

Estudio de Servicios de Alimentación (*foodservice*) en EE.UU.

Agosto 2016

Documento elaborado por la Oficina Comercial de Chile en Washington, DC - ProChile

pro|CHILE
IMAGINA · CRECE · EXPORTA



I. TABLA DE CONTENIDO

II. DEFINICIÓN DEL CANAL.....	3
1. Características y definiciones relevantes.	3
1.1. Definiciones.....	3
1.2. Características del mercado.....	3
1.2.1. Segmentos del mercado foodservice.....	5
1.2.2. Principales tendencias en Foodservice.....	8
1.2.3. Ventas por zona geográfica.....	9
2. Diagrama de flujo en el canal de distribución	11
III. ANALISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL.....	13
1. Identificación de los principales actores dentro del canal de distribución para foodservice.	13
IV. ESTRATEGIA COMERCIAL DE ACTORES RELEVANTES DEL CANAL.....	18
1. SYSCO FOODSERVICE	19
2. PERFORMANCE FOOD GROUP	20
3. THE CHEFS WAREHOUSE	21
V. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS EN EL CANAL.....	21
VI. OPORTUNIDADES PARA SUBSECTORES/PRODUCTOS CHILENOS EN CANAL ANALIZADO.....	23
VII. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL.....	24

II. DEFINICIÓN DEL CANAL

1. Características y definiciones relevantes.

1.1. Definiciones

El término *horeca* es el acrónimo de la agrupación de subsectores al cual representa: Hoteles, Restaurantes y Catering. Son muchos los sectores económicos que - directa o indirectamente - abastecen al canal horeca. Para efectos del presente estudio, nos enfocaremos en los establecimientos o en las áreas de negocios relacionadas al servicio de alimentación (preparación, servicio y venta de alimentos y bebidas), en adelante *foodservice*. A diferencia del reporte elaborado sobre el mismo tema en 2015, este tendrá especial énfasis en la industria de restaurantes a nivel nacional.

1.2. Características del mercado

El 2015 fue uno de los años más fuertes económicamente desde la reciente crisis, con un constante aumento en el empleo y una tasa de desempleo del 5%¹, lo que ha influido en un aumento modesto en los salarios, pero en un aumento significativo del ingreso personal disponible y del poder de compra, gracias a otros factores como el precio del combustible y la energía. Al mismo tiempo, como se puede ver en la siguiente tabla, la tendencia al aumento del ingreso por hogar sigue en crecimiento, con 45,1 millones de hogares con ingresos sobre \$ 75.000 en 2014, 8,6% superior que en 2011. Todo esto ha permitido que la confianza del consumidor aumente, lo que se ha visto reflejado en las ventas del foodservice.

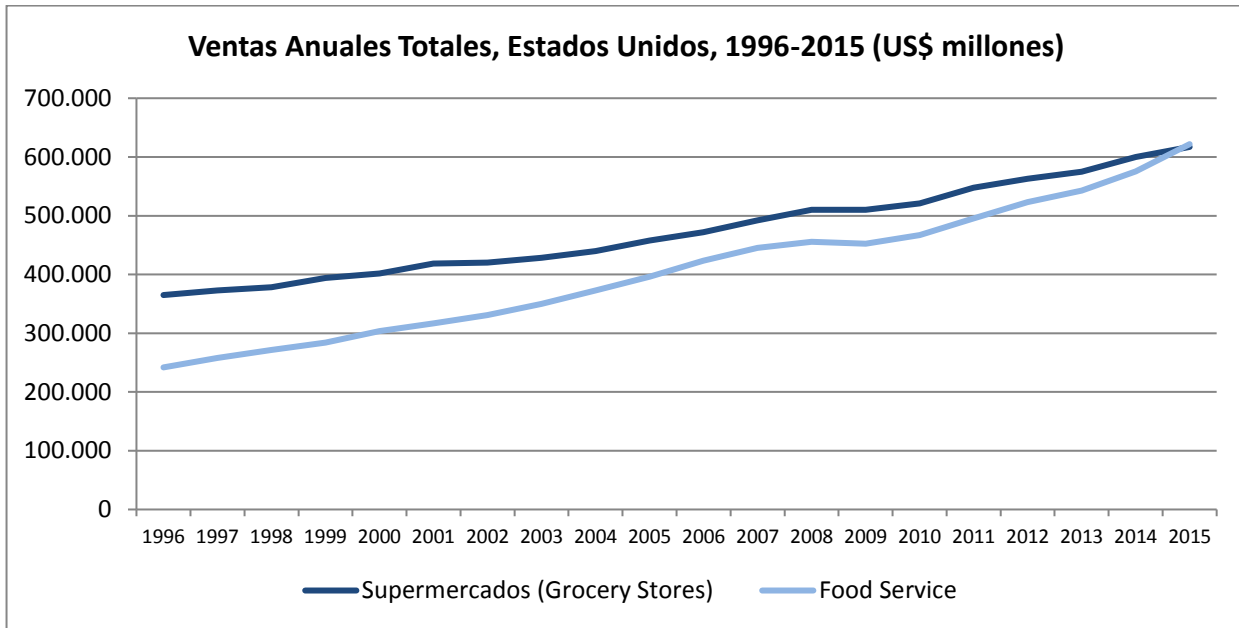
Número de hogares por rango de ingresos					
Número de hogares en EE.UU. (en millones) ajustado por inflación en dólares (2014)					
Ingresos (US\$)	2007	2007 - 2011	2011	2011 - 2014	2014
Menos de 25.000	25.1	14%	28.7	2%	29.4
25.000 - 49.999	17	10%	29.7	-3%	28.9
50.000 - 74.999	20.9	1%	21.2	0%	21.2
75.000 - 99.999	14.4	-4%	13.8	4%	14.3
100.000 o más	29.5	-6%	27.7	11%	30.8

Fuente: US. Census Bureau data

Los mercados de foodservice y venta minorista de alimentos (grocery stores) son muy similares en tamaño. Las ventas anuales totales de cada uno de los segmentos varían dependiendo de la fuente consultada; sin embargo, todas coinciden en su magnitud, relevancia y similitud. Según las series de tiempo publicadas por el US Census Bureau, ambos segmentos han tenido un crecimiento sostenido, alcanzando cada uno ventas anuales superiores a US\$ 600 mil millones. Sin embargo, como se muestra en el gráfico a continuación, el crecimiento del segmento foodservice ha sido más acelerado, eliminando la brecha existente históricamente entre ambos mercados.²

¹ <http://data.bls.gov/timeseries/LNS14000000>

² <http://www.census.gov/econ/currentdata/>



Fuente: Elaboración propia con datos de US Census Bureau

Según Technomic, las ventas de foodservice en 2014 alcanzaron los \$701 mil millones, con un crecimiento de 4% en 2015. El segmento más importante es el de restaurantes, en especial el de servicios limitados.

Industria de Servicios de Alimentación en EE.UU.			
Segmento	Ventas 2014 (\$ mil millones)	Crecimiento nominal*	
		2014 (R)	2015 (P)
Total Restaurantes y Bares	\$477,97	2,9%	3,0%
Servicio limitado (Limited Service)	236,99	2,5	3,5
Servicio completo (Full Service)	220,61	3,5	4,5
Bares and Tavernas	20,37	2,0	2,0
Otros (No Restaurantes y Bares)	\$224,01	3,3%	3,7%
Retail	40,83	4,6	5,0
Viajes y Ocio	67,24	4,4	5,0
Negocios e Industria	14,53	4,0	4,0
Educación	34,51	2,7	2,7
Salud	24,93	3,3	4,4
Otros	41,94	0,3	0,3
Total Servicios de Alimentación	\$701,99	3,1%	3,9%

Nota: El crecimiento nominal asume precios con una tasa de inflación del 2,5% para el 2014 y 2015. Las cifras pueden no coincidir debido a la aproximación. Los datos no reflejan el impacto de los cambios en el tamaño de las porciones o mix de ventas.

Fuente: Technomic³

Por otra parte, la Asociación Nacional de Restaurantes de EE.UU. (NRA), en su último reporte "2016 Restaurant Industry Forecast"⁴, afirma que las ventas del foodservice en 2016 alcanzará los US\$ 782,7 mil millones, 5% superior que en 2015 y 2,1% ajustado por inflación.

³ https://www.technomic.com/Resources/Industry_Facts/dynUS_Foodservice_Forcst.php

1.2.1 Segmentos del mercado foodservice

La industria de foodservice se puede segmentar en servicios comerciales, no comerciales y militares. El primer segmento es el más relevante, esperando que represente 92% del total de la industria de foodservice en 2016. El segmento comercial considera los establecimientos para comer (eating places), los contratistas de alimentos (food contractors), lugares de hospedaje (lodging places), restaurantes pertenecientes a retail (ej. Restaurant de un supermercado), máquinas dispensadoras de alimentos (vending), entre otros.

La categoría de restaurantes, que incluye a restaurantes de servicio completo (fullservice restaurants) y restaurantes casuales y de servicio rápido (quick-service and fast casual restaurants), es la más relevantes a nivel total, explicando el 62% de las ventas en 2016, con un crecimiento respectivo del 4,9% y 5,9% respecto al 2015. Otras categorías que proyectan un dinámico crecimiento son: establecimientos de snacks y bebidas no alcohólicas (snacks and non-alcoholic beverage bars), restaurantes en hoteles, restaurantes del retail (retail-host restaurants), servicios en hospitales y centros de cuidado (hospitals and nursing homes) y servicios de catering.

