7,7 millones de visitas cada semana, según los datos de los archivos entregados por Whole Foods a la *Security Exchange Commission*.

Breve Historia de Whole Foods

A continuación se expone brevemente la historia de Whole Foods (Kowitt, B. (2014). *WHOLE FOODS TAKES OVER AMERICA. (cover story)*. Fortune, 169(6), 70-77).

En 1978, con sólo veinticinco años y la carrera aún sin terminar, John Mackey se asoció con Renee Lawson para fundar un pequeño supermercado de comida natural en Austin, Texas, al que llamaron Saferway. La empresa se creó con un capital inicial de 45.000 dólares aportado por familiares y amigos.

Dos años más tarde el primer supermercado Whole Foods abrió sus puertas en el mismo lugar, como resultado de la fusión de SaferWay y Clarksville Natural Grocery. Con una superficie de 975 metros cuadrados y 19 empleados, la tienda de Whole Foods superaba el tamaño de cualquier tienda de alimentación saludable del momento.

La mayor parte del crecimiento de la compañía se ha producido mediante fusiones y adquisiciones de diversas empresas locales pertenecientes al sector como Whole Foods Company (Nueva Orleans), Food for Thought (Norte de California), Harry Farmers Market (Atlanta) o Allegro Coffee (proveedor de cafés y té orgánicos originario de Colorado).

Whole Foods comenzó a expandirse por Texas desde Austin a Houston y Dallas en 1984. Posteriormente entró en los mercados de Nueva Orleans (1988) y Palo Alto (California, 1989). Durante los noventa abrió tiendas propias y adquirió numerosas cadenas de comida natural en Carolina del Norte, Massachusetts, Rhode Island, Florida Detroit, la Costa Este y el Medio Oeste de Estados Unidos. En su tercera década de funcionamiento, Whole Foods continúa sus adquisiciones y penetra el mercado de Manhattan en 2001, atrayendo el interés de los medios y entidades financieras. En 2002 se expandió a Canadá y en 2004 desembarcó en Reino Unido con la compra de siete tiendas de Fresh & Wild.

Datos, Modelo de Negocio y sector en el ámbito operativo de Whole Foods

Whole Foods cotiza en el NASDAQ Global Select Market desde 1992 bajo el símbolo de "WFM". Tiene una capitalización bursátil de 18.779,16 millones de dólares (expansión.com) y la acción alcanzó en las últimas 52 semanas (a fecha 15 de febrero de 2015) un máximo en 56,42\$ y un mínimo en 36,08\$. La beta de WTF es 1,01, es decir tiene una correlación positiva (casi) perfecta con el mercado, derivada de la naturaleza de su sector operativo.

Su estrategia de crecimiento se centra principalmente en la apertura de nuevas tiendas, sin descartar la adquisición de cadenas más pequeñas que proporcionen acceso a zonas geográficas deseables y/o la incorporación de miembros experimentados. De acuerdo con su estrategia inmobiliaria buscan oportunidades que conlleven la apertura de tiendas en zonas comerciales preexistentes o bien nuevas, incluyendo localizaciones internacionales. Generalmente persiguen ubicar sus tiendas en zonas representativas. Los nuevos establecimientos suelen tener una superficie de entre 3.250 y 4.100

metros cuadrados, aunque algunos sólo miden 1.600 metros cuadrados y otros hasta 8.300 metros cuadrados (según los datos de los archivos entregados por Whole Foods a la *Security Exchange Commission*).

Crecimiento del Sector

Según la revista *Progressive Grocer* (Artículo: *82 nd Annual Report of the Grocery Industry*, página 42 de la edición de Abril de 2015) las ventas del sector supermercados en Estados Unidos se incrementaron un 2,9% en 2014, de 620.200 a 638.000 millones de dólares. Dentro de esta categoría, el segmento de distribución de productos naturales incrementó sus ventas un 11% con respecto al año anterior ascendiendo a 89.400 millones de dólares, según la publicación líder en el subsector *Natural Foods Merchandiser* (Marshall, L. 2013, Junio. *2013 Market Review.*, página 22).

El crecimiento de las ventas en este segmento puede deberse a diversos factores como una mayor consciencia de la importancia de una dieta sana para el bienestar en el largo plazo, una población mejor educada, con mayor acceso a la información y con mayor nivel de vida, la influencia de las nuevas generaciones de jóvenes, que miran por su salud, la sostenibilidad del medio ambiente, lo orgánico, lo local y el comercio justo. Además el consumidor americano se ha vuelto más exigente con respecto al origen, la pureza y la seguridad alimentaria de sus comidas y tiene una mayor preocupación por el medioambiente según el informe *Tendencias en el Mercado Americano* de la Asociación Española de fabricantes y distribuidores (AECOC).

Descripción de los centros

Whole Foods declara en su página web (www.wholefoodsmarket.com): “buscamos convertir la rutinaria tarea de hacer la compra en una experiencia dinámica, diseñando y operando en superficies con una atmósfera inspiradora, una decoración que busca plasmar nuestra misión y un equipo bien entrenado. Ofrecemos gran variedad de productos que enfatizan nuestros altos estándares de calidad y una alimentación sana, un amplio rango de opciones para cada nivel de precios y una selección en continuo cambio.”

Las tiendas están dotadas de cocinas abiertas en las que se prepara comida para llevar de todo tipo, como burritos customizados o comida étnica, con hornos de leña para pizzas, puestos de zumos y cafés que se hacen en el momento, panadería y pastelería artesanal, áreas de cafetería donde comer o barras donde tomar una copa de vino o una cerveza. El diseño de la tienda incorpora elementos de sostenibilidad medioambiental y estaciones de recarga de coches eléctricos.

Uno de los factores que podría explicar el éxito de Whole Foods es que ha sabido adaptar a cada comunidad el tamaño de la tienda, su diseño, la selección de productos y los precios, lo que le ha permitido penetrar más segmentos de mercado.

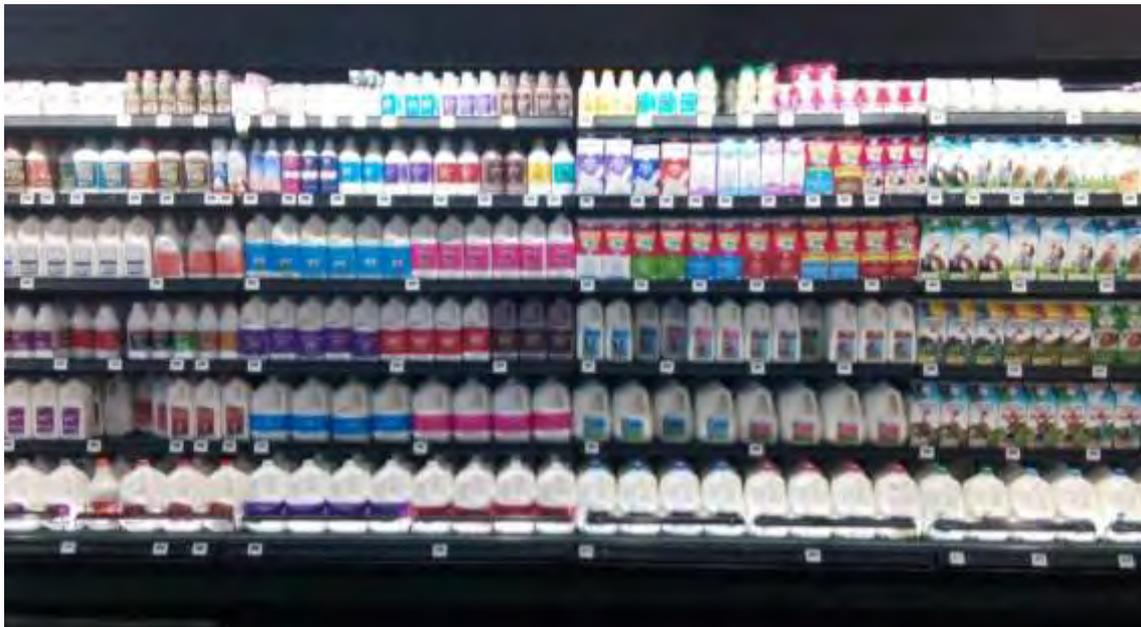
La mayoría de las tiendas se ubican en zonas de mucho tráfico comercial, en emplazamientos principales y pueden ser independientes o bien estar integradas en centros comerciales. Para seleccionar la localización de las tiendas, Whole Foods ha desarrollado un modelo interno que analiza las ubicaciones potenciales basado en diversos criterios tales como el nivel educativo, la densidad de población y los niveles de renta de las personas que lo frecuentan durante las horas de actividad comercial.

Una vez elegida una ubicación el equipo de Desarrollo realiza un estudio de la zona, una previsión de ventas y trabaja con los equipos regionales para determinar una estimación de los costes de construcción y operativos.

Cada proyecto debe alcanzar un determinado *EVA (Economic Value Added)* basado en el *WACC* de Whole Foods. Para las nuevas tiendas se estima que el *EVA* acumulado tardará aproximadamente cinco años en ser positivo. En una definición simplificada, el *EVA* equivale al beneficio neto de explotación después de impuestos (*NOPAT*) menos el coste del capital invertido para generar ese beneficio ($WACC \times \text{capital invertido}$). Actualmente el *WACC* interno de Whole Foods es del 8% según los informes que Whole Foods entrega a la *SEC (Security Exchange Commission)*. Éstos también especifican que la inversión necesaria para abrir una nueva tienda oscila entre los 2 y los 16 millones de dólares, siendo el promedio de 8,6 millones de dólares. Además es necesaria una media de 750.000 dólares para abastecer la tienda.

Estacionalidad

La media semanal de ventas y el beneficio bruto sobre ventas oscilan a lo largo del año. Generalmente son mayores en el primer y segundo trimestre del año, y menores en el tercero debido a una ralentización en las ventas durante los meses de verano. El beneficio bruto sobre las ventas es también menor durante el último trimestre debido al mix de productos vendidos durante la Navidad. Por esta razón los resultados del último trimestre no son necesariamente representativos de los alcanzados en el resto de trimestres del año.



Aprovisionamiento y Distribución

La mayoría de las compras tienen lugar a nivel regional y nacional lo que les facilita el poder negociar mejores descuentos por volumen de compras con sus principales proveedores y distribuidores y permite que los responsables de aprovisionamiento de cada tienda se centren en productos locales dando lugar a un mix de productos adaptado, necesario para mantener la sensación de mercado local en las tiendas. Whole Foods declara que trata de mantener el compromiso de surtirse de productores locales que cumplan sus requisitos de calidad.

En Estados Unidos poseen un centro de aprovisionamiento que facilita la provisión y distribución de toda la producción que venden. Además tienen tres plantas de procesamiento y distribución de pescado y marisco, una de café y té,

once centros que se centran principalmente en distribuir a las tiendas de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido productos perecederos y cinco plantas de panadería y bollería.

United Natural Foods, Inc. (“UNFI”) es su mayor proveedor externo y supuso el 32% del total de compras en el año fiscal de 2014. Su relación con UNFI como su principal proveedor de congelados y productos alimenticios secos es a largo plazo dado que se extiende hasta 2020.

Operatividad de las tiendas

Whole Foods afirma que busca promover una cultura empresarial fuerte mediante la implantación de un modelo de equipos en las operaciones de la tienda. Los empleados de cada establecimiento se organizan en varios equipos auto gestionados por tienda y cada uno de ellos liderado por uno de sus miembros. Whole Foods cree que el modelo de gestión por equipos empodera más a sus miembros que el del supermercado tradicional.

Cada equipo de la tienda es responsable de distintas gamas de producto o tarea operativa tales como la elaboración de comidas preparadas, los productos alimenticios o el servicio de atención al cliente. Como parte de su estrategia operativa, Whole Foods promueve un enfoque descentralizado de las operaciones en la tienda en el que muchas de las decisiones son tomadas por los equipos a nivel de tienda individual. En esta estructura, la eficiencia del líder de la tienda es muy importante para el éxito de la misma. Éste trabaja muy cerca de uno o varios líderes de otras tiendas así como de los líderes de los equipos de su tienda con el objetivo de gestionar la misma con la mayor eficiencia y beneficio posible.

Estrategia de Marketing

Analizando sus balances se puede ver que Whole Foods invierte menos que otros supermercados en campañas de marketing y comunicación: aproximadamente un 0,4% de sus ventas totales en el año fiscal de 2014. Distribuyen sus inversiones en marketing en programas regionales y nacionales y en sus tiendas individuales; y se beneficia de referencias positivas en los medios, las redes sociales y el boca a boca. La compañía publica alrededor de una media de 1.200 mensajes al día en 830 canales de redes sociales. Están

presentes por ejemplo, en Facebook, con 4 millones de “likes” acumulados en todas sus cuentas, Twitter, con 4,5 millones de seguidores, Instagram o Google+. Su estrategia de marketing online con cuentas globales e individuales (de cada tienda) en las redes sociales les permite estrechar lazos más fuertes con la comunidad y conectar directamente con las necesidades y los gustos de los consumidores locales a un coste bajo. Además tienen responsables en cada tienda para el desarrollo y ejecución de eventos locales que creen la mejor experiencia posible para el cliente dentro de la tienda.

Estratégicamente, afirman centrar su actividad de marketing global en fidelizar clientes y sus inversiones en enfatizar los compromisos con organizaciones de la comunidad sin ánimo de lucro para hacer crecer su negocio y las comunidades al mismo tiempo.

En Octubre de 2014 Whole Foods lanzó su primera campaña de marca a nivel nacional: *Value Matters*, con la que buscaba comunicar Whole Foods como líder en estándares de sostenibilidad, protección a los animales y gestión medioambiental y animaba a sus clientes a participar en el diálogo. La campaña comprendía publicidad televisiva, impresa y digital, incluyendo una experiencia web dinámica en la que el usuario puede profundizar sobre los valores que les diferencian.

Responsabilidad Social Corporativa

Whole Foods refuerza su estrategia de marketing y su posicionamiento en el mercado declarando que busca un comportamiento responsable con los consumidores a los que sirve a nivel mundial proveyéndoles de productos producidos éticamente, informándoles de manera transparente, reduciendo su impacto medioambiental y participando activamente con las comunidades locales. Afirma que cada tienda retiene un presupuesto independiente para hacer aportaciones a una variedad de acciones filantrópicas, con lo que incrementa su fondo de comercio y desarrolla una buena reputación.

