

El efecto supernova en las Cadenas de Farmacias en LATAM

ROBERTO PALACIOS
Socio Sintec
ISAAC PÉREZ
Analista Estrategia de Operaciones

Síguenos:

 @Perspectiva Sintec  @Sintec_  @PerspectivaSintec  /MexicoSintec

¿EN QUÉ SE PARECE EL EFECTO SUPERNOVA A LA EXPANSIÓN DE CADENAS DE FARMACIAS EN LATAM?

Una explosión supernova provoca la expulsión de las capas externas de estrellas por medio de ondas de choque, estos residuos estelares en expansión se denominan remanentes y eventualmente terminará por diluirse en el medio interestelar, es decir, mueren al expandirse.

La explosión en las **Cadenas de Farmacias** ha sido un tema que se ha analizado desde hace más de una década en LATAM. En el 2005, un artículo publicado por Wharton, University of Pennsylvania, planteaba que “En la carrera por ganar mercado, las cadenas han llegado a colocar las sucursales frente a las de sus adversarios, a tan solo unos pocos metros de distancia”. Años después, esta práctica se convirtió en el común denominador de negocios en este sector de venta al por menor, donde su expansión más que en función del crecimiento poblacional, se convirtió en una guerra ente competidores, absorbiendo el canal tradicional de medicamentos y productos de salud (igual al efecto de los abarros) por medio de formatos diferentes, con una nueva propuesta de valor más atractiva para el cliente, con más y mejores ubicaciones, muchas veces saturando el mercado.

Este artículo tiene como propósito presentar el resultado de esta explosión: ¿Quiénes ganan? o ¿Quiénes pierden?, ¿Quiénes mueren en el intento?. A través de cuatro preguntas/hipótesis iremos descubriendo cómo ha sido el crecimiento en seis países de Latinoamérica. La importancia de las **Cadenas de Farmacias** para estos países, se convierte altamente relevante ya que este sector en Latinoamérica se está convirtiendo en la fuente básica de compra de medicamentos y productos, que tienden a sustituir una parte del sistema de salud.

¿QUÉ SON LAS CADENAS DE FARMACIAS?

Las Cadenas de Farmacias, comúnmente llamadas droguerías o boticas, forman parte del Sector de Venta No-Abarros, y su nombre formal se encuentra como venta de productos de salud y belleza. Esta rama de productos se divide en cuatro grandes categorías: productos ópticos, tiendas de belleza, farmacias y otras tiendas de salud.

Las **Cadenas de Farmacias** son sitios donde su principal giro es la venta de medicamentos con receta médica, productos sin receta - OTC (over-the-counter)- y artículos de salud y belleza. Algunos formatos extienden sus categorías a productos de consumo y otros ofrecen servicios médicos en general, lo que ha generado un debate al cuestionar si estos se utilizan como estrategia comercial para la promoción de sus marcas genéricas propias o para beneficio del usuario.

DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LAS CADENAS DE FARMACIAS EN LATINOAMÉRICA

Se seleccionaron los 6 países más importantes de la región y se analizó el crecimiento en un período de 4 años (2011- 2014) y se tomó en cuenta el crecimiento proyectado. Este sector representó \$78 mil millones de USD en 2014 para los 6 países con un crecimiento promedio ponderado del 3% del periodo histórico. Para el período del 2015-2019 se espera que esta tasa baje al 2.3%.

Brasil representa más del 60% del valor de ventas con \$49.1BUSD en 2014, seguido por México con \$15.8BUSD, siendo los mercados de mayor tamaño. Se espera que el mercado de éstos 6 países crezca por lo menos \$10 BUSD en los próximos 5 años, alcanzando un tamaño de mercado de más de \$88BUSD para el 2019.

*Fuente: Warthon University of Pennsylvania. “La frenética expansión de las cadenas de farmacias por Latinoamérica.” Universia Knowledge. 06/04/2005. Wharton. 01/03/2016 <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/la-frenetica-expansion-de-las-cadenas-de-farmacias-por-latinoamerica/>

SITUACIÓN ACTUAL

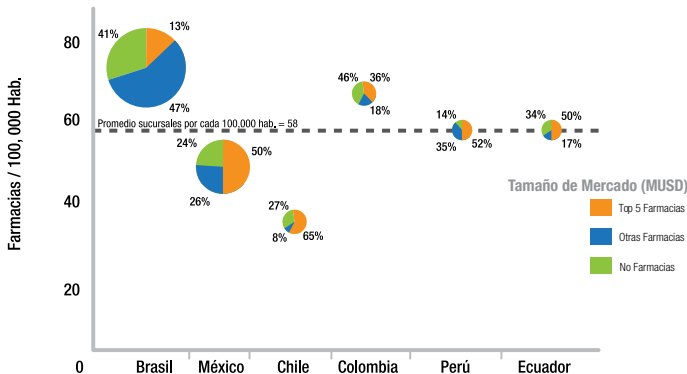


SITUACIÓN AL 2019



Un tema a destacar es que cada mercado tiene una dinámica de crecimiento diferente y una concentración de jugadores que influyen este crecimiento.