La siguiente tabla muestra la segmentación de mercado, con su ventas 2015, la proyección para el 2016, variación y participación del total. Para evitar confusiones y mostrar los datos con mayor claridad, las categorías se exponen en inglés.

Proyecciones de la Industria de Servicios de Alimentos para 2016 (US\$ millones)					
	Ventas 2015	Ventas 2016	Variación (%)	Cambio Real (%)	Particip. 2016 (%)
GRUPO 1 - Servicios Comerciales					
EATING PLACES					
Full-service restaurants	247.000	259.208	4.9	2.1	33.1
Quick-service and fast casual restaurants	210.872	223.314	5.9	2.7	28.5
Cafeterías and buffets	7.039	7.236	2.8	-0.2	0.9
Snacks and non-alcoholic beverage bars	35.889	38.329	6.8	3.6	4.9
Social Caterers	7.741	8.121	4.9	2	1.0
TOTAL EATING PLACES	508.644	536.210	5.4	2.4	68.5
Bares y Tavernas	19.270	19.906	3.3	0.9	2.5
TOTAL EATING AND DRINKING PLACES	527.915	556.117	5.3	2.4	71.1
FOOD CONTRACTORS (OR MANAGED SERVICES)					
Manufacturing and industrial plants	8.408	8.740	3.9	1	1.1
Commercial and office buildings	3.021	3.139	3.9	0.9	0.4
Hospitals and nursing homes	6.016	6.331	5.2	4	0.8
Colleges and universities	16.035	16.691	4.1	1.4	2.1
Schools	6.470	6.619	2.3	-0.5	0.8
In-transit restaurant services (airlines)	2.361	2.342	-0.8	-3.6	0.3
Recreation and sports centers	6.756	7.052	4.4	1.5	0.9
TOTAL FOOD CONTRACTORS	49.070	50.917	3.8	1.1	6.5
LODGING PLACES					
Hotel restaurants	36.708	38.570	5.1	2.2	4.9
Other accommodation restaurants	431	447	3.7	0.8	0.1
TOTAL LODGING PLACES	37.139	39.017	5.1	2.2	5.0
Retail-host restaurants	40.720	43.084	5.8	2.8	5.5
Recreation and sports	15.794	16.427	4.0	1.1	2.1
Mobile caterers	869	914	5.2	2.2	0.1
Vending and nonstore retailers	13.430	13.953	3.9	1.6	1.8
TOTAL GRUPO 1	684.940	720.431	5.2	2.2	92.0
GRUPO 2 - Servicios No Comerciales					
Employee restaurant services	423	423	0.0	-0.5	0.1
Public schools	6.908	7.026	1.7	-1.1	0.9
Colleges and universities	8.065	8.323	3.2	0.5	1.1
Transportation	2.683	2.825	5.3	3.7	0.4
Hospitals	17.442	17.564	0.7	1.3	2.2

⁴ <http://www.restaurant.org/News-Research/Research/Forecast-2016>

Nursing homes	9.045	9.425	4.2	1.2	1.2
Clubs, sporting and recreational camps	10.022	10.308	2.9	0.1	1.3
Community centers	3.501	3.694	5.5	1	0.5
TOTAL GRUPO 2	58.093	59.592	2.6	0.8	7.6
GRUPO 3 - Servicios Militares					
Officers and NCO clubs	1.738	1.778	2.3	-0.6	0.2
Military exchanges	836	868	3.8	0.6	0.1
TOTAL GRUPO 3	2.575	2.646	2.8	-0.2	0.3
TOTAL	745.609	782.670	5.0	2.1	100.0

Fuente: National Restaurant Association

A continuación profundizaremos en tres categorías relevantes en la industria: cadenas de restaurantes, restaurantes de comida rápida y contratistas de servicios de alimentos (Food contractors).⁵⁶

i. Cadenas de restaurantes (Chain restaurants)

Esta industria comprende cadenas y franquicias de restaurantes que ofrecen servicios de comida a la mesa, donde el pago se realiza luego de haber comido.

a. Productos y Servicios

Los llamados “Casual Dining Restaurant” es el segmento más popular, representando un 40% de los ingresos de la industria de cadenas de restaurantes. El segmento se caracteriza por tener una amplia variedad en su menú, sin especializarse en un tipo de cocina en particular. El otro 60% se explica por restaurantes que ofrecen una oferta específica, siendo la cocina asiática la principal (20%). Le sigue los restaurantes americanos (12%), pizza (10%), cocina europea (10%) y latina, en especial mexicana (8%).⁷

La crisis golpeó fuertemente a la categoría, ya que las personas redujeron el presupuesto destinado a comer fuera del hogar, además de preferir lugares más económicos. Los diferentes actores ya han comenzado a ver la recuperación económica en el aumento en la demanda y la disposición a pagar y, a pesar de la fuerte competencia en el sector, han logrado aumentar los márgenes a través de la introducción de tecnología para reducir costos de mano de obra y optimización de los espacios y menú.

Una de las principales amenazas que podría enfrentar el sector, es la importancia que está teniendo la salud y la calidad de los alimentos como driver de decisión. Aprovechando esto, nuevos actores han desarrollado modelos de negocios que permiten ser sustentables ofreciendo alimentos de buena calidad a un precio razonable, sin la necesidad de ser dependientes del volumen (cadenas masivas y economías de escala).

b. Determinantes de la demanda

Varios factores estimulan o reducen la demanda por estos servicios, siendo sensible a cualquier factor que afecte el ingreso de las familias o personas. Uno de los principales es la confianza de los consumidores, la cual fue una de las causas en la caída de los ingresos de la industria a partir del 2007, como resultado de la crisis.

El segmento baby boomers (nacidos entre 1946-1964) es el con mayor influencia en la demanda, ya que son los que tienen mayores ingresos y los que destinan mayor porcentaje de éstos a la categoría.

Según datos del censo de EE.UU., los hogares con ingresos mayores a US\$50.000 al año, gastan el 63% de los ingresos destinados a alimentación a comer fuera del hogar. La carga laboral y poco tiempo disponible, es otro factor importante que conduce a las familias con mayores ingresos a preferir restaurantes en lugar de comer en el hogar.

⁵ Estudio de Canal de Distribución Food Service en Estados Unidos, Agosto 2013, ProChile http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files/mf/1379089692EEUU_Canal_Horeca_2013.pdf

⁶ Entrevistas con actores de la industria

⁷ <http://www.restaurant.org/News-Research/Research/Research-Reports>

c. Localización

Los establecimientos se distribuyen de acuerdo a la población y a la distribución del ingreso, con una concentración en las áreas con familias con ingresos altos. Por lo anterior, la industria está concentrada principalmente en las regiones del sureste, oeste y mid-atlantic.

d. Mayores compañías

La concentración de la industria es baja, donde los principales cuatro actores representan el 21% del total. La competencia es alta, y se espera que siga subiendo, por lo que hay empresas desarrollando planes de internacionalización de sus operaciones, aprovechando que el nivel de globalización de la industria es bajo.

La empresa más grande es DineEquity, con el 7,7% del mercado, que comercializa bajo las marcas Applebee's e IHOP. La estrategia de la empresa está enfocada en las franquicias, representando el 50% de sus ingresos. En participación de mercado le sigue "Darden Restaurants Inc.", con 5,9% del mercado, quien opera las marcas: Olive Garden, LongHorn Steakhouse, The Capital Grille, Bahama Breeze, Seasons 52, Eddie V's Prime Seafood y Wildfish Seafood Grille. En el 2014 vendió la cadena Red Lobster en US\$ 2.1 mil millones, perdiendo un importante porcentaje de participación de mercado.

Le sigue "Bloomin' Brands Inc.", con el 4% del mercado, quien opera 1344 restaurantes, además de 166 establecimientos bajo franquicias. Sus marcas incluyen: Outback Steakhouse, Carrabba's Italian Grill y Bonefish Grill. Otros actores relevantes son: Brinker International Inc, con 3.6% del mercado, quien cuenta con 1.308 restaurantes en EE.UU. y 1.615 internacionalmente. Sus marcas incluyen Chili's Grill & Bar y Maggiano's Little Italy. También Cracker Barrel Old Country Store Inc., con una participación estimada de 2,1%, quien opera 633 establecimientos bajo ese nombre.

ii. Restaurantes de comida rápida (Fast food restaurants)

Esta categoría se compone de restaurantes donde los clientes pagan antes de comer. Los alimentos se pueden consumir en el lugar, para llevar o con servicio de despacho. Los ingresos brutos se explican por franquicias y por establecimientos gestionados por las mismas empresas. Este segmento excluye cafeterías y tiendas de snacks.

a. Productos y servicios

Los llamados restaurantes de servicio limitado o "limited-service restaurants" son el mayor segmento de la categoría, representando el 96,7% del total de establecimientos, y el 95,4% de los ingresos en 2013. Incluyen: carryout restaurants (restaurantes para llevar), delicatessens, fast-food establishments, pizza delivery, pizza parlors y sandwich shops. Son establecimientos que tienen un menú base, el cual sufre pocas variaciones en el tiempo.

b. Determinantes de la demanda

Los principales determinantes de la demanda están relacionados al crecimiento del ingreso del hogar, tasa de desempleo y cambios en tasas impositivas y de interés. Al igual que en la categoría anterior, los baby boomers y familias con ingresos anuales sobre US\$50.000, cumplen un importante rol en la demanda. También los cambios en los estilos de vida, principalmente el aumento de horas destinadas a trabajar, han influido en el aumento de la demanda. Por otra parte, el aumento en la importancia que se le da a la alimentación saludable y a la calidad de los alimentos podría representar una amenaza para la demanda en la categoría. Por esto último, se ha visto que la mayoría de las cadenas ha incluido opciones saludables en sus menús.