Whole Foods alega que su objetivo es contribuir con al menos un 5% de sus beneficios netos anuales con organizaciones no lucrativas. Además cubren todos los costes de explotación de sus tres fundaciones, permitiendo que el 100% de las donaciones del público se destinen exclusivamente a cubrir los

programas. Estas tres fundaciones son: la Fundación Whole Planet, la Fundación Whole Kids y la Fundación Whole Cities.

Fundación Whole Planet

Creada en 2005, Whole Foods la define como “la Fundación Whole Planet (www.wholeplanetfoundation.org) es una organización independiente y no lucrativa cuya misión es promover el acceso al crédito mediante los microcréditos, centrándose sobre todo en las comunidades de los países en vías en desarrollo en los que tienen proveedores.” A fecha 28 de Septiembre de 2014, la Fundación Whole Planet se ha asociado con varias instituciones microfinancieras para facilitar aproximadamente 60 millones de dólares para 116 proyectos en 61 países en los que la empresa se aprovisiona.

Fundación Whole Kids

Whole Foods la define como “La Fundación Whole Kids (www.wholekidsfoundation.org), fundada en 2011 tiene como objetivo mejorar la nutrición infantil mediante los colegios y las familias.” La fundación da becas para escuelas infantiles, les provee de bufets de ensaladas (“salad bars”) y ofrece formación sobre cocina y nutrición a las profesoras y al personal.

Fundación Whole Cities

La recién fundada (2014) Whole Cities (www.wholefoodsmarket.com/whole-cities-foundation) declara tener como objetivo mejorar el acceso a la comida y la salud de sectores marginales. Por ejemplo, mediante granjas urbanas que colaboran impartiendo programas de educación nutricional, clases de cocina e información sobre hábitos de vida saludables. Hasta hoy, la fundación Whole Cities ha centrado su actuación en Nueva Orleans, Detroit y Jackson (Mississippi), y tiene pensado ampliar su actividad a Englewood (Illinois) y Newark (Nueva Jersey). Whole Foods declara que se ha comprometido a donar un millón de dólares a la fundación durante los tres próximos años.

Su “Green Mission”

En toda la información corporativa que la empresa adjunta al SEC, Whole Foods hace presente su compromiso con las buenas prácticas y la protección

medioambiental. Algunos datos que lo demuestran son que desde 2004 han comprado aproximadamente 4.300 millones de kilovatios-hora de energía eólica, logrando siete premios de la EPA (Environmental Protection Agency) por el uso de energías limpias y adquirió el compromiso de reducir su consumo energético en todas sus tiendas en un 25% por pie cuadrado para 2015.

Además, diecisiete de sus tiendas y uno de sus centros de distribución utilizan paneles solares; cuatro tiendas, células energéticas y dos tiendas tienen huertos en la azotea. Cuarenta y cinco de sus tiendas de Estados Unidos tienen instaladas estaciones de recarga para vehículos eléctricos.

En 2008 Whole Foods dejó de utilizar bolsas de la compra de plástico en todas sus tiendas. Fueron el primer supermercado de Estados Unidos en usar bolsas de papel certificadas por el Forest Stewardship Council producidas a partir de fibras 100% recicladas.

Afirma también que la mayoría de sus tiendas participan en programas de reciclaje y compostaje. Además en 2007 incluyeron embalajes de fibra en muchos de sus departamentos de comida como una alternativa a los materiales tradicionales hechos a partir de petróleo o madera. También informan de que están trabajando en eliminar el uso de espuma de poliestireno de los embalajes que recibe la empresa y de los que utiliza para sus productos en las tiendas.

Análisis DAFO de Whole Foods

El análisis DAFO, según el manual *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas* (Paraninfo, 2010) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar, a nivel interno, las fortalezas y debilidades de la empresa y, a nivel externo, las oportunidades y amenazas del entorno, permitiendo el diseño de estrategias si se combinan unas con otras.

Teniendo en cuenta las limitaciones de acceso a la información interna de la empresa, se han tratado de identificar los elementos clave que componen la matriz DAFO, con la finalidad principal de ilustrar de una manera más clara cuál es la situación actual de Whole Foods, y con el fin último de introducir la

justificación de este trabajo: la débil presencia internacional de Whole Foods y su posible incorporación al mercado español.

Grafico 1: Análisis DAFO Whole Foods

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia selección de productos. • Estrategia centrada en el crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retirada de algunos productos de la venta al público. • Presencia internacional débil
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda de productos orgánicos. • Aumento de la popularidad de las marcas propias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia. • Regulaciones estrictas.

A continuación se explican las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que figuran en la tabla anterior.

Fortalezas:

Amplia selección de productos.

Whole Foods ofrece una amplia y diferenciada selección de productos, sobre todo perecederos, diseñada para atraer a consumidores aficionados a la comida natural y orgánica y a la comida gourmet.

Su extensa selección de productos permite a la empresa dirigirse a múltiples segmentos de consumidores, reducir el riesgo por una caída significativa de la demanda de cualquier producto o segmento y retener clientes además de atraer a otros nuevos a sus tiendas.

Estrategia centrada en el crecimiento.

Whole Foods se centra en su expansión, principalmente mediante la apertura de nuevas tiendas en áreas comerciales y áreas de nueva creación, incluyendo

localizaciones internacionales. Esto es posible, principalmente, gracias a que tiene una situación financiera saludable: sus ratios de liquidez están por encima de los de la industria y sus pasivos a largo y a corto plazo han ido disminuyendo progresivamente y se encuentran muy por debajo de los de la industria.

Tabla 1. Ratios de Liquidez y Financieros de Whole Foods:

Liquidity/Financial Health	2005-09	2006-09	2007-09	2008-09	2009-09	2010-09	2011-09	2012-09	2013-09	2014-09
Current Ratio	1.61	1.22	0.85	0.93	1.54	1.55	1.65	2.15	1.82	1.40
Quick Ratio	0.90	0.55	0.34	0.22	0.78	0.80	0.94	1.45	1.11	0.75
Financial Leverage	1.38	1.46	2.20	2.24	2.32	1.68	1.43	1.39	1.43	1.51
Debt/Equity	0.01	0.01	0.50	0.62	0.45	0.21	0.01	0.01	0.01	0.02

Fuente: Morningstar.

Debilidades:

Retirada de algunos productos de la venta al público.

En los últimos años WF ha retirado algunos productos del mercado. Por ejemplo, en Mayo de 2014, la empresa retiró la Thai Soba Noodle Salad vendida en todas sus tiendas de cinco estados debido a un alérgeno de soja no declarado. Otro ejemplo es la retirada de un lote completo de salmón salvaje ahumado y loncheado en sus tiendas de doce estados por una posible contaminación de *Listeria monocytogenes* (causante de la Listerosis).

La recurrencia de estas retiradas de producto afecta a la imagen de la marca y conlleva a una menor fidelidad del cliente y un descenso del valor de la marca.

Presencia internacional débil.

La empresa tiene tan sólo ocho tiendas en Canadá y siete en Reino Unido. Ambos países componían tan sólo el 3.3% del beneficio total del año fiscal de 2013. A pesar de que la empresa desea abrir nuevas tiendas en Canadá y Reino Unido, sus operaciones en estos mercados no son lo suficientemente importantes como para producir economías de escala en aprovisionamientos y distribución, lo que resulta en un mayor precio de sus productos. Estos precios mayores restan competitividad en relación con sus rivales a nivel internacional. En un ambiente de alta competitividad, la elevada dependencia de Whole Foods

en pocos mercados le hace vulnerable a las condiciones del mercado a nivel local y le limita sus oportunidades de crecimiento.

Esta debilidad, constituye a la vez una gran oportunidad para Whole Foods, que instalándose en otros países, podría ver sus beneficios totales incrementados notablemente. Evidentemente el tamaño del mercado estadounidense no puede equipararse al de un solo país de Europa, pero su desembarco en España podría suponer el comienzo de una expansión mayor.

Por otro lado, se debe considerar que la idea de una alimentación saludable puede resultar más novedosa en Estados Unidos, cuna de la comida rápida, y para un país con una dieta tradicionalmente mediterránea en la que abundan las frutas, verduras y productos frescos en muchas cestas de la compra familiares, sería menos novedoso.

Oportunidades

Aumento de la demanda de productos orgánicos.

En estos últimos años la población americana se ha concienciado más sobre la importancia de una dieta sana y equilibrada y la importancia de que esa comida sea lo más natural y lo menos procesada posible.

De acuerdo con la encuesta de 2014 sobre la Industria Orgánica llevada a cabo por la OTA (Organic Trade Association), las ventas de comida orgánica en Estados Unidos ascendían a 26.336 millones de dólares en 2011, incrementándose un 10,2% en 2012 y un 11,4% en 2013, alcanzando los 32.335 millones de dólares.

En concreto, las ventas en la categoría de frutas y vegetales se incrementaron un 15% en 2013 con respecto a los 15.600 millones de dólares de 2012. Se espera que este crecimiento continúe.

Por otro lado, el estudio de la OTA sobre las percepciones y actitudes de las familias estadounidenses en relación con la comida orgánica de 2014 arroja los siguientes datos: el 81% de las familias encuestadas afirma incluir productos orgánicos en su cesta de la compra, mientras que el 51% de los padres encuestados dice que la mayor limitación a la hora de adquirir este tipo de productos es su precio, lo que significa una reducción frente al 62% que el año anterior dijo que eran demasiado caros para su presupuesto. Además las familias que incluyen productos orgánicos en su cesta de la compra gastan 125

dólares en comparación con los 110 dólares de aquellas que no compran ningún producto orgánico.

Whole Foods está bien posicionado para beneficiarse de este crecimiento en el sector de comida orgánica y mejorar su cuota de mercado. Esto mejorará la base de los ingresos de la compañía con un crecimiento estable de su mercado potencial.

Aumento de la popularidad de las marcas propias

La demanda de las marcas blancas ha experimentado un crecimiento en los últimos años. Estos productos proporcionan al consumidor una alternativa a las marcas nacionales, que tienen un precio mayor. Incluso aquellos consumidores con un nivel de ingresos superiores están más abiertos a comprarlas, a pesar de que tradicionalmente han resultado más atractivas para aquellos con presupuestos más limitados.

De acuerdo con los datos de la Private Label Manufacturers Association, las ventas de las marcas propias de los distribuidores se han incrementado en un 3% hasta alcanzar los 109.000 millones de dólares en 2012. Desde 2009 el crecimiento de las marcas propias ha aumentado en una media de un 5% anual en comparación con el casi 2% anual de las marcas tradicionales.

Whole Foods ofrece más de 2.600 productos bajo marcas propias como Whole Foods Market, 365 Everyday Value (perfil low cost) y Whole Catch. También comercializa cafés, té y chocolate a la taza a través de su subsidiaria Allegro Coffee Company. En el año fiscal de 2013 las ventas de sus marcas propias suponían el 16% de sus ventas de productos no perecederos y el 12% de sus ventas totales.

El aumento de la popularidad de las marcas del distribuidor entre los consumidores y el énfasis que pone Whole Foods en incrementar su oferta generan expectativas positivas en el impacto sobre las ventas y los márgenes de beneficio de la empresa.

Amenazas

Fuerte Competencia

Evidentemente la distribución alimentaria es un sector de gran e intensa competencia. Whole Foods compite con supermercados convencionales y

especializados a nivel local, regional, nacional e internacional, tiendas de comida natural, los clubes de precios (como por ejemplo Costco), tiendas pequeñas especializadas, mercados y restaurantes. Cada uno de los anteriores compite con la empresa en base a la selección de producto, calidad, atención al cliente, precio o el conjunto de todos ellos. La mayoría de los supermercados ofrecen al menos una selección reducida de productos ecológicos u orgánicos, e incluso algunos buscan ampliarla de forma agresiva.

Los competidores clave de Whole Foods en Estados Unidos incluyen a Safeway, The Kroger Co., Trader Joe's Company, Sprouts Farmers Market, Weis Markets, Winn-Dixie, Wal-Mart y el Grupo Arden. Algunos de éstos son significativamente mayores y tienen muchos más recursos que Whole Foods. Por ejemplo: mientras la empresa generó beneficios de 12.917 millones de dólares en el año fiscal de 2013, Safeway lo hizo por valor de 36.139,1 millones y The Kroger Co. Por valor de 98.375 millones de dólares.

Este alto nivel de competencia puede reducir la cuota de mercado de Whole Foods así como sus márgenes.

Regulaciones estrictas

Al operar en el sector de comida natural y orgánica, sus tiendas y productos son objeto de múltiples leyes y regulaciones relativas a la salud, sanidad y etiquetado. Además a Whole Foods también se le exige cumplir con las regulaciones sobre las licencias requeridas para la venta de cervezas, vinos y bebidas alcohólicas en sus tiendas.

Numerosas agencias y departamentos federales, como el Food and Drug Administration (FDA), la Federal Trade Commission (FTC), la Consumer Product Safety Commission (CPSC), el US Department of Agriculture (USDA) y la Environmental Protection Agency (EPA) fijan altos estándares para la fabricación, el procesamiento, la formulación, el etiquetado y la publicidad de sus productos.

El incumplimiento de estos estándares puede resultar en sanciones y en la incautación de las licencias comerciales. Estas regulaciones se traducen en costes adicionales para su cumplimiento, lo que puede reflejarse en una reducción de márgenes.

El objetivo principal de este trabajo se centra en la segunda debilidad comentada: la débil presencia internacional de Whole Foods. Ante esta situación se contempla la posibilidad de operar en el mercado español con el objetivo de crecimiento de las ventas y consecuentemente del negocio.

La finalidad de este trabajo es emitir una recomendación sobre la conveniencia de expandir su presencia a España basada en el análisis de la información recopilada sobre la situación del mercado español, la industria de la distribución alimentaria, las tendencias del consumo y las posibilidades de desarrollar su actividad en sintonía con el modus operando actual de Whole Foods.

Parte 3: Análisis del macro entorno.

Debido a su extensión y a que mucha de la información excede el objetivo del trabajo, el análisis de la demografía y de la evolución de las variables macroeconómicas está plenamente desarrollado en el **Anexo 1**, e incluye tablas y gráficos que lo complementan. A continuación se exponen los factores clave y sus implicaciones para la internacionalización de Whole Foods.

Entorno demográfico

El mercado español, según las cifras del INE, está compuesto por 46.771.341 personas (en 2014). La población presenta un crecimiento negativo desde el año 2012, coincidente con el ciclo de recesión económica, y que viene explicado principalmente por la salida de inmigrantes del país. El mayor porcentaje de la población se concentra entre los 30 y los 55 años: se trata de la generación del baby-boom, nacidos entre 1958 y 1977. Por otro lado se trata de una población envejecida dado que el 18% de la población tiene 65 o más años y la tasa de natalidad continúa decreciendo: el número de hijos por mujer en 2013 se situaba en 1,27.

