

El mercado en el que competirá Cencosud

Mueve cerca de US\$ 656 mil millones al año y tiene más de 40 mil actores y 64 mil tiendas. El rubro de los supermercados premium y las tiendas de alimentos será la punta de lanza del *holding* nacional en Estados Unidos, donde comprará The Fresh Market. La firma norteamericana ya diseñó un plan de expansión: 34 nuevos locales en cinco años, con ventas de más de US\$ 12 millones cada uno. El foco inicial: Florida y 'Las Carolinas'.

MARÍA JOSÉ TAPIA

El 11 de marzo, The Fresh Market decidió actualizar su prospecto. La compañía había estado abierta en Bolsa desde 2010 a 2016, año en que el fondo Apollo adquirió la firma y la sacó del Nasdaq. Ahora volvían a la carga. Sus aspiraciones apuntaban a re debutar en Bolsa cuando las condiciones del mercado lo permitieran; puntualmente, cuando concluyera la guerra en Ucrania.

"Hemos pasado los últimos años devolviendo a The Fresh Market (TFM) a sus raíces de proporcionar una oferta de alimentos especializados, altamente diferenciada y mejorar la experiencia en la tienda y omnicanal", señalaba hace algunos meses el presidente y CEO de la firma, Jason Potter. En 2020, la compañía cambió al equipo directivo y sumó justamente a Potter. Venían con pérdidas de US\$ 65,4 millones en 2019 y una baja del 1,8% en ventas equivalentes. En el año fiscal 2020 re virtieron las cifras rojas: sus utilidades ascendieron a US\$ 26,9 millones y sus ingresos en locales equivalentes subieron un 22,3% y su Ebitda, un 86%.

"Con esta oferta, volveremos a los mercados públicos, lo que creemos que nos permitirá una importante flexibilidad en el financiamiento de nuestra estrategia, incluso permitiéndonos refinanciar una parte importante de nuestra deuda", decía Potter. Todo eso se suspendió. No habrá reapertura en Bolsa. Apareció Cencosud.

Ya lo habían intentado previamente, pero ahora lograban concretar su aterrizaje a EE.UU. Los mismos controladores del *retailer*, los hermanos Paulmann, viajaron a ver operaciones, hasta que se encontraron con The

Fresh Market. Negociaron algunos meses y el miércoles anunciaron la compra.

Los dueños de TFM son sociedades afiliadas de Apollo Global Management y los accionistas de TFM2, liderado por Ray Berry, miembro de la familia fundadora. El *holding* de los Paulmann adquirirá el 67% en US\$ 676 millones y una parte de los fondos irá a bajar la deuda. "Las oportunidades son enormes, porque es una cadena que tiene foco en ciertas categorías y valores que necesitamos trasladar a Latinoamérica, como abastecimiento de productos orgánicos, veganos, calidad de productos como carne", señaló el gerente general de Cencosud, Matías Videla. Ahora, entran a las grandes ligas... a un mercado que va al alza en EE.UU., en medio de la pandemia y con incremento de su poder adquisitivo.

"Ingresar a Estados Unidos crea oportunidades para estar más cerca de nuevas tendencias y traer mejores prácticas a la región", apunta el *managing* director y partner de The Boston Consulting Group (BCG), Alfonso Astudillo.

Cientes de altos ingresos

The Fresh Market compete en el mercado de las tiendas especiales de alimentación y supermercados premium, con una oferta de productos preparados y *delicatessen*. Sólo en 2021 ese sector movió US\$ 656.003 millones, según datos de la consultora internacional IBISWorld. La nueva adquisición de Cencosud vendió US\$ 1.933 millones, una pequeña porción de ese gran total.