c. Localización de la industria fast food restaurants

Los establecimientos se distribuyen de acuerdo a la población. La región del sureste es la que tiene la mayor concentración de establecimientos franquiciados y una mayor proporción del empleo. Otras regiones con una concentración importante de establecimientos son Mid-Atlantic y Oeste.

d. Mayores compañías

Las principales empresas son “McDonald’s Corporation”, con un 16% del mercado; “Yum! Brands Inc.” (Taco Bell, KFC y Pizza Hut), con un 9%; Subway, con un 5%; “The Wendy’s Co.”, con un 3.9%; y “Burger King Corporation”, con 3.7%. El 62% restante está distribuido entre franquicias menores y locales independientes, tales como “Chick-fil-A” con un 3.2%, y “Domino’s Inc.” con 1.8%.

iii. Contratistas de foodservice (Food contractors o managed services)

Ofrecen sus servicios a segmentos institucionales, gubernamentales, comerciales o industriales. Ejemplos concretos son: aeropuertos, patios de comida, oficinas de gobierno, cafeterías de universidades, centros deportivos y recreativos.

a. Productos y servicios:

El principal subsegmento son servicios de cafeterías y casinos en plantas productivas, oficinas, hospitales y centros educacionales.

b. Determinantes de la demanda:

La demanda por servicios de alimentos está estrechamente ligada al desempeño de la economía y a los niveles de crecimiento del empleo. Esto condiciona el dinamismo de las industrias, el gasto discrecional y la disposición a pagar por actividades fuera del hogar, viajar o visitar lugares recreacionales o culturales. Al mismo tiempo, la demanda por servicios educacionales y de salud está directamente asociada a la demanda de alimentos. Los principales demandantes de foodservice son: industria y negocios (28%), instituciones educacionales (27%), Salud (23%) y deporte, recreación y ocio (12,6%).

c. Localización:

Se concentran en relación a la población e intensidad de industrias presentes. Las regiones con concentraciones por sobre el promedio son “Mid-Atlantic”, “Southeast” y “New England”.

d. Principales Compañías

La concentración en la industria es alta, donde los principales cuatro actores explican el 77% del mercado. Dentro de esta industria, el principal actor es “Compass Group” (Reino Unido), con el 22.5% del mercado. Sus filiales en EE.UU. generan 48% de sus ingresos, las que operan bajo los nombres: Bon Appetit Management Company, Eurest Dining Services, FLIK International, Food Works, Restaurant Associates, Chartwells, Best Vendors, Morrison Management Specialists, Crothall Healthcare, Inc. y Levy Restaurants. Le sigue “Aramark Corporation” con un 17% del mercado; “Sodexo Alliance” (Francia) con el 16%; y “Delaware North Companies Inc.” con el 5%. Otras compañías que destacan son Centerplate, AVI Foodsystems Inc., TrustHouse Services Group y Thompson Hospitality, todas con menos de 2% de participación de mercado.

1.2.2. Principales tendencias en Foodservice⁸

- **Confianza en consumo.** En general, los consumidores están confiados en el desempeño de sus finanzas personales, lo que influye directamente en los gastos discrecionales. Los millennials son el grupo más optimista, donde el 69% de los adultos entre 18 y 34 años espera que su situación económica mejore durante el 2016. Esto coincide con que son uno de los segmentos más atractivos para la categoría de restaurantes.
- **“Food matters”.** Según la encuesta *National household Survey 2015*, las principales razones en la elección de un lugar para comer fuera del hogar son: que alguna de sus comidas preferidas estén en el menú (84%), opciones saludables (69%), productos innovadores (61%), alimentos locales (locally sourced food) (57%), alimentos novedosos que no hayan probado anteriormente (51%) y productos orgánicos y amigables con el medio ambiente (42%).

⁸ National Restaurant Association y entrevistas a diferentes actores del sector

- **Nuevos productos.** Nueve de cada diez operadores de restaurantes aseguran que sus clientes tienen más conocimiento sobre alimentos que hace 2 años, buscando productos nuevos, cocina innovadora y poniendo mayor atención a la calidad de los alimentos. Los operadores han tenido que variar su oferta con mayor frecuencia, incluyendo un mayor número de opciones saludables, snacks, productos de temporada, alimentos étnicos y bebidas alcohólicas.
- **Aspectos demográficos.** Para el segmento full-service, el grupo entre 35 y 54 años es el más importante en cuanto a foco actual y futuro. Para el segmento limited-service, el grupo de 35 y 54 años sigue siendo el más importante, pero el grupo menor de 35 años muestra relevancia también.
- **Tendencias en menú de restaurantes.** De manera transversal al tipo de establecimientos, se identifican fuertes tendencias al uso de ingredientes de origen étnico, naturales, sustentables y de abastecimiento local.

Tendencias en Ingredientes de Foodservice ⁹		
Full-service		Limited-service
Carnes y productos del mar locales (locally-sourced)	1	Ingredientes naturales, mínimamente procesados
Comida rápida con nombre de autor (chef-driven)	2	Gluten-free
Productos frescos locales	3	Productos frescos locales
Abastecimiento hiper local (hiper-local sourcing)	4	Ingredientes artesanales o elaborados en el lugar
Ingredientes naturales, mínimamente procesados	5	Condimentos étnicos
Sustentabilidad medioambiental	6	Entradas vegetarianas
Menú saludable para niños	7	Menú saludable para niños
Nuevos cortes de carne	8	Elígelo tú (built-your-own)
Productos del mar sustentables	9	Carnes y productos del mar locales (locally-sourced)
Helados artesanales / hechos en el lugar	10	Ingredientes picantes (spicy)
Condimentos y especias étnicas	11	Frutas y verduras como acompañamiento para niños
Cocina étnica auténtica	12	Desayuno durante todo el día
Ingredientes con marca de Estado (estate branded)	13	Orgánicos
Carnicería artesanal	14	Productos sustentables
Granos ancestrales	15	Cafés de especialidad
Desayunos con inspiración étnica	16	Cocina del sudeste asiático
Embutidos frescos y hechos en el lugar	17	Ingredientes integrales
Pickles artesanales	18	Sin grasa/bajo en grasas
Gestión de residuos de alimentos	19	Postres pequeños (dessert bites)
Camiones de alimentos (food trucks)	20	Ensaladas como plato principal

1.2.3. Ventas por zona geográfica

A continuación se muestran las ventas de restaurantes por región geográfica en 2015, su proyección para 2016, además de la proyección de indicadores económicos que permitan describir cada región.

Como se muestra en la tabla, la región del “south atlantic” es la con mayor proyección de ventas y la segunda con mayor crecimiento, siguiendo a la región del “pacífico”, que ocupa el segundo lugar en volumen de ventas proyectadas. Se espera que ambas tengan un aumento de población significativo, además de un aumento en el

⁹ NRA & American Culinary Federation, Encuesta “Whats hot in 2016”

ingreso real disponible. A este grupo le siguen las regiones de “east north central”, “middle atlantic” y “West south central”, con volúmenes de ventas proyectados similares, pero las dos primeras esperan un aumento mayor en los ingresos. La región “mountain” proyecta una variación en sus ventas del 6%, además de un aumento en el ingreso disponible del 4%. Por último, las regiones “west north central”, “new england” y “east south central”, a pesar de ser las con menores volúmenes de venta proyectados, muestran dinamismo con un crecimiento entre 4 y 5%.

