



Caso 1: Whole Foods Market en 2006

AFI. TEC. II Semestre .2012

Samanta Ramijan Carmiol 200828216

Juan Diego Villalobos López 200733052

1. Situación Actual.



En 2006 llega a ser la cadena minorista más grande del mundo en su industria. Whole Foods es muy estricta en cuanto a la selección de sus productos, en los que se exigen prácticas agrícolas, ganaderas y de

procesamiento específicos. En la imagen se muestra al cofundador y actual CEO de la compañía John Mackey. Cuenta con más de 30000 alimentos naturales, orgánicos y de gourmet.

El lema de la compañía es: “Alimentos integrales, personas integrales, planeta integral” y se han empeñado no solo en predicarlo sino además en practicarlo, fomentando no solamente la calidad, integridad y naturalidad de sus alimentos, sino también participando de forma integral en las experiencias laborales de sus colaboradores y dándole una especial atención a sus clientes.

a. Rendimiento Actual

Durante 25 años de historia, Whole Foods Market ha sido un líder en el movimiento de alimentos orgánicos en todo Estados Unidos. Actualmente esta cadena de alimentos se dedica tanto a la comida orgánica como a la natural y tiene 193 locales en 31 estados de EEUU, Canadá y el Reino Unido.

Whole Foods es una empresa consolidada, conocida y que se encuentra en constante expansión. Ha demostrado ser rentable cada año desde su fundación salvo uno (2000). Algunas muestras de esto:

- Sus acciones aumentan de \$30 a \$152.50 en cinco años (de 2000 a 2005).
- En enero de 2006 se logra hacer un splits de dos acciones por una.

b. Postura Estratégica

i. Misión-Visión

“Whole Foods Market’s vision of a sustainable future means our children and grandchildren will be living in a World that values human creativity, diversity, and individual choice. Businesses will harness human and material resources without devaluing the integrity of the individual or the planet’s ecosystems. Companies, governments, and institutions will be held accountable for their actions.”

“La visión de Whole Foods Market de un futuro sostenible significar que nuestros hijos y nietos vivirán en un mundo que valore la creatividad, diversidad y elección individual. Los negocios aprovecharán los recursos humanos y materiales sin devaluar la integridad de los individuos o el ecosistema del planeta. Compañías, gobiernos e instituciones se harán responsables por sus acciones”.

ii. Objetivos

- Satisfacer a los clientes con el objetivo de deleitarlos en cada interacción.
- Realizar el procesado mínimo.
- Producir alimentos de alta calidad.
- Comprometerse con prácticas éticas del negocio.
- Proveer un ambiente de trabajo respetuoso y motivado.

iii. Estrategia

Se identifican tres factores primordiales en la estrategia:

- Diferenciación: Se busca diferenciarse de otros supermercados, ofreciendo productos y servicios exclusivos.

- Calidad: Es fundamental la verificación de calidad no solo de todos sus productos (alimentos, bebidas, productos de higiene, vestimenta, etc.) sino además de la calidad de servicio al cliente.
- Familiaridad: Se quiere que los clientes de Whole Foods consideren las tiendas como un *tercer sitio*, ese tercer lugar donde se sienten cómodos después de la casa y la oficina.

La estrategia de comercialización es crear una atmósfera acogedora e interactiva que haga de la compra de comida una experiencia divertida y placentera.

iv. Políticas

Whole Foods se rige por las más estrictas políticas de calidad en la producción de alimentos orgánicos. Es la primera cadena de alimentos minorista con “Certificación Orgánica”.

Además es una compañía comprometida con la comunidad y el activismo social, dos de sus políticas en esta área son:

- Donar al menos 5% de sus ganancias después de impuestos en efectivo o en productos a organizaciones sin fines de lucro o educativas.
- Dar a cada miembro de equipo (colaborador de la empresa) 20 horas de servicio comunitario mejor pagado.

También en Whole Foods se tienen políticas especiales para la integración del personal, con las cuales se promueve el trabajo en equipo y el emprendedurismo de los colaboradores.