Por último, a 1 de enero de 2014, según los datos del padrón continuo (INE) las comunidades autónomas con mayor porcentaje de extranjeros son Cataluña (21,68%), la Comunidad de Madrid (17,52%) y la Comunidad Valenciana (14,72%), y siendo un 6,63% de los inmigrantes procedentes del Reino Unido.

El factor demográfico no es muy favorable dadas estas cifras, aunque si la recuperación económica se produce, los flujos de inmigración podrían volver a aumentar, devolviendo el crecimiento positivo a la cifra de población. Por otro lado la presencia de ciudadanos procedentes de la cultura anglosajona es un factor positivo dado que Whole Foods opera también en el Reino Unido y lo conocerán.

Entorno económico y social

El entorno económico afecta a la marcha y evolución de las empresas. En este apartado se contemplan variables que pueden influir de una manera u otra en el dinamismo empresarial.

El año 2014 ha sido el primero desde la crisis de 2007 en el que el crecimiento del PIB ha sido positivo en los cuatro trimestres. Se produce un incremento del 1,4% en su valor con respecto al año 2013.

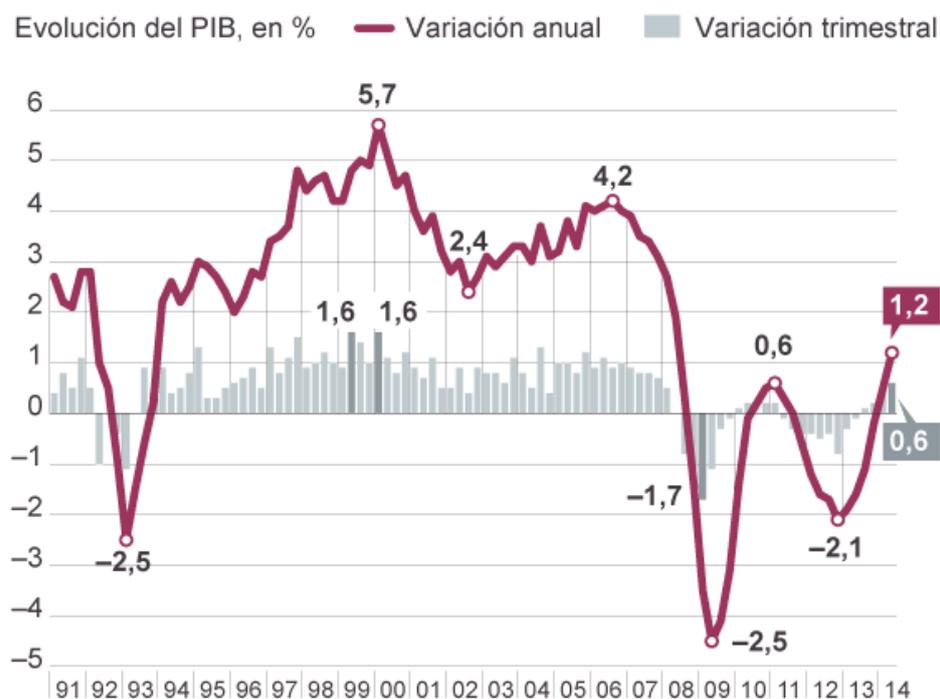
La aceleración del producto interior bruto debe casi todo al aumento del consumo de los hogares, el componente más importante del PIB español (equivale al 56 % de la demanda nacional).

El consumo constituye la explicación básica del crecimiento económico en 2014, el sector exterior se ralentiza y la inversión en construcción empieza lentamente a recuperar el terreno perdido. Las ventas del comercio experimentaron tasas de crecimiento positivas en 2014, por primera vez desde el inicio de la crisis. Y la facturación se aceleró en diciembre, con la campaña navideña, al registrar el mayor incremento (un 6,5 % anual) en una década.

Las familias además se benefician de que buena parte de su cesta de bienes y servicios es más barata (el IPC cerró 2014 con una caída del 1 %). Por último el número de parados se sitúa en 5.457.700, según los datos del último trimestre de 2014, lo que supone una reducción de 477.900 parados con respecto al cuarto trimestre de 2013. La tasa de paro es del 23,70% según los datos del INE para el último trimestre de 2014. Estos datos se corresponden con la evolución de la economía y apuntan hacia una recuperación.

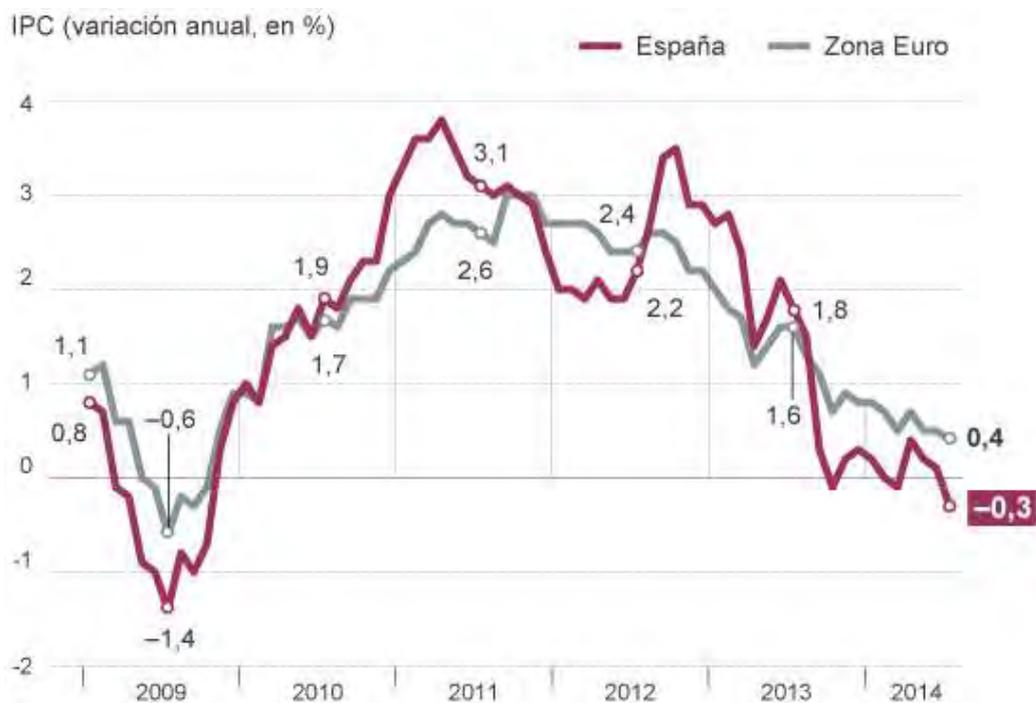
Los siguientes gráficos muestran la evolución de las tres variables.

Gráfico 2: Evolución del PIB en % en España 1991-2014



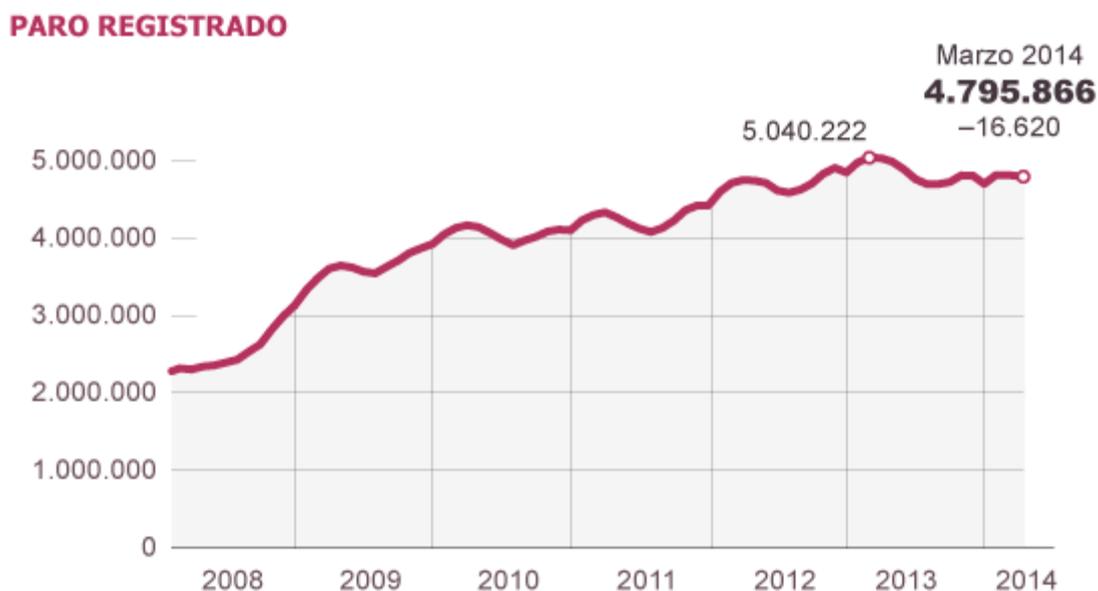
Fuente: El País (datos: INE: Evolución del PIB en %). Nota: Hasta 1995, base año 2000. A partir de 1996, base 2008.

Gráfico 3: Evolución del IPC España- Eurozona (2009-2014)



Fuente: El País. Datos: INE y Eurostat.

Grafico 4: Evolución del número de parados en España (2008-2014)



Fuente: El País (Datos: INE).

A la luz de los datos, el mercado español se encuentra en una fase de recuperación de su economía tras la recesión en la que se sumió en el año 2007. La cifra del PIB en 2014, positiva y superior a la esperada, y el descenso de la cifra de paro, pueden marcar el inicio de la vuelta al crecimiento económico, por lo que en este sentido España sí puede ser una buena oportunidad para Whole Foods.

Entorno legal

Para poder valorar correctamente la implantación de Whole Foods en España, es necesario tener en cuenta el marco legal en el que va a operar. Existen numerosos organismos y leyes que regulan y afectan a la actividad del comercio minorista. Este sector se ha visto fuertemente influido por regulaciones tanto estatales como regionales. El marco político que lo circunscribe ha influido enormemente en su gestión y en su desarrollo. En este apartado la regulación más importante e influyente está enunciada en la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista, que nace como el fin de proteger a los comercios tradicionales frente a la actividad comercial de almacenes de gran superficie.

A continuación se describen los elementos a tener en cuenta dentro del aspecto legal.

EL IVA

En primer lugar es necesario tener en cuenta la obligación de soportar y repercutir el IVA. Actualmente (enero de 2015) los tipos del Impuesto sobre el Valor son:

TIPO GENERAL (del 21%):

Afecta, entre otros a bebidas alcohólicas que contengan alcohol etílico, destiladas, como la ginebra y el whisky, y productos de limpieza del hogar, cosméticos, de higiene (incluidos los pañales de bebé).

TIPO REDUCIDO (del 10%):

Afecta, entre otros a productos de higiene íntima femenina; alimentos como galletas, cereales, sal, miel, carne, pescado, yogures, azúcar, refrescos, aceites, pan integral o embutidos; bebidas alcohólicas que no contengan alcohol etílico, no destiladas, como el vino y la cerveza; aguas aptas para la alimentación; servicios de restaurantes y suministro de comidas y bebidas para consumir en el acto; o productos sanitarios como tiritas y gasas.

TIPO SUPERREDUCIDO (del 4%):

Afecta, entre otros al pan común; harinas panificables; leche natural, certificada, pasteurizada, concentrada, desnatada, esterilizada, UHT, evaporada y en polvo; los quesos, los huevos, las frutas, verduras, hortalizas, legumbres, tubérculos y cereales, que tengan la condición de productos naturales según el Código Alimentario; los medicamentos y las revistas y libros.

Una de las decisiones fundamentales que Whole Foods deberá tomar en caso de instalarse en España es si, ante subidas del IVA, repercutirá la subida a sus clientes, sin alterar (si el resto de variables se mantiene constante) su margen comercial o si lo asumirá, suponiendo un coste adicional para la empresa y repercutiendo negativamente en el margen comercial.

Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN)

Por el Real Decreto 19/2014, del 17 de enero, se refundieron los organismos autónomos del Instituto Nacional del Consumo y la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición en un nuevo organismo: la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN).

Se trata de un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a través de la Secretaría General de Sanidad y Consumo.

En el artículo cuatro del Real Decreto 19/2014 se establecen los objetivos de AECOSAN:

- 1) Promoción y el fomento de los derechos de los consumidores y usuarios.
- 2) Promover la seguridad alimentaria, como aspecto fundamental de la salud pública, y de ofrecer garantías e información objetiva a los consumidores y agentes económicos del sector agroalimentario español.
- 3) Planificar, coordinar y desarrollar estrategias y actuaciones que fomenten la información, educación y promoción de la salud en el ámbito de la nutrición y en especial la prevención de la obesidad.

Todo ello desde el ámbito de actuación de las competencias de la Administración General del Estado y con la cooperación de las demás Administraciones Públicas y sectores interesados y en desarrollo de lo establecido en:

- El artículo 51 de la Constitución Española.
- El texto refundido de la *Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios* y otras leyes complementarias.
- La *Ley 17/2011*, de 5 de julio, de *Seguridad Alimentaria y Nutrición*.

Por tanto será AECOSAN quien actúe como garante de que Whole Foods respete los estándares que figuran en el conjunto de leyes anteriormente expuestas, y se enmarca por tanto dentro de uno de los *stakeholders*, concretamente las Administraciones Públicas, a los que Whole Foods debe rendir cuentas.

Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias

La Ley 3/2014, de 27 de marzo, modifica el texto refundido de la *Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios* y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre.

En el texto se detallan los derechos básicos de los consumidores y usuarios como:

A) La protección contra los riesgos que puedan afectar su salud o seguridad:

-Se detallan obligaciones generales y específicas sobre estos riesgos, como el deber de informar al consumidor sobre los mismos, o la obligación de retirar, suspender o recuperar de los consumidores y usuarios, mediante procedimientos eficaces, cualquier bien o servicio que no se ajuste a las condiciones y requisitos exigidos.

- Además se explica los aspectos de los bienes y servicios que regularán los distintos reglamentos para garantizar la salud y seguridad del usuario.