Hoy, en Estados Unidos existen más de 40.000 empresas que se dedican a lo mismo; operan del orden de 64.126 tiendas, según IBISWorld. Es un mercado sumamente atomizado. Los principales actores son The Kroger

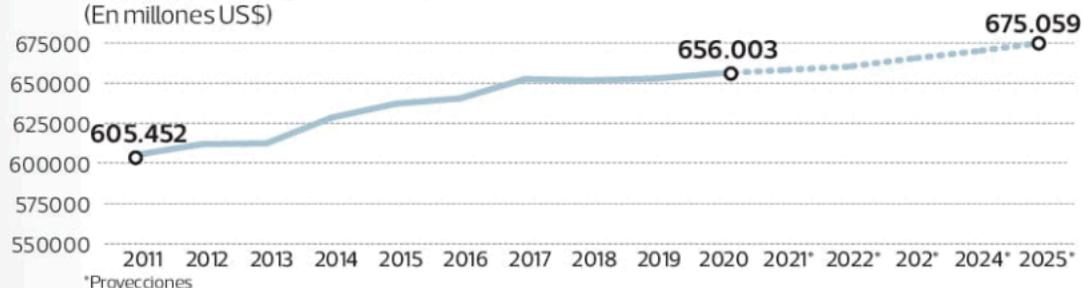
EL MERCADO DE LOS SUPERMERCADOS Y TIENDAS DE COMESTIBLES EN EE.UU.



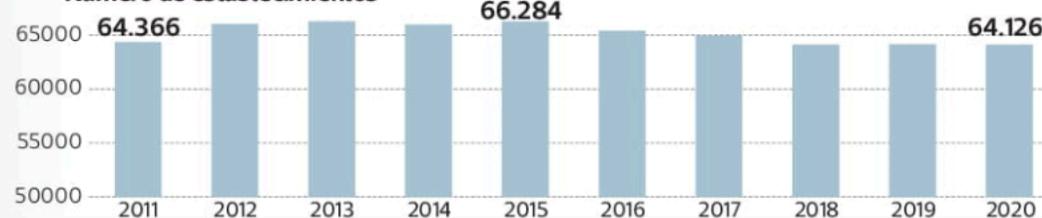
Los líderes de la industria



Evolución de los ingresos del sector (En millones US\$)



Número de establecimientos



Company, Albertsons Companies y Publix Super Markets. Y si bien el más relevante tiene 2.800 tiendas y ventas superiores a los US\$ 122.000 millones, su participación bordea sólo el 19%. Entre los tres líderes totalizan apenas el 35,5% del mercado; el 64,5% restante está distribuido en miles de participantes, la gran mayoría pequeñas tiendas de no más de cinco empleados. Según el último Progressive Grocer's List 2021, TFM está en la posición 76, no es grande para EE.UU., pero sí para Cencosud: pasará a representar el 12% de sus ingresos totales.

The Fresh Market tiene 160 locales distribuidos en 22 estados; un 32% de las tiendas están concentradas en Florida; un 17%, en Carolina del Norte y del Sur; un 8%, en Virginia; un 7%, en Georgia; un 5%, en Tennessee, y el resto, en otras zonas. "Los estados en los que actualmente estamos presentes han experimentado un fuerte crecimiento de la población, más del doble de la media nacional", asegura la compañía.

El foco de ellas está en los productores frescos. Un 71% de lo que la compañía comercializa son alimentos perecibles. Tal es así que la firma trabaja con distribuidores especializados, además de unas 60 granjas que se encuentran en un radio de 160 kilómetros de sus tiendas. "Este mercado presenta desafíos logísticos no menores para una cadena con alta dispersión geográfica de tiendas; esto implica un foco especial en cómo se atienden las necesidades de inventario de los centros de distribución y reposición de las tiendas", señala el socio líder de Consumo de Deloitte, Miguel Pochat.

El gasto en alimentos premium en EE.UU. creció a una tasa histórica del 7,1% anual entre 2017 y 2020, frente a un avance del 4,9%

del gasto de los hogares en alimentos. Y puntualmente, los productos líderes que comercializa The Fresh Market -carne, productos agrícolas y alimentos preparados- aumentaron a tasas del 7,4%, 7,6% y 6,2%, respectivamente, en los últimos años, según datos de Nielsen consignados por la compañía en su prospecto. IBIS apunta a que aquellos productos de panadería, aperitivos, conservas y comida étnica ya constituyen el 35% de las ventas del sector supermercadista y de tiendas de alimentos. El 15% de los ingresos de la nueva cadena de Cencosud viene de comidas preparadas.