2. Administradores Estratégicos.

a. Junta Directiva:

- Gabrielle Greene
- Hass Hassan
- Stephanie Kugelman
- Jonathan A. Seiffer

- Morris Siegel
- Jonathan D. Sokoloff
- Dr. Ralph Z. Sorenson
- William A. (Kip) Tindell, III

b. Administración de alto nivel:

- Dr. John B. Elstrott, director de la compañía.
- John P. Mackey, co-fundador y director ejecutivo (CEO)
- Walter Robb y Co-Director Ejecutivo (Co-CEO)

3. Ambiente Externo (Tabla EFAS).

Oportunidades	Valor	Calificación	Ponderado
Influencia del movimiento verde	0.25	4	1.00
Los comerciantes se sienten atraídos por los productos orgánicos	0.10	2	0.20
Creciente demanda de los consumidores por productos naturales y orgánicos	0.20	3	0.60
Amenazas			
Recesión Económica	0.13	3	0.39
Nuevas empresas que ofrecen productos naturales y orgánicos	0.20	4	0.80
Bajos precios de la competencia como Wal-Mart	0.12	2	0.24
Total	1.00	15	3.23

a. Ambiente Físico Natural:

En un negocio que gira alrededor de los productos naturales, distintos aspectos de la naturaleza lo pueden perjudicar, como por ejemplo:

- Plagas.
- Condiciones Climáticas Austeras.

- Desastres Naturales.

b. Ambiente Social:

Whole Foods se enfoca en un sector de la sociedad específico, busca colocar sus tiendas en zonas de **clase media-alta**. Whole Foods Market no es solo un supermercado, sino que pretende ser toda una experiencia que forme parte del estilo de vida de personas con cierto estatuto socioeconómico (que puedan costear los productos).

c. Ambiente de Tareas:

Pese a que Whole Foods se mantiene como líder en su sector de negocio, tiene competidores importantes, por lo que no puede descuidarse en ningún momento y debe velar por mantener a sus clientes.

4. Ambiente Interno (Tabla IFAS).

Fortalezas	Valor	Calificación	Ponderado
Buena ubicación geográfica	0.10	4	0.40
Buen trato de los empleados	0.05	3	0.15
Alta calidad de los productos	0.25	4	1.00
Precios razonables de los productos	0.10	3	0.30
Certificación orgánica	0.20	4	0.80
Regulaciones federales	0.10	2	0.20
Debilidades			
Dificultad para seleccionar nuevos puntos de ubicación de locales	0.15	3	0.45
Mucho tiempo de construcción de nuevas tiendas	0.05	2	0.10
Total	1.00	25	3.40

a. Estructura Corporativa:

En términos de operaciones, Whole Foods tiene una estructura de gestión descentralizada que permite la autonomía de las tiendas. Como resultado,

mientras que todas las tiendas tienen programas de reciclaje, muchos de los logros ambientales de la empresa se producen tienda por tienda.

b. Cultura Corporativa:

Con la expansión de las operaciones, Whole Foods Market mantiene su cultura a través de una estrategia de "cultivo de yogur". Se trata de un proceso de socialización en el que los empleados actuales que llevan consigo a la cultura única de la tienda, se transfieren a las tiendas nuevas para ayudar a que los nuevos empleados recién contratados aprendan y acepten la cultura corporativa más rápidamente.

c. Recursos Corporativos:

i. Marketing:

- La compañía destina solo un 0.5% de sus ganancias a publicidad ya que confían en las recomendaciones personales de los clientes.
- La mayor parte de la publicidad se coloca dentro de las tiendas. En Whole Foods buscan crear una atmósfera acogedora, que encante a sus clientes y haga que quieran volver y no solamente eso, sino que además sientan la necesidad de compartir su experiencia con familiares y amigos, de modo que el cliente es el principal promotor de la marca.

ii. Investigación y Desarrollo:

Hay una constante investigación principalmente sobre nuevas tendencias gastronómicas, de manera que la compañía pueda brindar a sus clientes la atención más exclusiva.

Además en el texto se describe como Whole Foods dedica tiempo a investigar sobre las problemáticas ambientales y sociales, de modo que pueda colaborar.

iii. Operaciones y Logística:

- Whole Foods tiene dos centros de almacenamiento de productos, y adquiere y distribuye la mayoría de productos por sí misma.
- Opera ocho centros de distribución regionales.