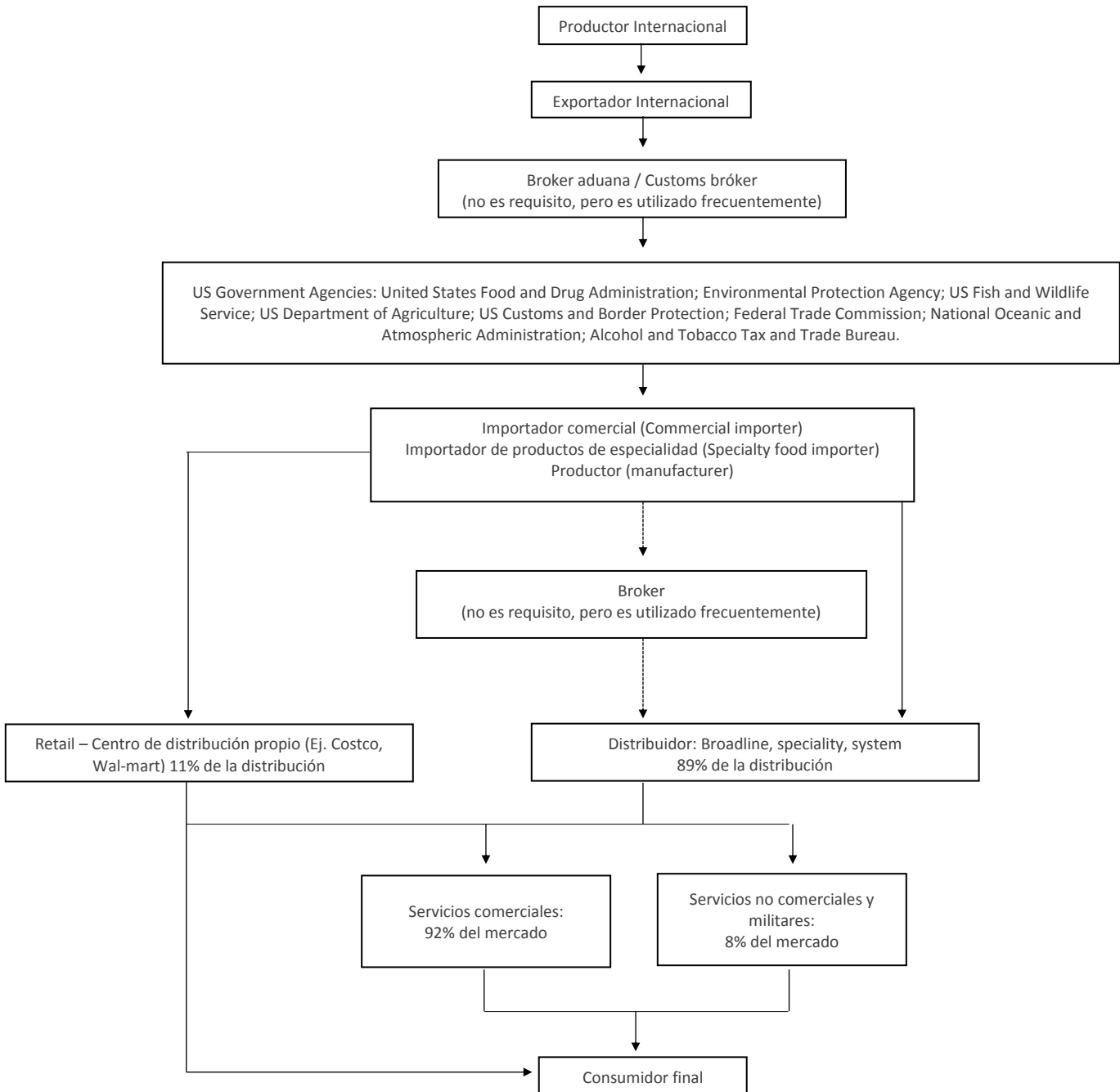
Ventas 2015 de Restaurantes y Proyecciones 2016 por área geográfica ¹⁰							
Región	Estados	Indicadores económicos (%)			Ventas (US\$ miles)		
		Empleo total	Ingreso real disponible	Total población	2015	2016	Variación (%)
South Atlantic	Delaware, District of Columbia (Washington DC), Florida, Georgia, Maryland, North Carolina, Virginia, West Virginia	2,1	3,7	1,4	115.408.839	122.534.299	6,2
Pacific	Alaska, California, Hawaii, Oregon, Washington	2,2	4,0	1,0	99.108.636	105.624.384	6,6
East North Central	Illinois, Indiana, Michigan, Ohio, Wisconsin	1,4	2,9	0,2	76.826.142	80.046.184	4,2
Middle Atlantic	New Jersey, New York, Pennsylvania	1,4	3,0	0,2	75.880.493	79.495.773	4,8
West South Central	Arkansas, Louisiana, Oklahoma, Texas	1,4	1,9	1,3	69.154.514	71.870.081	3,9
Mountain	Arizona, Colorado, Idaho, Montana, Nevada, New Mexico, Utah, Wyoming	2,4	4,0	1,6	40.225.217	42.708.377	6,2
West North Central	Iowa, Kansas, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, South Dakota	1,4	2,8	0,5	32.757.528	34.090.524	4,1
New England	Connecticut, Maine, Massachusetts, New Hampshire, Rhode Island, Vermont	1,6	2,7	0,5	30.534.757	32.032.131	4,9
East South Central	Alabama, Kentucky, Mississippi, Tennessee	1,8	2,7	0,7	30.096.506	31.596.584	5

Es interesante analizar el desempeño de la industria en estados que las empresas chilenas tradicionalmente no consideran o tienen una baja participación. Por ejemplo, los estados que proyectan mayor crecimiento (superior al 6%) podrían presentar mayores oportunidades para productos nacionales, sobre todo si se consideran algunas de las tendencias descritas anteriormente, como productos étnicos, sustentables, orgánicos y saludables. Los estados con este índice de crecimiento son: Florida, Georgia, South Carolina, Arizona, Idaho, Nevada, Utah, California, Oregon, Washington State y Distrito de Columbia (Washington, DC), ciudad que fue escogida “Restaurant City of the Year 2016”¹¹.

¹⁰ National Restaurant Association, US. Census Bureau

¹¹ <https://www.washingtonian.com/2016/08/10/washington-dc-named-restaurant-city-year-bon-appetit/>

2. Diagrama de flujo en el canal de distribución



Fuente: RAMW y NRA. Elaboración propia.

El canal de distribución para el foodservice está compuesto tanto por productores de origen estadounidense, como de origen internacional. La elección por parte del distribuidor va depender de la disponibilidad de productos en la temporada, competitividad de precios, el tipo de alimentos al que se enfocan sus clientes, calidad, elementos diferenciadores, entre otros.

Algunos importadores operan únicamente bajo esta figura, vendiendo los productos a distribuidores, mientras que otros actúan como importador y distribuidor. Como regla general, las operaciones de quienes operan solo como importadores son grandes y solamente se interesan por productos que han demostrado tener una buena aceptación por parte de los consumidores, con alta rotación y buena rentabilidad.

a. Importador/distribuidor

Son quienes ofrecen tanto el servicio del importador como del distribuidor, encargándose por tanto de la importación, despacho en aduanas, bodegaje, búsqueda y detección de clientes y distribución. Su ventaja radica en que el precio final resulta más competitivo, considerando que se evita el trabajo de un agente. Asimismo, se puede hacer seguimiento y, por tanto, tener mayor control del proceso de comercialización del mismo.

b. Brokers

Son representantes de ventas independientes que facilitan la venta de un producto, sin tomar posesión de él. Pueden actuar por cuenta del importador o exportador. En general, se especializan en un área determinada y en una familia de productos, conociendo de esta forma el negocio en profundidad.

La comisión va a depender del producto y volumen de venta, siendo generalmente del orden del 5% al 15%.

Dentro de los servicios que puede entregar un bróker, están la asesoría relacionada con el conocimiento del mercado y las estrategias de marketing para hacer que el producto llegue al consumidor.

c. Distribuidor

Su función consiste en el almacenamiento y distribución de las mercancías, ya sea entre la red de contactos del importador o la propia, en cuyo primer caso no realiza un esfuerzo de venta. Pueden especializarse en una categoría de productos o en muchas, sin embargo, su función es únicamente logística. En caso que el importador no haga esfuerzos de venta, la labor del distribuidor es fundamental para lograr la rotación de la mercancía. De él dependerá que el producto sea pedido y no quede almacenado.

Tipos de distribuidores^{12 13}:

- **Broadline distributors** (distribuidores de amplia gama). Ofrecen amplios portafolios de productos, buscando ofrecer “one-stop-shop” a los operadores de alimentos, incluyendo alimentos, equipos y suministros. El clásico distribuidor de esta categoría ofrece entre 8.000-12.000 SKUs diferentes, además de envío, crédito, representación de ventas y otros servicios con valor agregado. Representan el 59% del canal. Existe una variedad muy grandes de empresas a nivel nacional, super regional, regional y local. Ejemplos de empresas en este segmento son: Sysco, USFS y PFG.
- **System Distributors**. Ofrece servicios sólo a operadores con varias sedes (cadenas de restaurantes), comercializando sólo productos utilizados por sus clientes. Usualmente cuentan con 500-1.000 SKUs y no ofrecen representación de ventas de los productos que comercializan. Representan cerca del 10% del total. Ejemplos de empresas en este segmento son: McClane, Sygma y MBM.

¹² <http://www.halegroup.com/~halegrou/wp-content/uploads/2013/01/Distributor-of-the-Future.pdf>

¹³ https://www.technomic.com/Resources/Industry_Facts/dyn_glossary.php

- **Specialty Distributors.** Son empresas que comercializan portafolios de productos de categorías específicas (ej. Carnes, lácteos, productos del mar, bebestibles) o segmentos específicos (ej. Aerolíneas, máquinas dispensadoras), representando cerca del 20% del total de las ventas. Al igual que *broadline*, ofrecen envío, crédito, representación de ventas y otros servicios con valor agregado. Ofrecen amplios y profundos portafolios de categorías específicas.
- **Alternative Distributors / Cash & Carry.** Distribuidores que ofrecen ventas de retail pero con especial enfoque para *foodservice*, a través de programas con membresías y descuentos. Su segmento objetivo son operadores de tamaño pequeño que no tienen acceso a los grandes distribuidores. Representan cerca del 11% del total. Ejemplos de este segmento son: Restaurant Depot y Costco.

III. ANALISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

1. Identificación de los principales actores dentro del canal de distribución para *foodservice*.

Las empresas distribuidoras compran, almacenan, venden y distribuyen una serie de productos de diversos orígenes, permitiendo a los establecimientos de *foodservice* tener acceso a un variado portafolio de productos.

El canal de distribución del *foodservice* se caracteriza por estar conformado por grandes empresas y empresas de especialidad, generalmente de tamaño medio o pequeño. Las primeras ofrecen una amplia variedad de productos, desde equipamiento hasta alimentos; las segundas, se especializan en categorías específicas. Generalmente, las primeras tienen cobertura nacional o super regional; mientras que las segundas, regional o local.

La mayoría de los restaurantes trabajan con un número muy acotado de distribuidores a los que compran diaria y semanalmente, con los que desarrollan una relación de lealtad y dependencia. Así, dependiendo del tamaño del restaurant y del distribuidor, los primeros pueden influir en el portafolio de los distribuidores y, al mismo tiempo, los distribuidores pueden influir en las decisiones de los restaurantes. Generalmente, si un chef o encargado de adquisiciones quiere un producto específico (pero no esencial) y su distribuidor no lo tiene, probablemente no lo incluirá en su compra. Pero, si un chef está utilizando un producto que su distribuidor quiere discontinuar, dependiendo del tamaño de ambas empresas, puede existir espacio para negociación. Esto genera un espacio para que los productores de los insumos puedan influir en las decisiones de compra de ambos operadores.