Entre ellos figuran:

- Las condiciones y requisitos de las instalaciones y del personal cualificado que deba atenderlas.
- Los procedimientos o tratamientos usuales de fabricación, distribución y comercialización, permitidos, prohibidos o sujetos a autorización previa.
- Las reglas específicas sobre etiquetado, presentación y publicidad.
- Los requisitos esenciales de seguridad, incluidos los relativos a composición y calidad.

B) La protección de sus intereses económicos y sociales; en particular frente a las prácticas comerciales desleales y la inclusión de cláusulas abusivas en los contratos.

C) La indemnización de los daños y la reparación de los perjuicios sufridos.

D) La información correcta sobre los diferentes bienes o servicios y la educación y divulgación para facilitar el conocimiento sobre su adecuado uso, consumo o disfrute.

- E) La representación de los intereses de consumidores y usuarios a través de las asociaciones, agrupaciones, federaciones o confederaciones de consumidores y usuarios legalmente constituidas.

Ley de Ordenación del Comercio Minorista.

Tiene por objeto establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial. Regula aspectos como la oferta comercial, los precios, las adquisiciones a los proveedores, las rebajas, promociones y liquidaciones o la actividad comercial en régimen de franquicia.

Ley de Lucha contra la Morosidad en las Operaciones Comerciales

Tiene por objeto combatir la morosidad en el pago de deudas dinerarias y el abuso, en perjuicio del acreedor, en la fijación de los plazos de pago en las operaciones realizadas entre empresas o entre empresas y la Administración.

La Ley de Horarios Comerciales

El artículo 1 de la Ley 1/2004, de horarios comerciales, establece el principio de libertad de los comerciantes para determinar los días y horas de su actividad comercial, en el marco de la ley y de las disposiciones que dicten las comunidades autónomas. En cualquier caso, tienen plena libertad para determinar los días y horas de atención al público en todo el territorio nacional:

- Los establecimientos dedicados principalmente a la venta de pastelería y repostería, pan, platos preparados, prensa, combustible y carburantes, flores y plantas.
- Las tiendas instaladas en estaciones y medios de transporte terrestre, marítimo y aéreo.
- Las tiendas de conveniencia.
- Los establecimientos instalados en zonas de gran afluencia turística.
- Las tiendas instaladas en puntos fronterizos.
- Los establecimientos distintos de los anteriores que dispongan de una superficie útil inferior a 300 m², excluidos los que pertenezcan a empresas o grupos de distribución que no tengan la consideración de pequeña o mediana

empresa (según el criterio recogido en la recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003).

El resto de los establecimientos comerciales está sujeto a restricciones horarias.

Las reglas que fija la Ley 1/2004 a este respecto son las siguientes:

- El horario global semanal en días laborables en que los comercios podrán estar abiertos al público será el fijado por la respectiva Comunidad Autónoma que no podrá ser inferior a 90 horas.
- El número de domingos y festivos de apertura para el comercio que las comunidades autónomas tienen que habilitar es de dieciséis.
- Ahora bien, las comunidades autónomas que en atención a sus necesidades comerciales lo consideren necesario podrán incrementar el número de domingos y festivos de apertura autorizada o rebajarlo, sin que puedan fijarlo por debajo de un mínimo de diez domingos y festivos.

Las comunidades autónomas disponen además de competencias para:

- Establecer el horario semanal máximo de apertura y cierre de los establecimientos para el conjunto de los días laborables, incrementándolo por encima de las 90 horas.
- Establecer el número de domingos y festivos autorizados para el comercio atendiendo prioritariamente al atractivo comercial de los días para los consumidores de acuerdo con los criterios que establece la ley y el máximo de horas de apertura en las fechas habilitadas (ambas con sujeción a las normas básicas que la ley establece).

Existen otras leyes que regulan diversos aspectos que atañen de un modo u otro a la actividad de Whole Foods en España, como la *Ley de Competencia Desleal* o la *Ley General de la Publicidad*. Todas las leyes anteriormente expuestas deben ser respetadas por Whole Foods, afectan directamente a su actividad y exigen que se adecúen a ellas determinados aspectos cruciales como los requisitos de las instalaciones, la cualificación del personal, la transparencia de información, el plan de marketing y comunicación o el horario en el que Whole Foods puede operar.

El Logo de la Unión Europea para Productos Ecológicos



Por último, cabe mencionar la normativa europea que regula la producción agroalimentaria ecológica, que, desde el 1 de julio de

2010, obliga a la inclusión del logo con la “euro-hoja” (euro-leaf) en los productos ecológicos envasados producidos en cualquiera de los Estados miembros de la UE, mientras que es optativo en el etiquetado de productos ecológicos importados. Además de este logo europeo, la normativa también prevé que otros logos, privados, regionales o nacionales, puedan aparecer en el etiquetado de los alimentos ecológicos.

Entorno natural

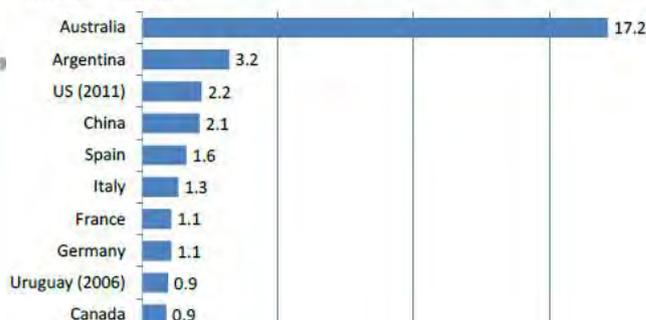
Según el estudio de este año, *The World of Organic Agriculture*, (Frick y Bonn, 2015), realizado por el FiBL (Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica) en colaboración con el IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements), España, en 2013, era el país de Europa con mayor superficie dedicada a la agricultura ecológica, con 1.610.129 hectáreas, lo que supone el 14% de la superficie total empleada en este tipo de agricultura en Europa. Le siguen Italia (con 1.317.177 hectáreas) y Francia (con 1.060.756 hectáreas) y Alemania (con 1.060.669 hectáreas). Además en 2013 ocupaba el quinto lugar mundial en superficie total empleada en agricultura orgánica, por detrás de Australia, Argentina, Estados Unidos y China.

Gráficos 5 y 6: Superficie en millones de hectáreas dedicada a la agricultura orgánica por país en 2013 a nivel europeo y mundial.

Europe: Organic agricultural land by country 2013
Source: OrganicDetailNetwork FiBL-AMI Survey 2015



The ten countries with the largest areas of organic agricultural land 2013
Source: FiBL-IFOAM survey 2015



Fuente: Encuesta FiBL y AMI, 2015

En 2013 la superficie dedicada a la agricultura ecológica en España se incrementó un 1% con respecto al año anterior. Ello supone el 6,5% de la

superficie total dedicada a actividades agrícolas de España. Por otro lado, la publicación incluye otros datos interesantes como que en 2013 era el tercer país en número de productores (30.462), lo que supone el 9% del total de Europa, por detrás de Italia (45.969) y que las ventas totales de *retailing* ecológico ascienden a 998 millones de euros y el gasto medio por habitante es de 21 euros.

Este rasgo es un elemento muy interesante para Whole Foods, dado que si comienza a desarrollar su actividad en España, podrá acceder a proveedores de productos orgánicos en el propio país y también importar productos de países vecinos como Italia o Francia, que cuentan también con una gran superficie dedicada a esta actividad.

Parte 4: Análisis sectorial

Rasgos Generales del sector

El gasto alimentario y en alimentación en el hogar en España.

El “gasto alimentario” mide el consumo alimentos total anual que se realiza en los hogares, en la hostelería y en la restauración. Se desglosa en “gasto en alimentación doméstica” (consumo en el hogar) y “gasto en alimentación extra doméstica” (consumo en hostelería y restauración).

Gráfico 7: Consumo alimenticio en España en el año 2013



Fuente: Datos MAGRAMA.

Evolución del gasto alimentario y en alimentación doméstica.

Durante el año 2013, el gasto alimentario total se incrementó, rompiendo la tendencia decreciente de los dos años anteriores. Según datos del Ministerio de

Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España (MAGRAMA), el gasto en alimentación en 2013 fue de 101.250 millones de euros, lo que supuso un incremento del consumo del 0,6% respecto a los 100.678 millones de euros de 2012. Este aumento correspondía al crecimiento de la alimentación en el hogar en un 2,4% respecto a 2012.

El mercado español tiene una evolución favorable en el sector en el que opera Whole Foods. El gasto en el hogar, como ilustra la tabla 6, sigue una tendencia creciente desde 2009 hasta 2013. Sin embargo en 2014 se contrae ligeramente.

Tabla 2. Gasto total alimentario y alimentación hogar 2006-2013 (en M de €).

AÑO	Total G° Alimentario M €	Alimentación Hogar M €	% Total consumo alimentario	%Variación
2013	101.250	69.225	68%	2,4%
2012	100.678	67.634	67%	0,2%
2011	101.991	67.520	66%	0,6%
2010	103.830	67.086	65%	3,4%
2009	102.498	64.911	63%	-1,9%
2008	90.303	66.189	73%	5,1%
2007	88.015	62.992	72%	6,1%
2006	81.916	59.360	72%	-

Fuente: MAGRAMA (2014)

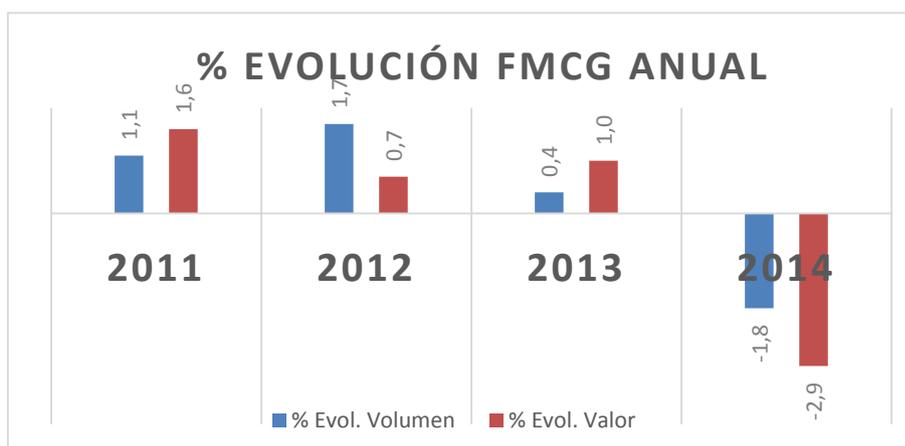
Gasto en el sector del gran consumo

De acuerdo con el informe de Kantar Worldpanel, *Balance y Perspectivas 2015*, en 2014 el gasto en el sector del gran consumo ascendió a 4.160 € de media por hogar, 100€ menos que en 2013. Por otro lado, el informe Nielsen 360 presentado en marzo de 2015 por la consultora, informa del descenso, del 1,1 %, de los precios de los productos de gran consumo, que empujó a los

consumidores a comprar un 0,7% más que en el año 2013. Sin embargo, esto no fue suficiente para que creciese el conjunto del mercado, que ascendía en 2014 a 68.948 millones de euros, repartido entre envasados (48.464 millones) y frescos (20.684 millones), lo que representa un 0,4% menos que en 2013. El descenso que se ha producido en el sector del gran consumo se debe a factores como el descenso del nivel de población y una mejora del gasto en la hostelería, que agravan la caída del gasto de los hogares en una coyuntura deflacionaria y la continua búsqueda de alternativas más económicas.

Tal y como muestra el gráfico 8, la evolución del Fast Moving Consuming Group, que incluye las categorías de Alimentación, Droguería, Baby, Perfumería y Pet Food, ha experimentado un descenso en los últimos dos años tanto en valor como en volumen. El gráfico expuesto a continuación recoge la evolución de los últimos cuatro años. La conclusión principal de estos datos es que la categoría alimentación ha crecido en el período comprendido entre 2009 y 2014, pero el resto de categorías se han reducido. El mercado español presenta una evolución negativa del volumen de compra, por lo que la oportunidad de crecer, o explotar el mercado, en el caso de Whole Foods debe proceder del valor que ellos añadan a los productos que comercializan.

Gráfico 8: Evolución del FMCG 2010-2014



Fuente: Nielsen 360

El canal supermercado concentra el 72% de las ventas

Los últimos años han supuesto una profunda remodelación en el panorama de los establecimientos de la distribución en España. El cambio de tendencia en los hábitos de consumo de los ciudadanos y el impacto de la crisis económica han proyectado una nueva realidad en la que los supermercados salen reforzados frente al comercio tradicional y son el único canal que continúa creciendo. Éstas son algunas de las principales conclusiones extraídas del informe anual Nielsen 360.

Tabla 3: Reparto de las ventas de productos de gran consumo (en valor):

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL ESPAÑA	68.210	67.238	66.052	64.252	62.833	61.964	61.576
HIPERMERCADOS	428	441	440	443	448	448	444
SUPERMERCADOS 1000-2499 m ²	2.660	2.861	3.022	3.124	3.219	3.338	3.448
SUPERMERCADOS 400-999 m ²	4.825	4.831	4.953	4.998	5.103	5.136	5.233
SUPERMERCADOS 100-399 m ²	8.915	9.015	9.107	9.121	9.158	9.192	9.432
SUPERMERCADOS <100 m ²	9.925	9.827	9.635	9.465	9.260	9.150	9.078
TRADICIONALES DE ALIMENTACIÓN	26.144	25.870	25.329	24.600	23.905	23.515	23.214
PERF./ DROG. LIBRESERVICIO	5.182	5.335	5.359	5.100	4.987	4.879	4.699
DROG. Y PERF. TRADICIONAL	10.131	9.058	8.207	7.401	6.753	6.306	6.028

Fuente: Informe Nielsen 360 (2014). Nota: El informe Nielsen 360 se elabora a partir de los datos del Panel de Detallistas, conformado por hipermercados, supermercados y especialistas de perfumería y droguería, el Panel de Hogares de Nielsen y el Universo de Establecimientos Nielsen. También se han utilizado distintos informes Nielsen (Shopper Trends, Consumer Confidence Index).

Esta evolución del número de establecimientos explica el hecho de que los supermercados aglutinaron el 72% de la venta de gran consumo en 2013, y hubiesen crecido más del 2% sobre el año anterior. Los hipermercados, concentraron el 16% de las ventas, mientras que, en el lado opuesto, los establecimientos de menor tamaño y oferta comercial, fueron los que se tuvieron los resultados más negativos.

Gráfico 9: Concentración de ventas por canal y % de variación.



Fuente: Informe Nielsen 360 (2014).