- Además organiza su personal en equipos especializados en una categoría de productos.

iv. Administración de los Recursos Humanos:

- La compañía se caracteriza por fomentar “una conciencia de destino compartida” es decir, busca que sus empleados quieran que la empresa prospere y se vean beneficiados directamente con su crecimiento.
- Whole Foods ha sido nombrada por 13 años consecutivos como una de las 100 Mejores Compañías para trabajar.
- Se fomenta el trabajo en equipos y existe el rol de líder de equipo, su personal en equipos especializados en una categoría de productos.
- Otro aspecto interesante es que en Whole Foods se fomenta el reparto de acciones para los miembros de equipos, para lo que cuenta con tres programas distintos. Un estudio mostró que 85% de las acciones son de miembros de equipos y no de altos ejecutivos.

i. Tecnologías de Información:

- En el texto no se especifica nada acerca de tecnologías de información.

5. Análisis de factores Estratégicos.

a. Análisis Situacional (SFAS)

Factores Estratégicos	Valor	Calificación	Ponderado	Corto	Medio	Largo
O1 Influencia del movimiento verde	0.20	4	0.80	X		
O2 Creciente demanda de los consumidores por productos naturales y orgánicos	0.10	2	0.20	X	X	
A1 Nuevas empresas que ofrecen productos naturales y orgánicos	0.15	3	0.45	X		

A2 Bajos precios de la competencia como Wal-Mart	0.10	2	0.20		X	
F1 Alta calidad de los productos	0.20	4	0.80	X		
F2 Certificación orgánica	0.15	4	0.60	X		
D1 Dificultad para seleccionar nuevos puntos de ubicación de locales	0.05	3	0.15		X	
D2 Mucho tiempo de construcción de nuevas tiendas	0.05	1	0.05		X	X
Total		3				

b. Revisión de la Misión y Objetivos Actuales

Una de las mayores preocupaciones de la compañía ha sido actuar de forma congruente a sus objetivos y a su misión, por lo cual se considera que estos se mantienen en la estrategia de la compañía a través de los años.

6. Alternativas Estratégicas y Estrategia Recomendada.

a. Alternativas Estratégicas:

- Para competir contra supermercados como Walmart, Whole Foods podría ampliar la gama de productos y no solo comercializar productos orgánicos y naturales. Esta se considera una estrategia peligrosa y poco recomendable ya que no estaría de acuerdo con los valores y la misión de la compañía.
- La compañía podría incursionarse en el negocio del Ecoturismo, ya que está de acuerdo con sus valores y podría aumentar sus ganancias, aunque podría ser contraproducente por dos razones, la primera ampliar demasiado los productos hace que pierda “diferenciación” por otro lado el mercado de las agencias de viajes cada día se reduce más.
- Whole Foods podría economizar en la construcción, decoración y surtido de sus tiendas para bajar el costo de sus productos, pero esto afectaría su

imagen y toda la experiencia Whole Foods que han venido divulgando por años.

b. Estrategia Recomendada:

Se recomienda continuar con su modelo estratégico y seguir creciendo de la manera que lo ha hecho. Se considera que la empresa ha sabido definir bien su línea de productos, administrar sus acciones, motivar a su personal y hasta la fecha se mantiene como una compañía creciente y rentable, por lo que cualquier estrategia alternativa podría ser peligrosa. No se recomienda cambiar la estrategia actual, pero si poner especial atención al campo de la investigación e innovación para seguir causando expectativa en sus clientes.

7. Implementación.

Para que la estrategia sea implementada con éxito en una empresa de la magnitud de Whole Foods se recomienda velar porque la visión y la misión estén claras para todos los colaboradores, de manera que siga manteniéndose a través del tiempo.

Además debería existir cierta regulación entre los directivos que permita verificar el rumbo que está tomando la compañía año a año, de modo que no se pierdan las características que han llevado a Whole Foods a la posición donde se encuentra.

8. Evaluación y Control.

Al estar la empresa certificada y acreditada podrá mantenerse la calidad en los productos de forma que la estrategia puede implementarse correctamente.

Debe existir una verificación de los distintos procesos que permiten que la compañía funcione de manera óptima. Deberán existir regulaciones en cuanto a:

- Gestión de Recursos Humanos.
- Contrataciones de Outsourcing.
- Compra y producción de artículos.
- Distribución y Almacenamiento de productos.