International Foodservice Distributors Association (IFDA), la principal asociación del sector, elabora una serie de reportes y estudios de mercados para sus miembros, los que podrían ser de utilidad para entender con mayor profundidad el canal. Según el organismo, se espera una mayor concentración en las compras en la industria, donde se estima que en 2020 el 79% de las compras se realizarán a través de una organización centralizada.

Consolidación de compras realizadas a través de organizaciones centralizadas		
Segmentos	Participación de operadores consolidados (%)	
	2009	2020 (P)
Restaurantes	58	72
Alojamiento	70	85
Retail foodservice	80	90
Recreación	55	70
Aerolíneas	100	100
Negocios e industria	75	85
Establecimientos educacionales	57	65
K-12 foodservice	65	85
Establecimientos de salud	80	95
Otros: gobierno, agencias, instituciones	70	80
TOTAL	62	79

Fuente: IFDA & The Hale Group

El canal es muy segmentado, donde las empresas más importantes pertenecen al segmento broadline, con un rápido crecimiento y consolidación. Los principales drivers de crecimiento son adquisiciones, nuevas cuentas, orgánicos y expansión geográfica.¹⁴ Sysco es la empresa líder del canal, con 17% del mercado, seguida por US Foods (9%) y Performance Food Group (6%). A continuación listan los principales actores:

Empresa	Sede principal	Ventas (US\$)	Sitio web	Descripción
 Sysco	Houston, TX	44,4 mil millones	www.sysco.com	Distribuidor líder, con cobertura nacional y más de 425 mil clientes y 400 mil SKU diferentes. El 79% de sus ventas se explican por el segmento broadline; el 12% por system (a través de Sygma) y 9% por otras unidades de negocio, tales como: Produce, European imports, International food group, entre otros.
 US Foods	Rosemont, IL	23 mil millones	www.usfoods.com	Empresa con 60 sedes en EE.UU. y más de 25 mil empleados. Ofrece un portafolio de productos de casi 350 mil SKU, con líneas especiales para chef y otra de productos de especialidad, Rykoff Sexton, que son importados desde diferentes países.
 PFG	Richmond, Virginia	16,1 mil millones	www.pfgc.com	Cuenta con tres divisiones: a) Performance foodservice, que ofrece más de 125 mil SKU relacionados a alimentos para restaurantes; b) Vistar, que distribuye snacks y bebestibles para el segmento vending (quioscos, máquinas expendedoras); c) PFG, que ofrece

¹⁴ <http://www.halegroup.com/~halegrou/wp-content/uploads/2013/01/Distributor-of-the-Future.pdf>

				distribución personalizada para cadenas de restaurantes.
	Grand Rapids, MI	12,6 mil millones	www.gfs.com	Cuenta con 170 sedes en EE.UU., ofreciendo distribución a operadores de foodservice (restaurantes, universidades, hospitales). Además de los centros de distribución, cuenta con tiendas de retail (Michigan, Wisconsin, Missouri, Illinois, Indiana, Ohio, Kentucky, Tennessee, Pennsylvania y Florida).
	La Crosse, WI	No está disponible; Reyes Holding: 25 mil millones	www.rfsdelivers.com	Es la cuarta cadenas más grande de distribución del país. A través de 29 centros de distribución, ofrece una amplia variedad de productos para todos los segmentos del foodservice con distribución en el centro y este del país. Cuenta con un importante portafolio de productos importados y cocina internacional. Pertenecer a Reyes Holding (www.reyesholdings.com).
	Conklin, NY	4 mil millones	www.maines.net	Ofrece distribución en más de 30 estados, con fuerte presencia en el noreste del país. Ofrece soluciones para restaurantes, cadenas, hospitales, centros educacionales y otros segmentos. Su portafolio incluye productos frescos, preparados, carnes y productos del mar, bebestibles, equipamiento, productos de limpieza, entre otros.
	Scottsdale, AZ	No está disponible; Holding SGA: 5,4 mil millones	www.fsafood.com	Cuenta con distribución en la región oeste, medio-oeste y Alaska, con clientes en todos los segmentos del foodservice. Ofrece un amplio portafolio de productos en asociación con otras empresas pertenecientes al holding Service Group of America (www.sgagroup.com): Systems services of america (alimentos), Amerifresh (productos frescos), Ameristar meat (carnes), entre otras.
	Fort Worth, TX	3,4 mil millones	www.benekeith.com	Ofrece un portafolio completo de productos para todos los segmentos del foodservice en 11 estados, además de bebidas alcohólicas en el estado Texas.
	Phoenix, AZ	2,8 mil millones	www.shamrockfoodservice.com	Cuenta con distribución en las regiones de Rocky Mountains y Suroeste. Cuenta con un portafolio de productos con más de 16 mil SKU, sirviendo a restaurantes e instituciones, además de retail.
	San Antonio, TX	1,1 mil millones	www.labattfood.com	Cuenta con distribución regional, con fuerte presencia en TX, OK y NM, atendiendo a operadores independientes, cadenas de restaurantes e instituciones, ofreciendo un

				amplio portafolio de productos, con foco en alimentos.
 <p>Cheney Brothers C-B-I Everything for the Professional Kitchen</p>	Riviera Beach, FL	1,9 mil millones	www.cheneybrothers.com	Distribuidor con servicios en el sureste e internacional, que ofrece un completo portafolio de productos para todos los segmentos del foodservice, con productos alimenticios, equipamiento, limpieza, entre otros, sumando más de 25 mil SKU.
 <p>The Chef's Warehouse chefsWAREHOUSE</p>	Ridgefield, CT	1,1 mil millones	www.chefswarehouse.com	Distribuidor de productos de especialidad que atiende a restaurantes, hoteles, caterers y tiendas de productos gourmet, con sedes en NYC, Washington D.C., San Francisco, Los Angeles, Las Vegas y Miami.
 <p>UniPro FOODSERVICE</p>	Atlanta, GA	60 mil millones	www.uniprofoodservice.com	Es la cooperativa más grande de distribuidores en el país, permitiendo centralizar las compras y que distribuidores independientes puedan ser más competitivos. Cuenta con más de 750 centros de distribución y 800 mil clientes.
 <p>McLane</p>	Carrollton, TX	7 mil millones; Mc Lane Company: 48 mil millones	www.mclaneco.com	Pertenece a Mc Lane Company, con distribución a tiendas de conveniencia, mayoristas, supermercados y farmacias. A través de su filial McLane Foodservice, se especializa en cadenas de restaurantes.

Los operadores independientes, como por ejemplo operador con uno o dos restaurantes o una empresa de catering, suelen comprar a distribuidores locales (cobertura geográfica limitada) o apoyan sus compras con retail especializado, como Restaurant Depot. Los distribuidores locales suelen ser empresas con ventas anuales entre 5 y 400 millones, portafolios más acotados pero servicios más personalizados. Ejemplos de estas empresas en el área de Washington, DC son: International Gourmet Foods, Saval Foodservice, Watermark Foods, Baldor Specialty Foods, Hana Food Distributors, Julius Silvert Inc., FoodPRO y Hearn Kirkwood.




Al mismo tiempo, hay una fuerte competencia en la distribución de productos frescos, cárnicos y productos del mar, a través de distribuidores especializados que abarcan áreas geográficas acotadas. Como ejemplo, para la categoría de carnes y productos del mar, los principales distribuidores en la zona de Washington DC son: Congressional Seafood, ProFish, Ltd./OceanPro Industries, Samuels and Son Seafood, E. Goodwin Seafood, Prime Seafood, JJ McDonnell Seafood, NAFCO, Capital Seaboard, Martin's Seafood, Fells Point Wholesale Meats, Capital Meat Company, Metropolitan Meat, Seafood, and Poultry, AM Briggs, Halpern's Purveyors of Steaks & Seafood.

Por otra parte, para la categoría de bebidas alcohólicas, el canal de comercialización varía, ya que en la mayoría de los estados de EE.UU. se exigen licencias de comercialización. Los actores en el canal constituyen un sistema de tres niveles. Estos niveles están conformados por el importador, distribuidor y minorista/vendedor.

Los productores internacionales deben contar con un agente – o importador - que los represente dentro de EE.UU., el que debe tener una licencia especial. El segundo nivel es el distribuidor o mayorista, persona o empresa certificada y autorizada para comprar vino al importador y transportarlo para su reventa. Finalmente, el último nivel es el minorista o vendedor (tiendas minoristas, restaurantes, retail). Muchos de los importadores actúan también como distribuidores y, al mismo tiempo, un importador suele tener diferentes distribuidores en cada uno de los estados.

Los distribuidores de bebidas alcohólicas suelen tener portafolios específicos, especializándose en vinos, cervezas y/o espirituosas. Generalmente, cada marca de licor es representada por una empresa en cada mercado específico. Por ejemplo, Brown Forman, uno de los importadores y productores de licores líderes en EE.UU., comercializa sus marcas exclusivamente a través de un distribuidor en Washington, DC, obligando a los vendedores/minoristas a comprar exclusivamente a esa empresa si están interesados en sus marcas.