Los supermercados, además de ser los establecimientos favoritos para hacer la compra, han crecido en importancia durante los últimos años tanto para alimentación fresca como para el resto de la alimentación. En las estadísticas se observa como la crisis del comercio tradicional no hace más que acrecentarse con el paso de los años, donde los españoles prefieren cada vez más hacer la compra en súper e hipermercados antes que en tiendas tradicionales, por motivos de comodidad, precio, variedad de productos, entre otros.

Aumenta la cuota de frescos vendidos por la gran distribución.

Las grandes cadenas de supermercados están centradas en ganar cuota de mercado en el sector de los frescos, en detrimento de las tiendas especializadas, ya que intentan generar más tráfico y fidelización en sus tiendas (Nielsen). Entre 2008 y 2014, la cuota de frescos vendidos por la gran distribución ha subido siete puntos al 58 por ciento.

El sector del *retail* en España es disperso a nivel regional.

Según los datos de la Comisión Nacional de Competencia, mientras que en países europeos como Portugal y Reino Unido el 90% y el 80% del mercado, respectivamente, está controlado por los cinco operadores mayores de supermercados, en España esta cifra es menor al 50%. El canal *retail* en el modelo español cuenta con una característica diferenciadora: la dispersión a nivel regional. El sector de la distribución es muy competitivo y es normal que tienda a la concentración. Por otro lado, la diversidad de distribuidores es un factor positivo, la abundancia de operadores aporta riqueza: el consumidor obtiene una mayor selección de productos entre los que elegir y hay una mayor competitividad en los precios. (Asociación de cadenas Españolas de Supermercados (ACES)). Además la mayor parte de los minoristas regionales tienen su origen en empresas familiares. Solo en algunos casos, como por ejemplo, el de Mercadona, cruzaron la frontera de su comunidad autónoma para instaurarse en el ámbito nacional. Pero la mayoría permanecen dentro de sus fronteras regionales, debido, entre otras causas, a los elevados costes logísticos que supone trabajar en grandes distancias.

Sin embargo, mientras que las cadenas menores en otros países europeos no lograron soportar una competencia cada vez más agresiva, en el caso de España, la asociación en centrales de compra, como Euromadi o IFA, ha permitido a muchas competir con grandes jugadores dado que siguen siendo empresas independientes, pero asociadas para realizar pedidos a los fabricantes a través de la central y así ganan poder de negociación (EL PAÍS)

Modelos de crecimiento: adquisiciones y crecimiento orgánico.

Debido al descenso en el crecimiento de la población y a que la salida de inmigrantes se ha acelerado, las cadenas recurren a ganar cuota de mercado de sus competidores, utilizando como principal herramienta el crecimiento. Imperan dos modelos de crecimiento: el de Dia, que compra competidores y concede franquicias y el de Mercadona o Lidl, que se expanden con crecimientos orgánicos y preparan para 2015 gran cantidad de inauguraciones.

Competidores.

Los competidores de Whole Foods en el mercado español van a ser divididos en dos grupos para su análisis: el sector del *retail* no especializado y el especializado en un nicho de mercado concreto, en este caso los productos frescos y ecológicos. Por su magnitud e importancia se empezará ahondando en los primeros, y, posteriormente en los segundos.

El sector del *retail* no especializado.

Reparto del mercado.

Como se explicó previamente, el *retail* no especializado es un sector con competidores más pequeños a nivel regional, sin embargo, presenta una alta concentración de volumen de ventas a nivel nacional en pocas cadenas. Esto se debe sobre todo a los elevados requisitos de capital, las economías de escala, la existencia de productos diferenciados y a la capacidad financiera de las marcas que dominan en el sector.

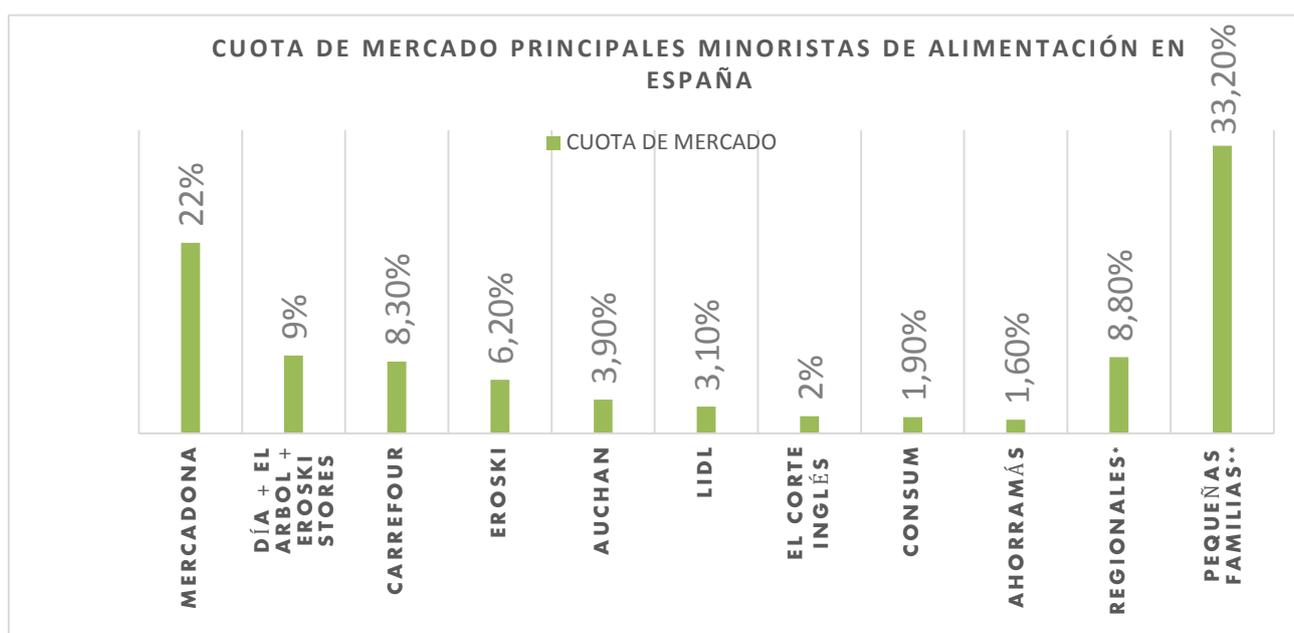
A la cabeza del sector *retail* se encuentra Mercadona, que en 2014 fue la segunda empresa española en ventas, con una cifra neta de negocio que superó los 18.441 millones de euros, solo por detrás de la compañía Repsol. La empresa, oriunda de Valencia, mantiene su liderazgo entre los supermercados españoles, con un 22,1% de cuota de mercado en 2014 (Kantar Worldpanel). Ésta se incrementó un 0,6% con respecto al 21,5% logrado en 2013.

El segundo puesto es para el grupo DIA (que actualmente aglutina el 9% del total de las ventas de los operadores de distribución minorista en España). Dia formaba parte del grupo Carrefour como su marca discount hasta mediados de 2011, año en que se desligó por completo de la firma francesa, convirtiéndose en una empresa independiente que incrementó su presencia en España. En 2012 compró la cadena de droguerías Schlecker, por más de 70 millones para convertirlas en su filial Clarel. En Julio de 2014 adquirió El Árbol. La cadena padecía grandes problemas económicos y contaban con 450 tiendas a nivel nacional. Culminó, hasta la fecha, su expansión anunciando la compra de 146 supermercados, la mayor parte en Madrid y Andalucía, a Eroski.

El tercer puesto lo ocupa Carrefour, que consiguió el 8,3% y le siguen Eroski (6,2%) con sus dos marcas Eroski y Caprabo y el grupo Auchan (con un 3,9%), que tiene su formato hipermercado con Alcampo y su formato supermercado con Simply. Por detrás se sitúa Lidl (3,1%), el Corte Inglés (2%) en sus múltiples formatos, tanto el hipermercado Hipercor, el Supermercado de El Corte Inglés o la tienda de conveniencia OpenCor. Por último Consum y AhorraMás (1,5%) aglutinan el 1,9% y el 1,6 %, respectivamente, de las ventas.

Los nueve primeros operadores suman una cuota de mercado de casi el 60%, existen por tanto multitud de minoristas con cuotas de mercado inferiores al 1% en España hasta un total de 604, según los registros de Alimarket.

Gráfico 10: Cuota de mercado de los principales minoristas de alimentación (2014)



Fuente: Kantar.



Fundada hace menos de 40 años, Mercadona es la empresa líder en facturación en el mercado español. Su éxito radica en varios pilares como son la eficiencia de sus surtidos sencillos, poco sofisticados, el intento de maximizar la calidad minimizando el precio, la proximidad, la innovación transversal (de productos, procesos, tecnología y concepto, incrementando el número de tiendas por ambientes) y la ausencia de promociones.

Cuenta con más de 1.400 centros de ventas, que normalmente se localizan en áreas con una alta densidad de población, o bien en centros comerciales. Cada espacio de venta cuenta con unas 8.000 referencias, siendo muchas de ellas de marca blanca.

En lo referente a los proveedores, Mercadona afirma basar su modelo en la estabilidad que proporcionan los contratos a largo plazo, en relaciones fundamentadas en la transparencia, el apoyo en la inversión y la optimización de procesos. Estos factores dan lugar al crecimiento sostenido de la firma y a un incremento progresivo de su productividad.

Uno de los elementos fundamentales desarrollados por Mercadona son sus marcas blancas, siendo Hacendado la más fuerte. Hacendado, presente en la mayor parte de la gama de productos de sus lineales, se caracteriza por una alta calidad. Otro de los vehículos que permiten su elevada competitividad en los precios es su red de interproveedores regida por algunos contratos de exclusividad y de larga duración. Entre los más de 2.000 proveedores de los que trabajan con la marca, aproximadamente 100 son interproveedores.

En 2009 Mercadona decidió retirar de sus supermercados la frutería, carnicería y pescadería y comenzó ofrecer sus productos ya envasados. Posteriormente se retractó de su decisión viendo que había sido errónea. En palabras de Juan Roig, propietario de la marca: “Elegimos el camino más fácil. Decidimos tratar los productos frescos como los secos”.

Para volver a sus orígenes la empresa entre 2011 y 2012 contrató a 6.000 nuevos empleados a quienes formaron para trabajar en mostradores de cara al público.

El nuevo modelo de Mercadona para los productos frescos ha empezado su implantación a través del sector de los pescados y mariscos, por ejemplo el local ubicado en la Calle Serrano de Madrid, ya tiene una pescadería tradicional dentro del mismo. Siguió la fruta y la verdura, el horno (panadería) y la carnicería.

Otro de los cambios llevados a cabo por Mercadona busca mejorar el abastecimiento de frutas y verduras. La empresa pretende tener mucha rotación en estos productos en sus supermercados y que sean “frutas del día”, más allá de ofrecer todos los productos todo el año. Por lo que, según el director de la cadena, su apuesta viene marcada ahora por la calidad y por la rotación de los productos en las tiendas, busca ser prescriptor más que vendedor, recuperando las fruterías de “toda la vida”; e incluso apuestan por ir variando los precios a lo largo del día para que éstos bajen al final de la jornada cuando no hayan conseguido vender toda la mercancía. Es gracias a los interproveedores que Mercadona consigue implementar esta política.

Por último Mercadona comercializa diversos productos de ecológicos, como por ejemplo la línea Eco de su marca El bosque Verde. Aunque cuenta con pocas referencias por lo que no constituye un gran competidor en este nicho.

A día de hoy el líder del sector del *retail* en España constituye un fuerte competidor con el que Whole Foods tendría que lidiar en territorio español. Su vuelta al mercado de los frescos y su fuerte apuesta por productos del día deben ser tenidas en cuenta. Por otro lado se trata de un supermercado con presencia mayoritaria en las periferias aunque cuenta también con establecimientos en el medio urbano, por ejemplo en la ciudad de Madrid, en el Centro Comercial ABC de Serrano, emplazamientos que serían una buena apuesta para Whole Foods en caso de internacionalizarse a nuestro país.



El grupo apuesta firmemente por el formato hipermercado dando prioridad a las secciones de frescos, persiguiendo que éstas se asimilen a un mercado tradicional. Buscando ampliar su mercado al segmento low-cost, bajo el formato de cash and carry, abrió dos centros de Supeco en Andalucía y uno en la Comunidad de Madrid.

Ha sido una de las cadenas afectadas por la crisis española: sus ventas han ido cayendo durante seis años consecutivos, siendo el último dato las ventas de 2014.

Su oferta de productos ecológicos es amplia. Bajo la marca Carrefour Bio comercializa pan, frutas y verduras, leche, aceite, legumbres, yogures y pizzas, y, bajo la marca Carrefour Eco, productos de limpieza y cuidado personal.

En España cuenta con 172 hipermercados, 162 supermercados Express y 114 supermercados Market. Además diversifica su oferta con 109 estaciones de servicio y 415 agencias de viaje en el territorio.

En su página web corporativa afirma estar comprometidos con el desarrollo sostenible y publican su unión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, cumpliendo sus principios medioambientales y sociales que afirman incorporar en su actuación y cultura.



Eroski basa gran parte de su éxito en el norte de España, en provincias como Barcelona, las tres del País Vasco o Navarra, donde lidera el mercado con la mayor cuota de participación.

La cooperativa Grupo Eroski comprende las siguientes marcas: Hipermercados Eroski con 115 establecimientos, Supermercados Eroski City, Eroski Center y Caprabo que suman un total de 1042 tiendas y Supermercados Cash Record con 3 establecimientos. Además diversifican su oferta con Eroski Viajes, Eroski Óptica, Estaciones de Servicio Eroski, Perfumerías If, Tiendas de deporte FORUM y tiendas de ocio y cultura ABAC.

Desde hace dos años se encuentra un proceso de reestructuración, tanto de sus locales, sobre todo hipermercados, replanteándose su formato y tratando de dar un mayor peso a frutas, verduras, carnes y pescados; la empresa firmó un acuerdo bancario para reestructurar su deuda que finalmente se completó en enero de 2015 para aliviar su situación financiera.

Aunque cuenta con algunos productos alimenticios de origen ecológico, la selección es escasa y poco variada. En este sentido Eroski no sería un gran competidor para Whole Foods.



DIA es la empresa española de distribución de alimentos más internacionalizada pues tiene presencia en Argentina, Brasil, Francia, Portugal y China. Es el discount mejor posicionado entre los supermercados españoles y adquirió la cadena de droguerías Schlecker en el año 2012. En continuo cambio, Día anunció en 2013 una inversión centrada en Brasil, Argentina, Portugal y España de más de 350 millones de euros.

