

## AMAZON+WHOLE FOODS: UN NUEVO ACTOR EN EL SECTOR<sup>1</sup>

*“Your margin is my opportunity”*, Jeff Bezos<sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

Desde su despacho, el CEO de una de las principales empresas del ranking mundial de la distribución minorista de alimentación, reflexionaba sobre una de las noticias más inquietantes de los últimos meses: El 16 de junio de 2017 Amazon anunciaba la adquisición de Whole Foods Market por 13,7 bn de dólares.

Amazon era conocido como el “gran disruptor”, capaz de cambiar las industrias de libros, música, videos, electrónica de consumo, juguetes y otras. Esta adquisición catapultaba al gigante del comercio electrónico al mundo de las tiendas físicas de alimentación, hasta ahora, aparentemente a salvo de este *tsunami*. Tras varios años intentando diversas iniciativas dentro de este sector, Amazon ponía en entredicho todo lo vaticinado por los gurús sobre las estrategias empresariales de las empresas implicadas en la cadena alimentaria: ¿el final de la nueva economía?

Los miembros de su consejo de administración le habían solicitado en la última reunión de 2017 que les preparara una nota con sus reflexiones sobre este acontecimiento, y — más importante aún— que incluyera cuáles debían ser los pasos que la compañía debería dar ante la entrada de este nuevo, ágil y agresivo actor. ¿Cambiaría radicalmente la forma de comprar alimentación en un futuro próximo?

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas, con la colaboración de D. Luis de Arriba Hervas y el asistente de investigación José Andrade Nuñez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

<sup>2</sup> Amazon’s Jeff Bezos: The Ultimate Disrupter <http://fortune.com/2012/11/16/amazons-jeff-bezos-the-ultimate-disrupter/>

## EE.UU., UN MERCADO DINÁMICO Y MUY VARIADO

Los ingresos<sup>3</sup> de los hogares habían crecido significativamente durante los años 2015 (+5,2%) — el más alto desde 1967— y 2016 (+4,46%) y en el primer semestre de 2017 se ralentizaron. Aún así, la crisis de la última década permanecía presente en la cabeza de muchos consumidores que habían modificado sus hábitos de consumo y compra. La población en el rango bajo de ingresos todavía se sentía vulnerable e intentaba reequilibrar su presupuesto familiar comprando menos o de forma diferente (canales, productos, etc.). Como consecuencia, se observaba un aumento de la distancia entre los que tienen (*the haves*) y los que no tienen (*The have-nots*). (Ver Apéndice : El mercado de alimentación en EE.UU.).

Con un mercado de más 320 millones de personas para alimentar todos los días y una media de poder adquisitivo acorde a un país desarrollado, el mercado de la alimentación para el hogar<sup>4</sup> en los EE.UU. era el más grande del mundo —estimado en 800 mil millones de dólares—.

También eran habituales las iniciativas para conectar con los compradores más jóvenes ya que para 2020 el 57% de la población de los EE.UU. serán *millennials* o más jóvenes<sup>5</sup>; un segmento habituado al uso de la tecnología, que consume “a solas” *snacks* (caprichos), que se siente más cercano a las empresas “auténticas” y que prefiere las locales a las grandes corporaciones.<sup>6</sup>

En alimentación, los principales canales de distribución eran *retail*, *food service*, *club stores* y el comercio electrónico. En el *retail* lideran Walmart y Kroger, seguidos por Albertsons, Costco, Publix y Ahold. Destacan en algunas áreas geográficas y categorías HEB, Whole Foods, Aldi y Trader Joe’s. En el año 2015 el consumo fuera del hogar había superado por primera vez en facturación al canal minorista, con operadores destacados como Sysco, US Foodservice, PFG, GFS y Reinhart.

Tras años de crecimiento del parque comercial, el alcance global, la eficiencia de las cadenas de suministro y las economías de escala de las cadenas más grandes —como Walmart, Kroger o Target— habían provocado en la última década su consolidación en la industria y el cierre de muchas tiendas tradicionales. Por formatos, se observaba el

---

<sup>3</sup> <http://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/income-poverty/historical-income-households.html>

<sup>4</sup> En los EE. UU., Canadá y el Reino Unido, los supermercados y las tiendas dedicados a venta de productos de alimentación se denominan *groceries* —o *grocery store*, en singular—. Las tiendas de comestibles tienen variedad de formatos que van desde operaciones familiares o cadenas de tiendas, hasta grandes cadenas de supermercados.

<sup>5</sup> Nielsen define las generaciones como: *Greatest Generation* (nacidos antes de 1946); *Boomers* (1946-1964), *Gen X* (1965-1976) y *Millennials* (1977-1995).

<sup>6</sup> Fuente: *Note on the Impact of Millennials on the Food System*. Harvard Business School Publications. [www.splendidcomms.com/](http://www.splendidcomms.com/)

crecimiento del número de tiendas de menor tamaño, conveniencia y tiendas descuento, en detrimento del formato supermercado.

Adicionalmente, las nuevas tecnologías y la entrada de nuevos competidores (los *hard discounters* europeos, entre otros) estaban llevando a una guerra de precios y presionando sobre los márgenes operativos —se estimaba una media del 3,4% en el sector frente al 10,4% de todos los sectores del país—.

## **Tendencias**

En 2017 la participación en dólares de la marca del distribuidor MDD's fue del 17,7%, a mitad de camino entre los altos porcentajes de los países europeos y las más bajas de los países asiáticos y latinoamericanos. Su evolución creciente se debía, principalmente, al empuje de Walmart, Kroger, Save-A-Lot y otras cadenas de menor dimensión, como reacción a los planes de expansión de los *hard discounters* alemanes Aldi y Lidl.

En un entorno de bajos crecimientos en las ventas de productos de alimentación, se estimaba que las ventas minoristas de alimentos y bebidas naturales y orgánicas a través de todos los canales minoristas había aumentado un 11% en 2015 y un 32% respecto al año 2010. Además, se estimaba que hasta 2021 el mercado minorista de alimentos y bebidas naturales y orgánicas crecería casi un 70%<sup>7</sup>.

Al tiempo que crecía la venta en tienda de comida preparada para llevar —con un crecimiento del 5% en los últimos años— destacaba también la creciente aceptación que tenían empresas que ofrecían “*meal kits*” —paquetes que contienen ingredientes y recetas— que resultaban en precio por persona superior a la compra tradicional pero inferior a la restauración. Más de 100 empresas de este tipo estaban ya presentes en el mercado; destacaban firmas como Blue Apron, Hello Fresh ó Plated, con un crecimiento de mercado esperado del 25% en los próximos cinco años.

Los minoristas se encontraban viviendo una transformación tecnológica de sus modelos de negocio que buscaban, no sólo aumentar la rentabilidad vía productividad sino también satisfacer las exigencias crecientes de sus clientes. Códigos de barras, auto *scanner*, herramientas de fidelización, cupones, entregas rápidas, etc., buscaban optimizar surtidos, aprovisionamientos y precios.

El comercio electrónico representaba la mayor parte del crecimiento de las ventas para muchos distribuidores, consecuencia de la creciente utilización de dispositivos digitales para comprar alimentación. Así, en el primer trimestre de 2017, las ventas minoristas de comercio electrónico de EE.UU. crecieron un 4,1% con respecto al trimestre previo y un 14,7% con respecto al mismo trimestre del año anterior. Sin embargo, el porcentaje de compra *online* de alimentos en EE.UU. no llegaba todavía al 2%.

---

<sup>7</sup> <https://www.specialtyfood.com/news/article/report-natural-and-organic-foods-beverage-market-hits-69b/>