El canal está formado por empresas pequeñas, medianas y grandes; locales, regionales y nacionales. Algunos de los principales actores son:

Empresa	Sede principal	Ventas (US\$)	Sitio web	Descripción
 Southern Wine & Spirits	Miami, FL	9,5 mil millones	www.southernglazers.com	Es el distribuidor más grande de EE.UU. con operaciones en 35 estados. Su portafolio está compuesto por dos segmentos: vino (45%) y espirituosas (55%), comercializando más de 5.000 marcas diferentes.
 The Charmer Sunbelt Group	New York, NY	5,2 mil millones	www.charmer-sunbelt.com	Una de las empresas líderes en distribución de vinos, espirituosas, cerveza y otros bebestibles. Opera distribución local o como bróker en 15 mercados: Alabama, Arizona, Colorado, Connecticut, Delaware, Florida, Maryland, Mississippi, New Jersey, New York, Pennsylvania, South Carolina, Virginia y Washington, DC.
 Republic National Distributing Company	Houston, TX	5,5 mil millones	www.rndc-usa.com	Segundo distribuidor más grande del país, especializado en vinos y espirituosas, operando en 22 estados: Alabama, Colorado, Washington DC, Florida, Louisiana, Maryland, Mississippi, Nebraska, North Carolina, North Dakota, South Dakota, Texas, Virginia y West Virginia. A través de alianzas operan en Arizona, Indiana, Kentucky, Ohio, Oklahoma y South Carolina.

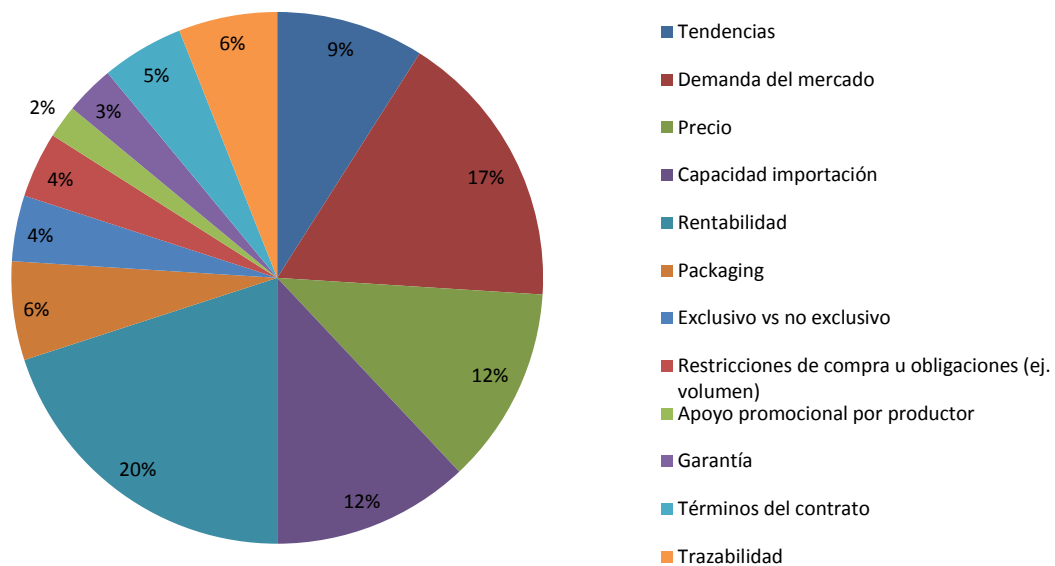
Para la categoría de bebidas alcohólicas, la dinámica del mercado en cada estado es distinta, existiendo niveles de competencia y concentración diferente. Para el caso de Washington Metropolitano, los actores operando en la categoría son: Dops Inc (cerveza y vino), Frederick Wildman and Sons (vinos y espirituosas), Hop and Wine Beverage (cerveza, vino, espirituosas), Ledroit Brands (cerveza, vino, espirituosas), Prestige Beverage Group (cerveza, vino, espirituosas), Siema Wines (cerveza, vino, espirituosas), Speakeasy Spirits (cerveza, espirituosas – pequeña escala), The Vintner Group/Winebow (cerveza, vino, espirituosas), Weygandt Wines (vino, espirituosas), Elite Wines (vino), Vintage 59 (importador de vino- basado en DC), First Vine (importador de vino- basado en DC), Empson Inc. (importador de vino- basado en DC), Washburn Company (importador de vino y distribuidor - basado en DC), Associated Distributors/Charmer Sunbelt Group, Reliable Churchill/Charmer Sunbelt Group, Republic National Distributing Company, Southern Wines and Spirits, Washington Wholesale Liquor Company, LLC, Premium Distributors of Washington, DC/Reyes Holdings (cerveza).

IV. ESTRATEGIA COMERCIAL DE ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

El mercado de distribución para el foodservice es muy competitivo, con baja a mediana concentración, donde el 40% del mercado está en manos de 14 operadores.¹⁵ La industria ha presentado una fuerte tendencia a la consolidación, donde los principales operadores han aumentado su participación de mercado a través de adquisiciones. Ejemplos de esto son: la intención de Sysco de comprar US Foods, la que fue bloqueada por la *Federal Trade Commission*; Reinhart compró Agar Supply y Gordon Food Service compró Perkins Paper.¹⁶

El aumento de puntos de venta minoristas y restaurantes han estimulado la entrada de nuevos actores, siendo la competencia muy agresiva, pero existiendo espacio para que empresas de diferentes tamaños y especialidades puedan operar. El inventario de una empresa va a variar dependiendo de su estrategia y segmento en el que pretende operar. Generalmente, las más grandes, cuentan con inventarios profundos y amplios para todas las categorías, lo que es posible gracias al volumen de clientes. Al mismo tiempo, los actores que pretenden operar con operadores independientes o más pequeños, suelen ofrecer inventarios más acotados pero especializados. El siguiente gráfico muestra la importancia que le dan los importadores/distribuidores a cada uno de los atributos de los productos a la hora de decidir incorporarlos a su portafolio, donde la rentabilidad, demanda del mercado, precio y facilidad/capacidad de importación son atributos esenciales.

Atributos considerados por distribuidores para incluir nuevos productos a portafolio



17

¹⁵ http://files.shareholder.com/downloads/SYY/1124004662x0x425013/e7a21c77-2b2e-4cf6-b6c0-9b059aa02865/Investor_Day_2010_Final_8-K.pdf

¹⁶ <http://merger.com/foodservice-consolidation-wave-crashes-food-beverage-manufacturers/>

¹⁷ RAMW a través de encuestas y entrevistas en profundidad

A continuación se describen con más detalle tres importantes actores del canal de distribución de foodservice: Sysco, Performance Food Group y Chef Warehouse.

1. SYSCO FOODSERVICE

Sysco es el líder mundial en la venta, comercialización y distribución de productos alimenticios a restaurantes, centros educacionales, hoteles e instituciones de salud y otros clientes que operan preparando alimentos. Su portafolio de productos incluye productos alimenticios, equipos y suministros para la industria de foodservice y hotelería.

La compañía cuenta con más de 425 mil clientes, ofreciendo cerca de 400 mil SKU, de los cuales 40 mil cuentan con marca propia, entregando cada año 1,3 mil millones de cajas de alimentos y otros productos, alcanzando ventas superiores a los 44 mil millones. Cuenta con tres unidades de negocios: 1) Broadline, que representa el 79% de sus ventas, ofreciendo un amplio portafolio de productos y soluciones para foodservice; 2) SYGMA, explicando el 12% de sus ventas, que ofrece soluciones para operadores con varias sedes (ej. cadenas de restaurantes); y 3) Otras áreas, que representan el 9% de sus ventas, permitiendo ofrecer a sus clientes productos exclusivos.

En la industria de foodservice, los clientes de Sysco incluyen restaurantes, hospitales y hogares de ancianos, colegios y universidades, hoteles y moteles, catering industriales y otras plazas similares donde se sirven productos alimenticios. El segmento más relevante es el de restaurantes, con el 63% del total de sus ventas; seguido por salud, educación y gobierno (17%), otros (12%) y viajes, ocio y retail (8%).

Durante el 2015, la participación de cada categoría en las ventas totales fueron: alimentos congelados (13%), como carnes, mariscos, platos preparados, frutas, verduras y postres; alimentos enlatados y secos (17%); carnes frescas de vacuno (20%), aves (11%) y productos del mar (5%); productos lácteos (11%); bebidas (4%); y productos frescos (8%). También suministra una amplia variedad de artículos no alimenticios, como productos de papel (7%), como servilletas desechables, platos y tazas; vajilla, utensilios de cocina, equipos y suministros (1%); y suministros de limpieza (2%).

Las directrices y requisitos de certificación para proveedores internacionales están disponibles en el siguiente link: <http://www.sysco.com/supplier-opportunities/supplier-resources.html>

Los centros de distribución, a los que denomina empresas operadoras, distribuyen mercancía a nivel nacional con marcas privadas y propias. Los productos envasados bajo sus marcas son fabricados para Sysco por empresas nacionales e internacionales, de acuerdo con las especificaciones que desarrolla el equipo de control de calidad de la empresa.

Respecto a sus políticas de proveedores y compra, Sysco cuenta con un amplio portafolio de proveedores nacionales e internacionales, de los cuales ninguno cuenta individualmente con más del 10% de la participación del total de las compras. Estos proveedores son generalmente grandes empresas que venden productos bajo marcas privadas y propias, así como empresas que procesan y empaacan con marcas específicas. La compra se realiza generalmente a través de dos programas: el centralizado y el de compras directas establecidas por las empresas operadoras.