Orientado a un perfil low-cost, la cadena se ha centrado en el cliente de barrio, al que va destinado Día Fresh, que potencia la sección de frutas y verduras. A través de DIA Fresh, el grupo pretende formar parte de las preferencias en la compra diaria de frescos, estar más cerca del consumidor e interactuar con él gracias a que los locales poseen personal especialmente formado para la manipulación de este tipo de alimentos. Buscan lograr convertirse en un referente tanto por la exposición y participación del producto fresco dentro de la tienda, como por las propias dimensiones, ubicación, en su mayoría urbana y horarios comerciales de sus tiendas.

Por otro lado no dispone de una selección de productos ecológicos y el perfil de su target, un cliente que busca sobre todo precios muy reducidos, no coincide con el de Whole Foods, por lo que en ese sentido no supone un gran competidor.



Se trata probablemente de la mayor amenaza dentro del sector del *retail* no especializado debido a que su target es similar al de Whole Foods, perfil de consumidor medio-alto, su selección de productos frescos, según la empresa, es de gran calidad y cuentan con una amplia variedad de productos especializados como ecológicos o gourmet.

Tradicionalmente se ha posicionado en cuanto a precio como supermercado premium, prácticamente en línea con la cadena de supermercados Sánchez Romero, pero en junio de 2012 comenzó su campaña “Acostúmbrate a nuestros buenos precios” buscando reposicionarse. Comenzó bajando un 20% los precios de sus productos y en marzo de 2013 los rebajo un 5% adicional. Esto les permitió ganar 2.000 clientes nuevos cada día y un aumento del importe del ticket medio de compra. Tras el éxito, en 2014 volvió a aplicar reducciones de precios. A pesar de esto, El Corte Inglés e Hipercor, según detecta la encuesta realizada por la OCU en 2014 a 5.000 hogares madrileños, son percibidos como establecimientos de precios altos. No obstante, lideran el ranking de las cadenas más valoradas debido a su calidad y variedad (OCU).

Por otro lado, con el lanzamiento de Supercor Express, El Corte Inglés logró hacer desaparecer paulatinamente sus tiendas Opencor (tiendas de conveniencia con altos márgenes y cada vez menor cuota de mercado), por las tiendas Supercor Express que deseaban posicionar como tiendas de proximidad con precios bajos.

El Corte Inglés además tiene en la mayoría de sus centros una tienda de alimentos gourmet, y en cuatro de sus centros se lleva a cabo la llamada Gourmet Experience, donde el cliente tiene la opción tanto de comprar como de probar los productos, introduciendo en El Corte Inglés 8 puestos de comida (embutidos, japonés, horno tradicional (panadería tradicional), mariscos, postres, comida tradicional española, etc.). Este formato es similar al de los de los establecimientos de Whole Foods.

Por último, los supermercados El Corte inglés cuentan con una oferta amplia de productos ecológicos, de producción española en su mayoría. En 2014 ascendían a las 1.000 referencias, lo que le convierte en el la mayor cadena no

especializada oferente de este tipo de productos. El Hipercor del centro Sanchinarro, en Madrid, es el establecimiento de referencia de este tipo de productos.

El sector del *retail* especializado en productos ecológicos.

El MAGRAMA recoge que en 2014 entre el 35% y el 40% de las ventas de productos ecológicos se realizó a través de la distribución minorista tradicional, mientras que entre el 50% y el 60% en la distribución minorista especializada, y el resto a través de la restauración (entre el 2% y el 3%). De acuerdo con las cifras de la tabla presentada a continuación, elaborada a partir de los datos del MAGRAMA, integran el canal minorista especializado establecimientos de diversas dimensiones y características. Además la tabla resalta la importancia de estos canales en términos de porcentaje de ventas. El elevado número de este tipo de establecimientos, su reducido tamaño en promedio y el reducido porcentaje de ventas por establecimiento permite ver que se trata de un mercado competitivo. A la luz de estos datos se puede deducir que el alto precio de los productos en estas tiendas se debe a los elevados márgenes necesarios para cubrir los costes de aprovisionamiento y de los costes fijos del establecimiento teniendo en cuenta el reducido nivel de actividad.

Tabla 4: Distribución del canal minorista especializado en el segmento ecológico (2011)

CANAL MINORISTA	Nº ESTABLECIMIENTOS	FACTURACIÓN EN M €	% VENTAS	VENTAS POR ESTABLECIMIENTO M €
CANALES NO ESPECIALIZADOS	1000	450	42,86%	0,45
Distribución moderna (hiper, super y discount)	600	300	28,57%	0,50
Distribución convencional (tiendas, mercados, gourmet)	400	90	8,57%	0,23
CANALES ESPECIALIZADOS	4200	600	57,14%	0,14
Grandes tiendas (>140 metros cuadrados)	100	180	17,14%	1,80
Pequeñas y medianas (140-40 metros cuadrados)	1100	200	19,05%	0,18
Herbolarios	1900	140	13,33%	0,07
Asociaciones de consumo y afines	600	40	3,81%	0,07
Venta directa (autoconsumo, granja, domicilio, etc)	500	20	1,90%	0,04
Otros (mercadillos, ferias, eventos, etc.)	SIN DATOS	20	1,90%	

Fuente: MAGRAMA 2012.

Otra característica interesante del sector es que, recientemente, se están extendiendo los grupos de consumo que son un conjunto de personas organizadas en torno a un local urbano en el que reciben los bienes directamente de los productores y se garantizan que no están producidos de

manera industrial, que no se ha recurrido a la explotación para producirlos y que no conllevan un coste de transporte elevado dado que los proveedores proceden de áreas cercanas.

Debido a la gran cantidad de minoristas especializados que hay, a que, a diferencia del *retail* no especializado a nivel nacional, no es un sector claramente liderado por una o varias empresas y al renombre internacional de Whole Foods, su desembarco en España podría ser exitoso.

Cabe destacar el caso de Supersano que es la primera cadena de supermercados ecológicos de España por ámbito geográfico, presente en Madrid, Zaragoza, Alicante, Valencia, Murcia, Albacete, Altea y Elche. Supersano abrió su primera tienda en Madrid en Enero de 2015, en la calle Hermosilla. Sus establecimientos cuentan con las secciones habituales de un supermercado convencional y también con herboristería, zona de cosmética natural y productos para celíacos. En total cuenta con más de 3.000 referencias distintas, nacionales y de importación de productos ecológicos, bio y orgánicos. La marca impulsa su expansión por España con franquicias y su cifra de ventas en 2014 superó los dos millones de euros.

Otras cadenas importantes en el sector de alimentación ecológica son las foráneas Biocoop y Naturasi y la española Ecoveritas.

Los productos ecológicos en España: Comportamiento del consumidor.

La actitud del consumidor español ante los alimentos ecológicos es un factor de vital importancia para determinar si Whole Foods debe penetrar en este mercado. Si este tipo de productos no tuviesen una buena acogida en España o no hubiese suficiente demanda de los mismos, su entrada en el mercado español carecería de sentido.

Los datos explicados en esta sección proceden del estudio *Evolución de la caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España* elaborado por la empresa de investigación GFK para el MAGRAMA en septiembre de 2014. El estudio toma como universo a la población española entre 18 y 69 años representativo en cuanto a sexo, edad,

hábitat y zona geográfica en base al padrón de 2013. La muestra tiene un tamaño de 1.431 encuestados, de los que 454 son consumidores ecológicos (el 31,7%).

1.- PERFIL DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS

- ✓ Por sexo: La proporción de consumidores de productos ecológicos es muy similar entre hombres y mujeres: 47% y 53% respectivamente.
- ✓ Por edad: el 26% de los consumidores de productos ecológicos es menor de 35 años y, sobre todo, destaca el grupo de entre 45 y 54 años con un 26% de consumidores de este tipo de productos frente a un 19% que no lo son. La edad media del consumidor de productos ecológicos según el estudio es de 43,7.

Se trata de un dato muy positivo para Whole Foods dado que el mayor porcentaje de la población, la generación del baby-boom, se sitúa entre los 35 y los 55 años.

Tabla 5: Porcentajes por sexo y edad

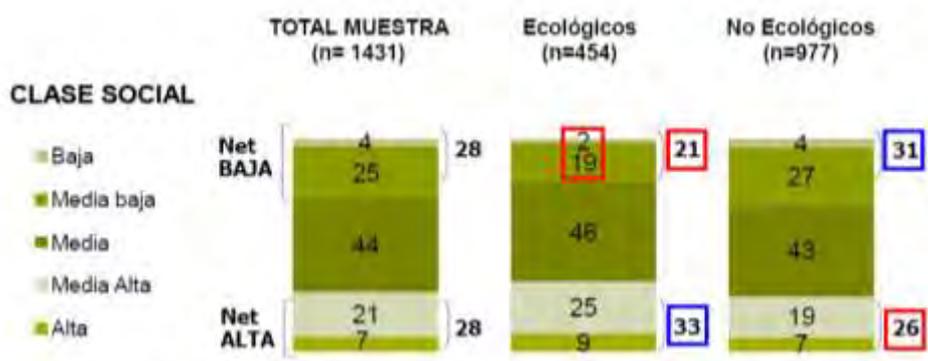
	TOTAL MUESTRA (n= 1431)	Ecológicos (n=454)	No Ecológicos (n=977)
SEXO			
■ Mujer	51	53	50
■ Hombre	49	47	50
EDAD			
■ Menos 35 años	31	26	33
■ 35 - 44 años	25	24	25
■ 45 - 54 años	21	26	19
■ Mas 54 años	23	23	23

Fuente: *Evolución de la caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España* elaborado por la empresa de investigación GFK para el MAGRAMA en septiembre de 2014

- ✓ Por clase social: la mayor proporción de consumidores pertenece a la clase media-alta y clase alta.

Este rasgo servirá para determinar la zona en la que Whole Foods debe instalarse, una zona en frecuentada por gente de clase media- alta y alta en horario comercial.

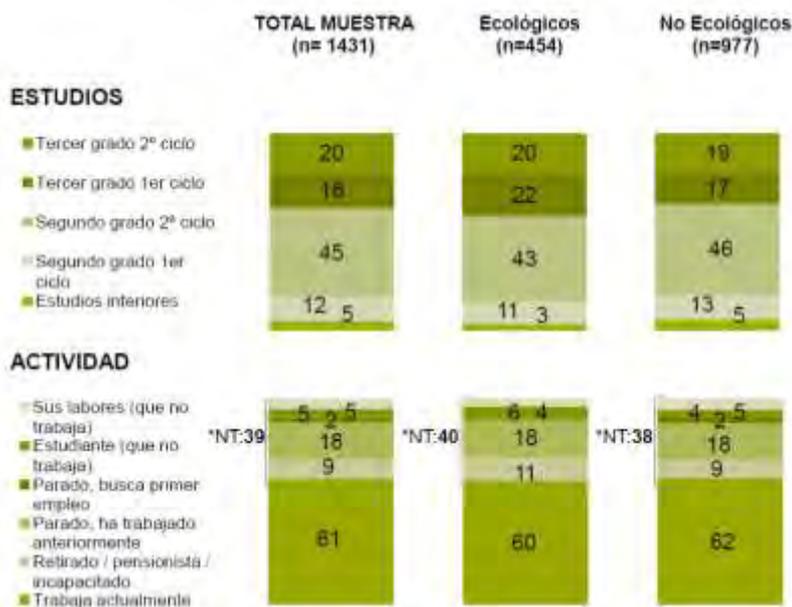
Tabla 6: Distribución por clase social



Fuente: *Evolución de la caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España* elaborado por la empresa de investigación GFK para el MAGRAMA en septiembre de 2014

- ✓ Por nivel de estudios y actividad: el nivel de formación y actividad es similar en el conjunto de la población.

Tabla 7: Distribución por nivel de estudios y actividad.



Fuente: *Evolución de la caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España* elaborado por la empresa de investigación GFK para el MAGRAMA en septiembre de 2014

- ✓ Por composición del hogar: la estructura también es muy similar a la de la población.

Tabla 8: Distribución por estructura del hogar.



Fuente: *Evolución de la caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España* elaborado por la empresa de investigación GFK para el MAGRAMA en septiembre de 2014

2.- ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO:

- ✓ Preferencia por el consumo de productos producidos cerca de su entorno y procedentes del comercio justo, sin dar importancia a las marcas.
- ✓ Son personas comprometidas con la sostenibilidad y el medio ambiente: el 81% recicla y reutiliza en la medida de lo posible, el 64% se compromete y colabora con los problemas de su entorno, el 64% sigue los temas relacionados con el medio ambiente en los medios de comunicación y el 60% afirma que intenta coger menos el coche para contaminar menos.
- ✓ Son consumidores bien informados:
El 73% afirma que lee las etiquetas cuidadosamente para conocer los ingredientes y la elaboración, mientras que otro 73% conoce bien las diferencias entre un producto ecológico y otro natural o sano. Además el 72% afirma que sabe que no todo lo que dice que es ecológico lo es y

solo un 12% afirma consumir este tipo de productos por que estén de moda.

- ✓ La gran mayoría de ellos tiene una alta preocupación por su salud y su nutrición: el 87% afirma que su alimentación y la de su familia son muy importantes, el 74% sigue una dieta mediterránea, el 73% intenta evitar las comidas preparadas, el 61% afirma invertir más en su salud que en su aspecto y el 55% que hace ejercicio con regularidad.
- ✓ La frecuencia media de consumo de productos ecológicos es de 2,37 veces por semana:

Consumo	%
Todos o casi todos los días	25
2 ó 3 veces por semana	27
1 vez por semana	24
Una vez cada 2 ó 3 semanas	16
1 vez al mes	8

- ✓ Los principales motivos de compra son: la preocupación por la salud, un 51% opina que ayudan una vida más saludable y un 47% lo hace para evitar productos que hayan crecido con pesticidas y fertilizantes químicos sintéticos y la mayoría de los consumidores lo percibe como un producto de calidad superior y más natural.
- ✓ El consumidor ecológico español lleva de media 8,3 años consumiendo este tipo de productos.