Lo anterior en línea también con un consumidor que está dispuesto a pagar más: el 66% de los clientes de The Fresh Market tienen una renta familiar media superior a los US\$ 75.000. Y a nivel industria, menos del 17% gana menos de US\$ 30.000. Hoy, el foco es un consumidor que apunta a una alimentación más sana y orgánica. Según una investigación realizada por la Organic Trade Association, más del 82% de los hogares en EE.UU. compran productos ecológicos y casi el 14% de todas las frutas y verduras adquiridas son orgánicas.

Así, el 10% de los consumidores de TFM aportan el 60% de sus ingresos.

Las marcas propias de alta calidad son para este sector un elemento diferenciador. El principal actor, The Kroger Company, opera más de 16.000 banderas. Y The Fresh Market dispone de pequeños abastecedores justamen-

te para tener marcas propias en ciertas categorías. Sus conservas de atún, por ejemplo, proceden de la primera pesquería de atún que obtuvo la certificación de sostenibilidad del MSC; además dicen tener asociaciones con productores comprometidos con el cuidado del medio ambiente, con productos certificados de Comercio Justo.

"Estas tiendas suelen ser de menor tamaño y permiten a los compradores elegir entre un número selecto de productos de alta calidad en lugar de miles de marcas", dice un reporte de IBISWorld.

Los locales tienen un metraje inferior a los 2.000 metros cuadrados. Los Walmart más pequeños, por ejemplo, tienen del orden de 10.000 m². Las dimensiones más pequeñas les permiten estar en zonas altamente densificadas, donde las grandes salas no pueden llegar.

En el 2020, el 99% de las tiendas de la cadena adquirida por Cencosud fueron rentables. Vendieron, en promedio, US\$ 11,9 millones cada una.

El foco en la omnicanalidad

"Groceries (alimentos) es la 'madre de todas las batallas' en e-commerce, dada la alta frecuencia de compra de esta categoría", señala el profesor de Ingeniería Industrial de la U. de Chile, Claudio Pizarro. Ya lo visualizó Amazon cuando en 2017 ingresó a este mercado, tras comprar Whole Food Market, debutando en el comercio tradicional.

TFM ofrece el sistema de despacho en todas sus tiendas. Si en 2019, sus retornos online eran del orden de US\$ 10,2 millones, un año después alcanzaban los US\$ 102 millones, un alza del 900%, de la mano del Covid-19 que

recluyó a las personas en sus hogares, intensificando el *delivery*. Hoy tienen *personal shoppers*, quienes junto al gerente de tienda revisan cada pedido. La penetración de su comercio electrónico en 2020 fue del 5,6% de las ventas; en los primeros nueve meses del 2021, alcanzaba el 4,9%.

"The Fresh Market es una cadena con vocación por valor agregado y comprometido con la transformación digital, lo que está muy en línea con la definición estratégica principal de Cencosud, siendo Jumbo su principal formato", precisa Pizarro.

En marzo, TFM reveló en su prospecto que habían decidido reactivar sus aperturas de tiendas. Su expansión se había estancado hacía tres años y ahora volvían a la carga. El interés inicial estaría en Florida y 'Las Carolinas', para luego abordar sus mercados secundarios. Veían oportunidades en 75 ubicaciones, "lo que supera el número de nuevas aperturas previstas para los próximos cinco años", aseguraron. El cronograma -revelaron- sería así: dos tiendas en 2022; ocho en 2023; doce en 2024 e igual número en 2025. Cada local pronosticaba vender entre US\$ 12 millones y US\$ 13,5 millones al año; con un margen Ebitda del 11% al 13%, y una inversión de en torno a US\$ 5,5 millones a US\$ 6,5 millones. Con todo ello, completarían una red de 194 ubicaciones. Y sumarían ventas -sólo por nuevos locales- de por lo menos US\$ 408 millones.

Ahora, entra Cencosud. La familia Paulmann aseguró que mantendrá al *management*, con lo que este plan -presentado hace sólo dos meses- podría ser la primera brújula a seguir del *holding* nacional en tierras norteamericanas. ●