Sysco administra un programa consolidado de adquisición de productos diseñado para desarrollar, obtener y garantizar la calidad de los productos alimenticios y no alimenticios de manera consistente. El programa abarca la compra y venta de mercancía bajo marca propia y privada. Al mismo tiempo, las empresas operadoras de Sysco compran productos a los proveedores que participan en el programa consolidado, además de tener un portafolio

de clientes independientes. Los productos de la marca Sysco sólo están disponibles para las empresas que operan a través del programa consolidado.

Con el objetivo de aumentar la rentabilidad, reduciendo los costos de operación y los niveles de inventarios, Sysco cuenta con centros de distribución regionales (RDC), que optimizan la cadena de suministro de determinados productos. En la actualidad, Sysco tiene dos RDC en operación, uno en Virginia y otro en Florida.

Para más información sobre la empresa, sus productos, posicionamiento en el mercado y proyecciones, ingresar a: <http://www.sysco.com/aboutus/OnlineAnnual2015/Sysco-2015-Annual-Report.html>

2. PERFORMANCE FOOD GROUP

Performance Food Group (PFG) es la tercera empresa más grande, con ingresos que ascienden a los 16,1 mil millones de dólares en 2015, con un crecimiento anual promedio acumulado de 5,5% desde el 2010. Cuenta con una participación de mercado estimada de 6%. La empresa distribuye más de 125 mil productos desde a través de 68 centros de distribución y 10 tiendas mayoristas (cash & carry), atendiendo a más de 150 mil clientes. PFG tiene más de 11 mil empleados en sus tres unidades de negocio: a) Performance foodservice, que ofrece soluciones para foodservice; b) Vistar, que distribuye snacks y bebestibles para el segmento “vending” (quioscos, máquinas expendedoras); c) PFG customized, que ofrece distribución personalizada para cadenas de restaurantes.

PFG, con sede principal en Richmond, Virginia, comercializa un amplio portafolio de productos, que incluye alimentos frescos, congelados y en conservas, productos lácteos, papeles y productos de limpieza y equipos.

A través de sus unidades Performance Foodservice y PFG customized, PFG atiende a dos segmentos de consumidores diferentes. La primera atiende a operadores independientes y cadenas de restaurantes, ya sea cafeterías, colegios, hoteles, hospitales o restaurantes franquiciados como Burger King, Church’s, KFC, Popeye’s, Subway, Zaxby’s y Compass. Por otro lado, entre los clientes a los que entregan productos personalizados se encuentran principalmente restaurantes independientes y cadenas de restaurantes, tales como Carrabba’s Italian Grill, Cracker Barrel, Logan’s, O’Charley’s, Outback Steakhouse, Ruby Tuesday y Friday’s.

PFG asegura que los clientes elijen a sus proveedores basados en la puntualidad de la entrega de los productos, estabilidad de la calidad, su valor agregado y precio. Sostiene también que un gran número de sus clientes se benefician de contar con un solo proveedor para todos sus productos.

PFG ofrece a sus clientes una extensa línea de productos bajo marca propia. Entre las marcas más importantes destacan: AFFLAB, Bay Winds, Brilliance, Empire’s Treasure, First Mark, Guest House, Heritage Ovens, PFG Custom Meats, Raffinato, Ridgecrest Culinary, Silver Source, Village Garden, West Creek y Pocahontas, esta última conocida por más de 100 años. La empresa comercializa bajo la modalidad de marcas propias diversas categorías de productos, tales como: alimentos en conservas, salsas, carnes, panadería y pastelería, aceites, entre otros.

PFG cuenta con una extensa red de proveedores, locales, regionales, nacionales e internacionales, intentando consolidar su poder como comprador a través de volumen de compras. Si bien cada filial es responsable de sus propias decisiones de compra y elección de proveedores, la matriz incentiva la participación en programas de compra que abarcan a otras filiales, de tal manera de tener una ventaja por volumen de compra. Ninguno de sus proveedores representa más del 3% del total de las compras. Por ejemplo, la filial Progressive Group Alliance (antes llamada Pocahontas Foods, USA), cuenta con cerca de 450 proveedores de distintos estados de EE.UU.

En el siguiente link se podrá encontrar los requisitos y pasos a seguir para ser un proveedor de la compañía: <http://pfgc.com/Resources/Pages/SupplierTerms.aspx>

3. THE CHEFS WAREHOUSE

The Chefs Warehouse es uno de los principales distribuidores de alimentos gourmet o de especialidad (specialty foods), especializándose en productos para chefs, restaurantes independientes, clubes, hoteles, escuelas culinarias, entre otros. The Chefs Warehouse ofrece un portafolio de productos muy selectos y difíciles de encontrar en el mercado.

La empresa define alimento gourmet como aquel de alta calidad, único o que requiere de un complejo proceso de elaboración. Su oferta incluye más de 16 mil SKUs, nacionales e importados, pertenecientes a categorías como: charcutería, quesos, aceites, vinagres, trufas, chocolates, caviar, mantequillas, leche, entre otros. De su portafolio total de productos, es posible encontrar más de 10 mil con disponibilidad inmediata. La empresa está constantemente evaluando su portafolio de productos y tiene la capacidad de adaptarse a cambios de preferencia y tendencias en los mercados en que opera.

La empresa comercializa productos provenientes de más de mil proveedores diferentes, donde ninguno representa más del 5% del total de compras. Sus proveedores son de todo el mundo, e incluyen a numerosas empresas pequeñas, empresas familiares y productores artesanales, siendo para muchos de ellos el comprador más importante.

A través de su división de importación, ofrece una amplia selección de productos internacionales. Por ejemplo, ofrece más de 125 variedades de aceite de oliva, cifra muy superior a los 5 o 10 tipos de aceite que ofrece un proveedor promedio. La empresa también ofrece un servicio de etiquetado personalizado.

Desde 1985, ha expandido su red de distribución, portafolio de productos y cartera de clientes de manera acelerada, a través de crecimiento interno y adquisiciones. En el período 2009 - 2011, incrementó sus ganancias de US\$ 129 a \$400 millones de dólares, para alcanzar 1.1 mil millones en 2015. Desde hace algún tiempo su cartera de clientes se ha ido expandiendo producto de una mayor variedad de productos y adquisiciones en NYC, Washington D.C., San Francisco, Los Angeles, Las Vegas y Miami.

La empresa distribuye a más de 10 mil clientes ubicados principalmente en siete mercados: New York, Washington DC, San Francisco, Los Ángeles, Las Vegas, Miami y Portland. También en otras ciudades como Philadelphia, Boston, Napa Valley y Seattle. Según la empresa, estos mercados son los referentes culinarios más importantes del país y marcan la tendencia a nivel nacional.

V. EXIGENCIAS Y REQUERIMIENTOS EN EL CANAL

En general las exigencias son las mismas que realizan los distintos organismos de EE.UU. para el control y certificación de alimentos y bebidas no alcohólicas.

1. Inspección y Certificación

La importación de alimentos es regulada por la FDA. Además, están sujetos a la inspección por parte de U.S. Customs & Border Protection (Servicio de Aduanas de EE.UU.) al momento de llegar al puerto de entrada en EE.UU. De acuerdo a esto, para que el producto en puerto sea liberado por la U.S. Customs & Border Protection, se requiere cumplir con todas las leyes y reglamentos impuestos por la FDA lo que debe acreditarse por medio de la documentación exigida.

La siguiente presentación da a conocer los pasos más importantes para importar exitosamente a EE.UU. y puede ser de gran utilidad para quienes exportan por primera vez algunos productos específicos: <http://www.slideshare.net/FDAImports/how-to-successfully-import-natural-products-to-the-usa>

2. Etiquetado

La FDA regula el etiquetado de los productos alimenticios y sus derivados, a través de la Ley de Etiquetado y Educación sobre Sustancias Nutritivas (Nutrition Labeling and Education Act, NLEA). En general, la normativa exige que el alimento sea seguro y limpio y que la etiqueta que porta sea fidedigna e informativa.

El etiquetado obligatorio de los alimentos incluye la declaración de identidad (nombre común o usual del producto); la declaración de la cantidad neta del contenido; el nombre y lugar de operación del fabricante, empaquetador o distribuidor; y, si fuera elaborado con dos o más ingredientes, se deberá detallar cada ingrediente en orden descendiente o según la predominancia, por su nombre común o usual.

La etiqueta de un producto alimenticio puede incluir el Código Universal del Producto (Universal Product Code, UPC), más símbolos que pueden significar, por ejemplo, que la marca está registrada en la Oficina de Patentes de EE.UU. (U.S Patent Office); que el contenido literario y artístico de la etiqueta se encuentra protegido contra su violación por las leyes de propiedad intelectual de EE.UU.; que el alimento se ha elaborado y/o cumple con las leyes alimenticias de ciertos grupos religiosos, entre otros. Es importante aclarar que ni el UPC ni cualquier otro de los símbolos mencionados anteriormente son obligatorios ni se encuentran bajo la autoridad de ninguna de las leyes que establece la FDA.