Tiempo consumiendo productos ecológicos	%
Un año o menos	12
De 2 a 3 años	28
De 4 a 5 años	24
Más de 5 años	36

- ✓ Los motivos principales por los que no consumen este tipo de alimentos de determinadas categorías son principalmente su alto precio y su falta de disponibilidad:

Motivo	%
Son caros, no pueden permitirse comprar todo ecológico	42
No lo encuentra fácilmente, no lo hay donde suele comprar	34
No consume determinadas categorías de productos (tampoco no ecológicos)	19
No conocían que existían productos ecológicos de esas categorías	18

- ✓ Los productos ecológicos suponen el 28% de los alimentos adquiridos por estos consumidores. Además al 94% de ellos está interesado en aumentar este porcentaje. Los principales motivos por los que no lo hacen son también el alto precio de los mismos (para el 76%) y la dificultad de encontrarlos (para el 34%).

Parte 5: Conclusión y recomendación final

Tras analizar el mercado español a nivel macroeconómico, el sector de la distribución minorista tanto especializado en productos ecológicos como del gran consumo y el perfil del consumidor ecológico se va a realizar la recomendación final: ¿Debe Whole Foods entrar en el mercado español? Si es así, ¿qué claves debe tener en cuenta?

En el análisis DAFO realizado en la primera parte de este trabajo se incluía la escasa presencia a nivel internacional de la cadena. Penetrar otros mercados brinda a Whole Foods la oportunidad de ampliar sus ventas. Establecerse en España le permite acceder a un mercado en el que existen casi 48 millones de personas. Según el estudio del MAGRAMA comentado con anterioridad, y extrapolando los resultados a toda la población, más de un 31% dicen ser consumidores de productos ecológicos. Esta deja un nicho de mercado de más de 14 millones de consumidores potenciales.

Se trata de un país que aún está tratando de salir de una recesión, pero los datos empiezan a recuperar una tendencia positiva y los estudios realizados sobre el consumo de alimentación ecológica reportan unas cifras favorables.

Se recomienda a Whole Foods ampliar su actividad al mercado español dado que la venta minorista de productos ecológicos es un sector que se encuentra

en desarrollo y presenta una evolución favorable que puede brindar buenas oportunidades. Los canales del sector de la distribución alimenticia a nivel general que están experimentando un crecimiento mayor son los supermercados, formato en el que Whole Foods se puede posicionar con posibilidades de éxito. A la hora de comenzar a desarrollar su actividad en España, Whole Foods debe decidir dónde establecerse. La recomendación principal sobre este aspecto es comenzar instalándose en una ciudad grande, una población que sea un núcleo importante de consumo, lo que permitirá optimizar los costes asociados a la distribución. En este sentido se propone la ciudad de Madrid como emplazamiento inicial, dado que la capital española es un importante núcleo de población, está bien comunicada y permite el acceso a las materias primas con facilidad. La Comunidad de Madrid, según los datos del INE, tiene una población de 6.454.440 habitantes (datos de diciembre 2014), siendo superada solo por Andalucía (8.402.305) y Cataluña (7.518.903). Además tiene una densidad de población de 804 habitantes por kilómetro cuadrado, la más alta de todas las comunidades autónomas, solo por detrás de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. En cuanto a las vías de comunicación, cuenta con dos aeropuertos y autovías que la comunican con el resto de España (A-1, A-2, A-3, A-4, A-5, A-6, A-31, A-42, M-607, etc.) entre otros medios. La ciudad de Madrid, al tratarse de una ubicación urbana, permitiría coordinar la estrategia de la filial española con la estrategia de la matriz, que suele localizar sus establecimientos en este tipo de áreas.

Las tiendas de la capital deben ubicarse en zonas comerciales y residenciales, habitadas o frecuentadas en horario comercial por consumidores de un poder adquisitivo medio-alto, en consonancia con el perfil del consumidor de productos ecológicos. Algunos de los distritos en los que Whole Foods podría comenzar a desarrollar su actividad son Salamanca, Chamartín o Chamberí y calles céntricas y con alto tráfico de consumidores como el Paseo de la castellana o la calle Fuencarral, frecuentada por un público más joven y en ocasiones perteneciente al perfil LOHAS (“Lifestyles of Health and Sustainability”), preocupado por llevar una vida sana y equilibrada.

Si el desembarco en Madrid tiene éxito, Whole Foods puede continuar su expansión por el país, instalándose en ciudades del Mediterráneo como Valencia o Barcelona y posteriormente continuar hacia el norte de España. Las

ubicaciones de las tiendas así como los centros de almacenamiento, deben tener una localización geográfica estratégica, próxima a un puerto marítimo o aéreo (lo que facilita las importaciones de mercancías) y cercana a buenas infraestructuras de comunicación. Todo ello hará más fácil y ágil las operaciones logísticas y el acceso a los proveedores.

Por otro lado, el diseño de las tiendas se puede asemejar al que tienen en Estados Unidos, y es aconsejable que se potencia la importancia de los frescos de la gama de productos, posicionándose estratégicamente en los mismos tratando de convertirse en un referente. Además este tipo de productos requieren una mayor frecuencia de compra, lo que aumentará el número de visitas al centro y las posibilidades de que se produzca la compra de otros productos. Además se recomienda que la selección de productos incluya una amplia gama de productos de cuidado personal de origen ecológico, dado que son productos que dejan un alto margen, incluso creando una marca propia de cosméticos y productos de higiene personal.

Respecto a la competencia en el sector, Whole Foods debe convertir su especialización en productos orgánicos, ecológicos y procedentes del comercio justo en una ventaja sobre operadores como Mercadona, Eroski, Carrefour o el Corte Inglés. La amplitud y la profundidad de la gama de este tipo de productos deben convertirle en un referente y quitar a las grandes cadenas y tiendas especializadas dirigidas a este nicho la mayor parte de su cuota de mercado de los mismos. Por otro lado su presencia y éxito en Estados Unidos pueden servir como incentivo para que los consumidores lo prueben o lo consideren un referente en alimentación ecológica.

Una vez más, la apariencia de la tienda debe resultar muy atractiva tanto por dentro como por fuera para estimular la entrada de potenciales consumidores y la compra de productos.

Por último el plan de marketing y comunicación en la fase de implantación adquiere una importancia fundamental y es un elemento clave para el despegue de la cadena en el mercado español. Se recomienda emplear tanto los canales de comunicación tradicional (anuncios en televisión y carteles en marquesinas) como en las redes sociales para darse a conocer. Se debe tener en cuenta los rasgos de los consumidores de productos ecológicos y dirigirse a esos segmentos de población a través de los canales de comunicación que más

utilicen. Además la marca deberá incluir banners en las páginas web de contenidos ecológicos o relacionados con la salud, crear campañas de comunicación en las redes sociales que capten la atención de nuevos consumidores potenciales, acciones en las que se establezca un diálogo con el consumidor y contenidos en las redes que informen y fomenten el consumo de productos naturales, ecológicos y de comercio justo. Además en el punto de venta deberían ofrecerse pruebas gratuitas de determinados productos, al menos en la fase inicial.

BIBLIOGRAFÍA

- Malcolm, H. (2015, May 7). Whole Foods to open chain for Millennials. Retrieved May 22, 2015, from : <http://www.usatoday.com/story/money/2015/05/07/whole-foods-cheaper-millennial-chain/70934302/>
- Iborra. (2010). Cap 6 y 7: La evolución de la empresa I y II en *Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Paraninfo.
- Whole Foods Market (2015) Annual Stakeholders Report 2013 Retrieved from: <http://www.wholefoodsmarket.com/sites/default/files/media/Global/Company%20Info/PDFs/WFM-2013-Annual-Stakeholders-Report.pdf>
- *Whole Foods Market, Inc* (2014). *SWOT Analysis*, pp. 1-8, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 22 December 2014.
- Delgado, C. (2015). *Batalla por el control del supermercado*. EL PAÍS. Consultado el 15 de febrero de 2015
- Galende, R. Y Pedrosa, R. (2008, Marzo). Tendencias en el mercado americano. AECOC, pp. 88-90. Consultado el 15 de febrero de 2015.
- Whole Foods Market (2015) Company Information. Consultado el 18 de diciembre de 2014 en: <http://www.wholefoodsmarket.com/company-info>
- Núñez G. y Delgado A. (2015, Marzo) Informe Nielsen 360°
- Whole Foods Market, Inc. Cotización de valores y datos de resumen. Consultado el 15 de febrero de 2015 en: <http://www.nasdaq.com/es/symbol/wfm>
- U.S Food and Drug Administration (Mayo 2014) *Whole Foods Market Recalls Thai Soba Noodle Salad in Five States, Due to Undeclared Allergen* en: <http://www.fda.gov/Safety/Recalls/ucm398691.htm>
- Gillespie C. (2013, Febrero) *Whole Foods Recalls More Smoked Salmon For Listeria* en: <http://foodpoisoningbulletin.com/2013/whole-foods-recalls-more-smoked-salmon-for-listeria/>
- Kappe C. (2015, Junio) Natural Food Merchandiser *Market Overview 2014: What do you do next? En* <http://newhope360.com/news-analysis/nfm-market-overview-2014-what-do-you-need-do-next>
- Organic Trade Association (2015): Organic Industry Survey
- Organic Trade Association (2015): Consumer Attitudes and Beliefs

- PR, N. (2015, February 12). Organic Trade Association showcases U.S. organic at international trade show. *PR Newswire US*.
- *82 nd Annual Report of the Grocery Industry*. Pg 42 (2015, April 1). Progressive Grocer Magazine Consultado el 27 de mayo de 2015 en <http://magazine.progressivegrocer.com/i/491812-apr-2015/43?>
- Marshall, L. (2013, Junio). *2013 Market Review*. Pg 22. Natural Food Merchandiser. Visto el 27 de mayo, 2015.
- Kowitt, B. (2014). *Whole Foods takes over America. (cover story)*. Fortune, 169(6), 70-77.
- Derausseau, R. (2014). *Stock X-Ray: Whole Foods*. Money, pg. 43(7), 43.
- Denning, S. (2013). *The new management paradigm & John Mackey's Whole Foods*. Forbes en <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/01/05/the-new-management-paradigmjohn-mackeys-whole-foods/>
- Whole Foods Market. Our Values and Mission Whole Foods Market, (n.d.). en <http://www.wholefoodsmarket.com/careers/our-values-and-mission>.
- Izquierdo M., Jimeno J.F y Lacuesta A. *Los flujos migratorios en España durante la crisis*. Boletín Económico Banco de España. Septiembre 2014: 1.

ANEXO 1:

Ampliación del análisis demográfico y económico-social.

Análisis del entorno demográfico

La información contenida en este apartado proviene del Instituto Nacional de Estadística (INE). Está disponible gratuitamente en el sitio web del INE (www.ine.es). Los datos sobre la demografía española son muy relevantes a la hora de sopesar el desembarco de Whole Foods en España dado que dan una idea sobre el mercado potencial al que se dirige la cadena. Tanto la cantidad como la distribución de la población por edad, sexo o nacionalidad ayudan a delimitar el tamaño aproximado del nicho al que Whole Foods podría dirigirse y ver si resultaría rentable.

Analizando las tendencias demográficas de la población española podemos extraer las siguientes conclusiones:

Descenso en el crecimiento poblacional.

El crecimiento de la población española se ralentiza sobre todo desde finales del año 2008, coincidiendo con la crisis económica, y a partir de 2012 se presencia un crecimiento negativo. (Ver tabla 1)

Figura 1.1: Evolución de la población española (2000-2014)

Año	Total	% Variación
2000	40.499.791	
2001	41.116.842	1,52%
2002	41.837.894	1,75%
2003	42.717.064	2,10%
2004	43.197.684	1,13%
2005	44.108.530	2,11%
2006	44.708.964	1,36%
2007	45.200.737	1,10%
2008	46.157.822	2,12%
2009	46.745.807	1,27%
2010	47.021.031	0,59%
2011	47.190.493	0,36%
2012	47.265.321	0,16%
2013	47.129.783	-0,29%
2014	46.771.341	-0,76%

Fuente: INE: INEBASE. Padrón Continuo a 1 de enero de 2015. Consulta en marzo de 2015.

Una población envejecida.

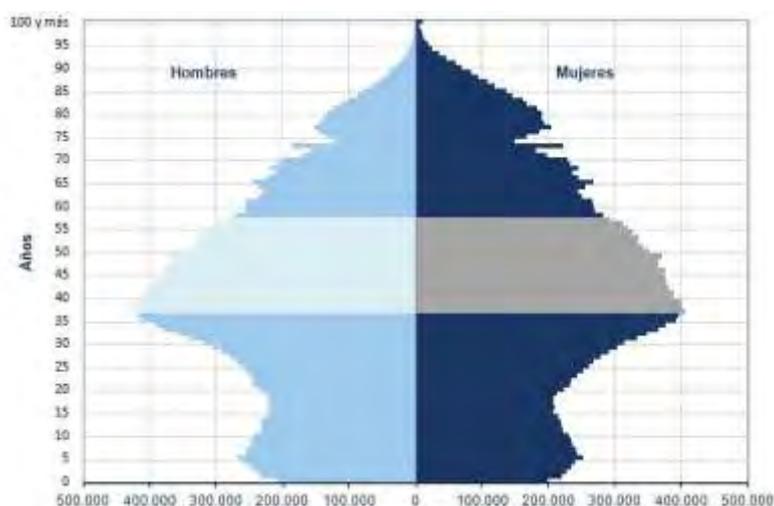
Las personas de 65 o más años representan el 18% de la población total a 1 de enero de 2014 (teniendo en cuenta españoles y extranjeros). La población española presenta desde hace unos años una tendencia de crecimiento negativa. El rasgo más característico es que se trata de una población envejecida. Las mujeres españolas tienen una esperanza de vida al nacer de 85,6 años, y los hombres de 80 años (INE, 2013). Se encuentran entre las más altas de la Unión Europea.

En 2001 se produce una inflexión en la historia demográfica: la población infantil de 0-14 años es superada por la de 65 y más.

Según la proyección del INE, en 2061 habrá más de 16 millones de personas de edad mayor o igual a 65 años (38,7% del total).

La generación del baby-boom, nacida entre 1958-1977 se encuentra ahora en plena edad laboral. Entre esas fechas nacieron casi 14 millones de niños, 4,5 millones más que en los 20 años siguientes y 2,5 más que en los 20 años anteriores. La generación del baby-boom iniciará su llegada a la jubilación en torno al año 2024. La presión sobre los sistemas de protección social aumentará.

Figura 1.2.- Población según sexo y edad, 2014



NOTA: El sombreado corresponde a la posición de la generación del baby-boom (1958-1977) Fuente: INE: INEBASE. Padrón Continuo a 1 de enero de 2014. Consulta en enero de 2015.

4,862 millones de extranjeros

La población extranjera residente en España se situaba en 4.862.682 personas a principios del segundo semestre de 2014 y se redujo en un 6,67% con respecto a la cifra del período del año anterior, debido, según el INE al efecto combinado de la emigración y de la adquisición de nacionalidad española. Los extranjeros representan el 9,77% de la población total.

Durante el período 2000-2007 España recibió unos flujos migratorios muy elevados, que, en promedio, representaron unas entradas anuales de inmigrantes del 1,4 % de la población nacional. Estas entradas elevaron la

proporción de ciudadanos extranjeros hasta cerca de 12 % y se reflejaron en importantes cambios en la composición de la fuerza laboral por edad y nivel educativo. La crisis que se inició en 2008, y su fuerte impacto sobre el mercado de trabajo, con una pérdida acumulada de empleo desde entonces superior al 18 %, ha producido un cambio drástico en los flujos migratorios, que se han concretado sobre todo en un aumento notable de las salidas de extranjeros residentes en España. Así, según la Estadística de Migraciones, se han registrado saldos migratorios negativos desde 2010 y el número de salidas fue superior al medio millón de personas en 2013. (Izquierdo, Jimeno y Lacuesta)

Los extranjeros se concentran en Cataluña y en la Comunidad de Madrid

A 1 de enero de 2014, según los datos del padrón continuo (INE) las comunidades autónomas con mayor porcentaje de extranjeros son Cataluña (21,68%), la Comunidad de Madrid (17,52%) y la Comunidad Valenciana (14,72%). En concreto, Barcelona concentra el 14,53%, Alicante el 7,67% y Valencia el 5,19%. Por su parte, la población extranjera en la Comunidad de Madrid asciende a 879.953 personas, de los cuales el 22,67% son rumanos, el 9,23%, marroquíes y el 7,07%, ecuatorianos.

En España residen 300.286 personas con nacionalidad de Reino Unido, 29.371 estadounidenses y 3.337 canadienses, países en los que Whole Foods desarrolla su actividad. De todos ellos, en Madrid residen 9.796 ingleses, 9.632 estadounidenses y 709 canadienses.

Las comunidades con menor proporción de población extranjera serán Cantabria (0,69%), Extremadura (0,75%) y La Rioja (0,80%).

Los extranjeros procedentes de Rumanía, Marruecos y Reino Unido son los más numerosos, que suman el 15,57%, 15,35% y el 6,63% del total de extranjeros según los datos del INE del primer semestre de 2014.

La natalidad sigue descendiendo

La natalidad continúa su tendencia decreciente iniciada en 2009. Durante el año 2013 nacieron en España 425.715 niños, un 6,36 % menos que en 2012 y

un 18,1% menos que en 2008, año en el que el número de nacimientos alcanzó su máximo en 25 años.

La tasa bruta de natalidad (número de nacimientos por cada mil habitantes) bajó hasta 9,1 desde los 9,7 de 2012. Se mantiene así la tendencia decreciente iniciada en 2008.

El descenso de los nacimientos tuvo su origen en una menor fecundidad (el indicador coyuntural de fecundidad o “número de hijos por mujer” disminuyó desde 1,32 en 2012 a 1,27 en 2013), pero también en la progresiva reducción del número de mujeres en edad fértil. De hecho, el número de mujeres entre 15 y 49 años desciende desde 2009 debido a que llegan a ese rango de edades generaciones menos numerosas (nacidas durante la crisis de natalidad de los 80 y primera mitad de los 90), al menor aporte de la inmigración exterior y al mayor número de emigraciones al exterior durante estos últimos años.

La edad media a la maternidad se situó en 32,2 años entre las españolas y en 29,1 años entre las extranjeras.

Análisis del Entorno Económico y Social

El entorno económico afecta a la marcha y evolución de las empresas. En este apartado se contemplan variables que pueden influir de una manera u otra en el dinamismo empresarial.

Figura 1.3 Evolución del PIB y el IPC (2007- 2014)



Fuente: El País, datos del INE.

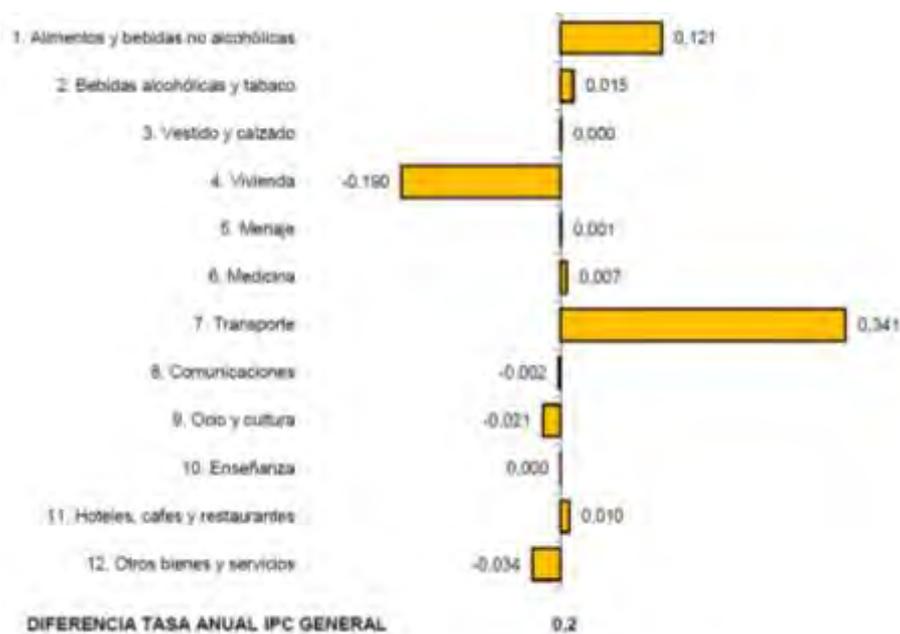
El año 2014 ha sido el primero desde la crisis de 2007 en el que el PIB ha sido positivo en los cuatro trimestres. Se produce un incremento del 1,4% en su valor con respecto al año 2013.

La aceleración del producto interior bruto debe casi todo al aumento del consumo de los hogares, el componente más importante del PIB español (equivale al 56 % de la demanda nacional).

El consumo constituye la explicación básica del crecimiento económico en 2014, el sector exterior se ralentiza y la inversión en construcción empieza lentamente a recuperar el terreno perdido. Las ventas del comercio experimentaron tasas de crecimiento positivas en 2014, por primera vez desde el inicio de la crisis. Y la facturación se aceleró en diciembre, con la campaña navideña, al registrar el mayor incremento (un 6,5 % anual) en una década. Las familias además se benefician de que buena parte de su cesta de bienes y servicios es más barata (el IPC cerró 2014 con una caída del 1 %).

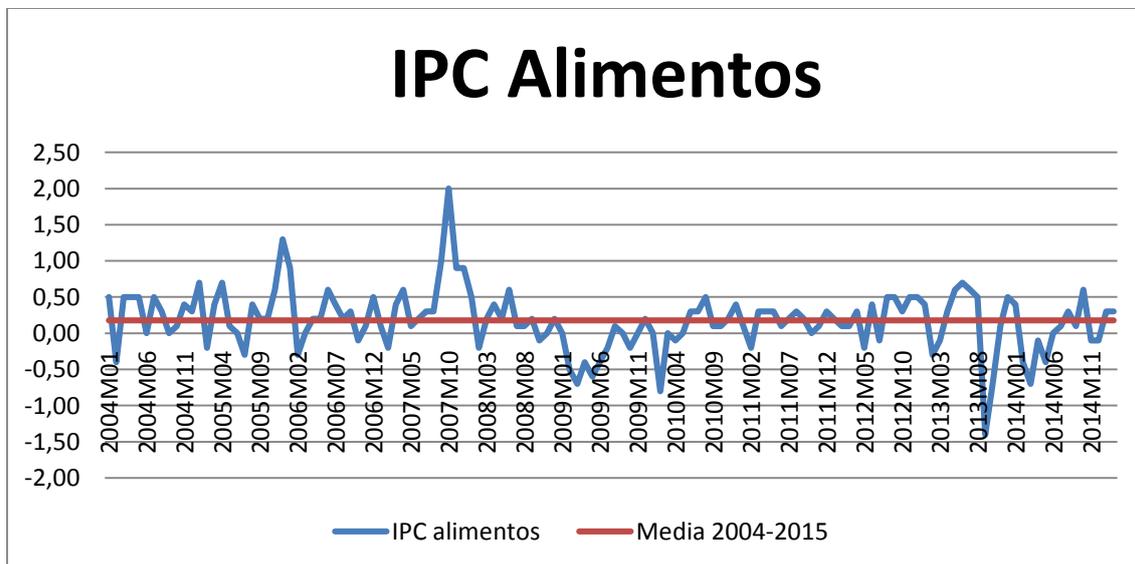
El informe sobre el IPC publicado en febrero de 2015 detalla que la tasa anual del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el mes de febrero es del -1,1%. Los grupos con mayor influencia en esta subida son: el transporte, que presenta una variación del -5,6%, y los alimentos y bebidas no alcohólicas, con una tasa del 0,2%, seis décimas más que en enero. Destaca en esta evolución la subida de los precios de las legumbres y hortalizas frescas. También influye, aunque en menor medida, la subida de los precios de los aceites y la estabilidad de los precios de las frutas frescas, frente a las bajadas registradas en 2014. Aunque la tasa del grupo aumenta, es destacable la bajada de los precios del pescado fresco.

Figura 1.4 Influencia de los grupos en el IPC



Fuente: INE

Figura 1.5 Evolución por trimestres del IPC de los alimentos (2004-2014)



Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Los salarios

El salario medio en el año 2013 fue de 1.869,1, ligeramente superiores al del año anterior (en 18,8 euros).

Figura 1.6: Evolución de los salarios mensuales del empleo principal (en euros) Valores medios y medianos (2006-2013)

años	salario medio	salario mediano
2006	1.572,6	1.338,4
2007	1.643,5	1.409,7
2008	1.774,3	1.491,4
2009	1.815,2	1.530,0
2010	1.838,8	1.566,8
2011	1.841,8	1.577,1
2012	1.850,3	1.579,0
2013	1.869,1	1.600,2

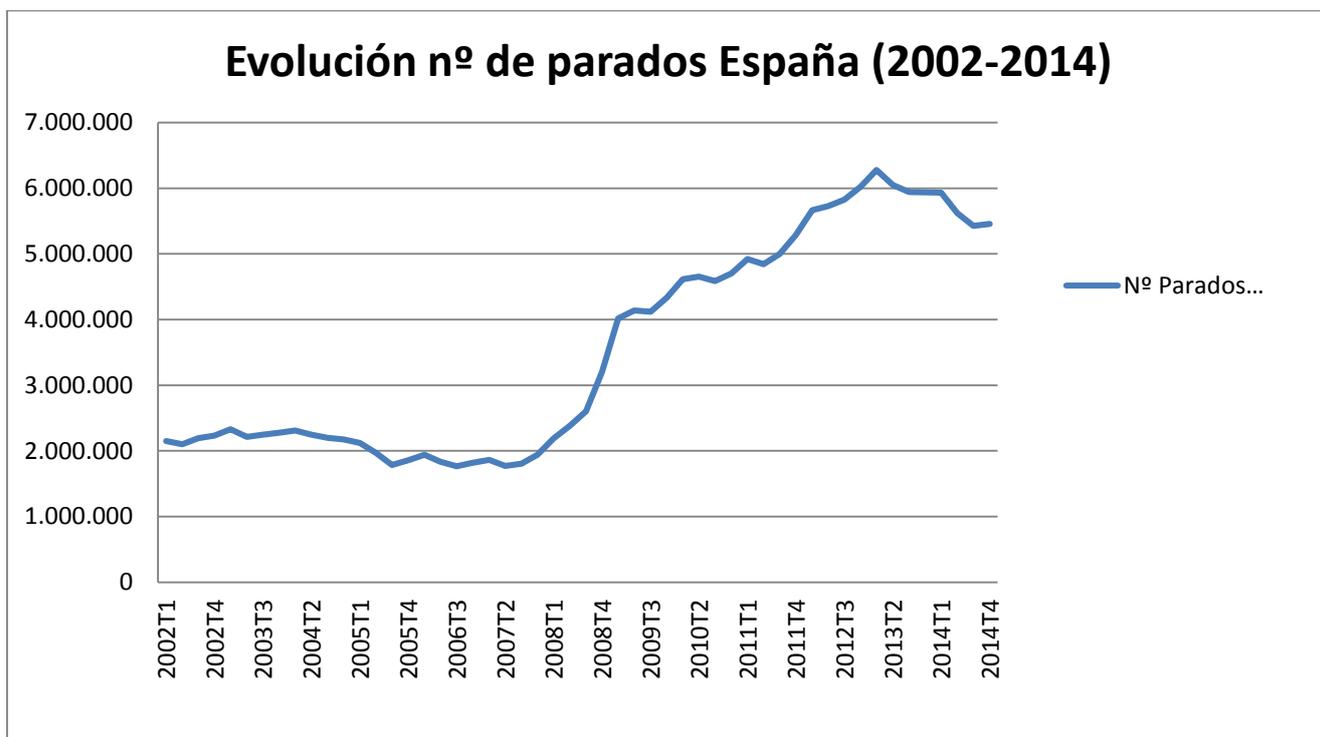
Nota: Resultados actualizados con la nueva base poblacional de 2011

Fuente: INE

El empleo

El número de parados se sitúa en 5.457.700, según los datos del último trimestre de 2014, lo que supone una reducción de 477.900 parados con respecto al cuarto trimestre de 2013. La tasa de paro es del 23,70% según los datos del INE para el último trimestre de 2014.

Figura 1.7: Evolución del número de parados en España (2002- 2014):



Fuente: INE Base, Parados Nacionales.

La tasa de actividad sube 0,25 puntos hasta el 59,77%. En el último año los activos han disminuido en 44.000 personas, principalmente debido al descenso de la población en edad de trabajar (16-64 años), cuya causa fundamental es el envejecimiento de la población. La tasa de ocupación (porcentaje de ocupados respecto de la población de 16 y más años) se sitúa en el 45,61%.

Figura 1.8: Evolución de la población activa (2006-2014)

AÑO	TOTAL ACTIVOS	% Variación
2006	2.006.000	
2007	2.007.000	2,97%
2008	2.008.000	2,85%
2009	2.009.000	0,84%
2010	2.010.000	0,45%
2011	2.011.000	0,30%
2012	2.012.000	0,04%
2013	2.013.000	-1,08%
2014	2.014.000	-1,02%

Fuente: INE base.