Entre los requerimientos de información del etiquetado figuran:

- El valor nutritivo de los alimentos, lo que permite a los consumidores informarse acerca de las cualidades alimenticias de los productos que compran.
- Formato fácil de leer, que permita a los consumidores encontrar rápidamente en la etiqueta la información necesaria para escoger los alimentos más saludables.
- Información sobre la cantidad por porción de grasa saturada, colesterol, fibra dietética y otros nutrientes, que hoy son causa de mayor preocupación para la salud de los consumidores.
- Referencia de valores de nutrición exactos, como porcentajes de valores diarios que ayudan a los consumidores a comprender cómo un alimento se puede incorporar en una dieta común.
- Definiciones uniformes para los términos que describen el contenido nutritivo de un alimento - "ligero", "bajo en grasas", "alto en fibra" - para asegurar que tales términos siempre significan lo mismo en cualquier producto en donde aparezcan.
- Afirmaciones acerca del vínculo entre un nutriente o alimento y una enfermedad, como en el caso del calcio y la osteoporosis, o el cáncer y la grasa.
- Uniformidad de las porciones de los alimentos, con el fin de poder hacer comparaciones entre productos similares.
- Si se usa el formato simplificado, se debe añadir a la lista información del total de calorías, total de grasa, total de carbohidratos, proteína y sodio (aún en cantidades insignificantes). También se debe indicar otros nutrientes y las calorías provenientes de grasas si están presentes en cantidades más que insignificantes. Si hay otros nutrientes añadidos al alimento, éstos deben también ser declarados en la lista.
- La presencia de alérgenos en los productos alimenticios deben especificarse en el etiquetado. La Ley de Etiquetado Alergénico obliga a que en las etiquetas de los productos figuren ocho de los alérgenos más comunes, si estos forman parte de los ingredientes: leche, huevos, pescado, crustáceos, nueces, trigo, maní, brotes de soja y cualquier ingrediente elaborado con los anteriores.

3. Muestreo de Productos Alimenticios

El agente o importador debe tramitar los documentos de ingreso con U.S. Customs & Border Protection. La FDA procede a revisar los documentos de ingreso del importador para determinar si se debe llevar a cabo un examen físico, un examen en el puerto o un examen de muestras. Si se toma la decisión de no tomar una muestra, la FDA envía una "Nota de Autorización" a la Aduana de EE.UU. y al importador. En tal caso, el cargamento es liberado por el FDA. Por el contrario, si se toma la decisión de tomar una muestra (sobre la base de la naturaleza del producto, las prioridades de la FDA o la historia previa del artículo), FDA envía una "Nota de Muestreo" a la Aduana de EE.UU. y al importador. En tal caso, el cargamento debe ser mantenido intacto hasta nuevo aviso, y se procede a tomar una muestra del cargamento. Ello da lugar a un procedimiento administrativo especialmente regulado.

La información detallada se encuentra en el siguiente link:

<http://www.fda.gov/Food/InternationalInteragencyCoordination/InternationalOutreachTechnicalAssistance/default.htm>

4. Bebidas Alcohólicas

En el sitio web de Federal Alcohol Administration Act (FAA) se responden algunas de las preguntas más frecuentes a la hora de importar bebidas alcohólicas a EE.UU. Los siguientes links permiten conocer información más detallada de los requerimientos y regulaciones vigentes: <http://www.ttb.gov/itd/impreg.shtml>, <http://www.ttb.gov/foia/frl.shtml>

El siguiente portal pone a disposición diversos reportes y estadísticas sobre importaciones y exportaciones de bebidas alcohólicas: <http://www.discus.org/economics/import/>

VI. OPORTUNIDADES PARA SUBSECTORES/PRODUCTOS CHILENOS EN CANAL ANALIZADO

El sector del foodservice en EE.UU. ha mostrado un gran dinamismo y crecimiento en los últimos años, con proyecciones positivas explicadas principalmente por la recuperación económica, esperando que alcance US\$ 783 mil millones, 5% superior que 2015 y 2,1% ajustado por inflación. El mercado presenta potencial para la introducción de productos nacionales, en especial en el segmento de servicios comerciales, específicamente restaurantes, el que se espera que crezca en más de un 5%.

Va a depender del producto, el segmento que sea atractivo abordar y el tipo de distribuidor que sea el más efectivo para alcanzar el segmento (broadline, system, specialty o alternative). Así, si se piensa comercializar un producto de especialidad, el segmento objetivo atractivo podría ser operadores independientes a través de distribuidores de tamaño medio o pequeño. Al mismo tiempo, si se quiere comercializar un producto sin mucho valor agregado o si se está priorizando la estrategia bajo precio/alto volumen, el segmento serán operadores con varias sedes a través de distribuidores grandes o medianos. Para el primer caso, existe el espacio para que los

proveedores puedan trabajar en conjunto con los operadores y los distribuidores para dinamizar la demanda (push-pull), lo que es difícil realizar en el segundo caso.

Al mismo tiempo, se está viendo un interesante aumento de nuevos restaurantes de autor, donde reconocidos chefs ofrecen menús a precios sobre el promedio. El atractivo de este tipo de restaurantes es que buscan proveedores de productos de mejor calidad y menor volumen, además de estar constantemente renovando los productos que utilizan. Este nicho se presenta como una oportunidad para empresas nacionales que ofrecen productos con estas características.

Al analizar las tendencias en los ingredientes utilizados en el menú, se detectan importantes oportunidades para nuestra oferta exportable, en especial en las categorías de productos con características orgánicas, sustentables, naturales, saludables y étnicas. Los operadores independientes están buscando nuevos productos para incluir en sus menús y que les permitan ofrecer alternativas diferentes y atractivas a consumidores que están buscando nuevos sabores. Al mismo tiempo, la fuerte tendencia de lo local (locally-sourced) podría significar una amenaza para los proveedores nacionales, en especial para los productos frescos, carnes y productos del mar.

Por otra parte, en cuanto a zonas geográficas, las regiones del “South atlantic”, “Pacific” y “Mountain” son las que esperan mayor crecimiento en la industria, por lo que demandarán mayor cantidad de productos. Las empresas nacionales podrían considerar esto a la hora de buscar potenciales importadores y distribuidores en el país. Particularmente, los estados que tendrán un mayor crecimiento serán Florida, Georgia, South Carolina, Arizona, Idaho, Nevada, Utah, California, Oregon, Washington State y Distrito de Columbia (Washington, DC), ciudad que fue escogida “Restaurant City of the Year 2016”

Respecto a la facilidad de introducir productos en los portafolios de los distribuidores, esto dependerá de la empresa de distribución y el producto que se esté ofreciendo. Según los datos disponibles, los principales atributos que buscan los distribuidores son productos con alto margen, demanda constante, precio competitivo y condiciones favorables para su importación (en el caso de ser internacional).

Además de lo anterior, existen oportunidades para todas las categorías de la oferta exportable nacional, las que pueden ser utilizadas en diferentes tipos de cocina presentes en el mercado (latina, asiática, americana, mexicana, etc.), además de contar con importantes fortalezas, como la reputación, madurez de ciertas industrias, contra-estación y características fitosanitarias.

VII. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL

EE.UU. presenta oportunidades muy atractivas para la comercialización de productos nacionales en el segmento foodservice a través de su canal de distribución, las que se espera sigan aumentando. Las empresas chilenas que cuentan con productos que respondan a las necesidades de este canal debiesen considerar una prospección de mercado para evaluar la introducción de nuevos productos.

Es importante que las empresas nacionales realicen un estudio de mercado previo a la introducción de sus productos, para poder levantar las necesidades, requerimientos, tendencias, formatos y preferencias de consumo en cada categoría en particular, y así asegurar el éxito de comercialización de su producto en el canal.

Muchas empresas nacionales aspiran a cerrar contratos con los importadores y distribuidores más importantes del país. Sin embargo, dependiendo del volumen y características del producto, puede ser más atractivo trabajar con importadores/distribuidores locales o regionales de menor tamaño, permitiendo aumentar el margen y tener mayor poder de negociación. Además, la relación comercial que se puede desarrollar con ellos es, la mayoría de las veces, más cercana, permitiendo un trabajo en conjunto. Un ejemplo de esto es lograr el apoyo de los distribuidores en la detección de oportunidades en el mercado, así como de identificar como adecuar los productos para ciertos segmentos objetivos específicos.

Por otra parte, recomendamos que la empresa tenga un representante de ventas en el país, que esté encargado de fidelizar a los clientes y de llevar la relación con ellos. Esto permitirá que la relación con los miembros del canal sea más fluida, además de tener un mayor conocimiento del mercado y detectar a tiempo oportunidades en él. También servirá como apoyo en la gestión de ventas y en la ejecución del plan de marketing, trabajando con los operadores para dar a conocer el producto, estimular la demanda y apoyar la rotación del producto.

Por último, la mayoría de los estados cuentan con asociaciones que agrupan a miembros del foodservice. Una manera efectiva de detectar a los agentes de un canal específico es a través de estas asociaciones, las que ofrecen diferentes oportunidades para exponer la marca, hacer networking, conocer a los operadores, además de proveer información del mercado muy valiosa para definir la estrategia de comercialización.

Fuentes relevantes a considerar:

- Food Management: www.food-management.com
- National Restaurant Association: www.restaurant.org
- Society for Hospitality and Foodservice Management: www.shfm-online.org
- Vending Times: www.vendingtimes.com
- Nation's Restaurant News: www.nrn.com
- National Restaurant Association: www.restaurant.org
- Restaurants & Institutions Magazine: www.rimag.com
- Census Bureau Economic Statistics: www.census.gov/econ
- International Franchise Association: www.franchise.org
- The National Council of Chain Restaurants: www.nccr.net
- U.S. Food and Drug Administration: www.fda.gov
- US Bureau of labor Statistics: www.bls.gov
- U.S. Customs & Border Protection: www.cbp.gov

El presente documento, de investigación de mercado e informativo, es propiedad de ProChile, organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. El acceso a este documento es de carácter público y gratuito. No obstante lo anterior, su reproducción íntegra o parcial sólo podrá ser efectuada citándose expresamente la fuente del mismo, indicándose el título de la publicación, fecha y la oficina o unidad de ProChile que elaboró el documento. Al ser citado en una página Web, deberá estar linkeado al sitio de ProChile para su descarga.