Por ejemplo, en Chile existen mercados más consolidados, en cambio en Brasil existe una gran oportunidad de consolidación, además de que en algunos países el nivel de saturación del mercado (medido en número de sucursales por cada 100,000 habitantes) aún es baja comparado con el promedio del mercado.



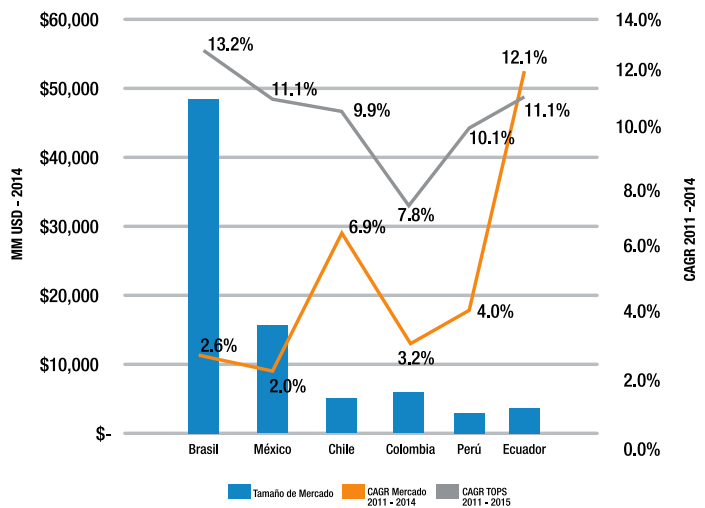
Sucursales por cada 100,000 habitantes, tamaño de mercado y distribución por canales de venta (farmacias y no farmacias) a 2014

Algunos puntos a resaltar de la información comparativa mostrada son los siguientes:

- En Brasil el Top 5 de cadenas de farmacias representa el 13% vs. Chile donde representan el 65% del mercado.
- México, Perú y Ecuador muestran similar concentración de mercado con el 50% de la venta en el Top5.
- Chile y Colombia tienen similar tamaño de mercado pero con casi un tercio de habitantes del primero comparado con el segundo país.
- El nivel de saturación (No. de sucursales / 100,000 habitantes) promedio es alrededor de 60 sucursales, donde Brasil muestra el mayor número con 80 y Chile el menos con alrededor de 30, la mitad del promedio.

Para comparar los mercados en crecimiento, se consideró, el crecimiento total del mercado y el Top 5 de cadenas de farmacias de cada mercado, con el objetivo de ver como lo han hecho los jugadores más importantes de cada uno de los países.

Comparativo de 6 mercados en LA - Tamaño y crecimiento 2011-2014



Algunas observaciones relevantes en este comparativo son:

- Brasil y México representan el 83% del valor de mercado aunque son los países con menor crecimiento (2.6% y 2% respectivamente).
- Ecuador con un crecimiento promedio por encima del 12.1%, 4 veces el promedio histórico de los 6 países que fue 3%.
- Los jugadores líderes siguen captando principalmente el crecimiento de sus mercados. El promedio de crecimiento ponderado del Top5 de cada país normalmente es entre 3 a 4 veces más que el promedio de mercado, a excepción de Ecuador donde son casi iguales.

Se estima un crecimiento menor proyectado para el periodo 2015 al 2019 del 2.3%, esto representa un reto para mantener un crecimiento rentable, es decir, ¿Cómo crecer en sucursales, en una mayor venta y en una mayor rentabilidad (EBIT del negocio) sin destruir valor?

Las cadenas deben optimizar sus decisiones de crecimiento al contestar estas preguntas:

1. ¿Dónde ubicar nuevas sucursales?
2. ¿Cómo mejorar la productividad en las actuales sucursales?
3. ¿Cómo incrementar la venta e incrementar la rotación del universo?

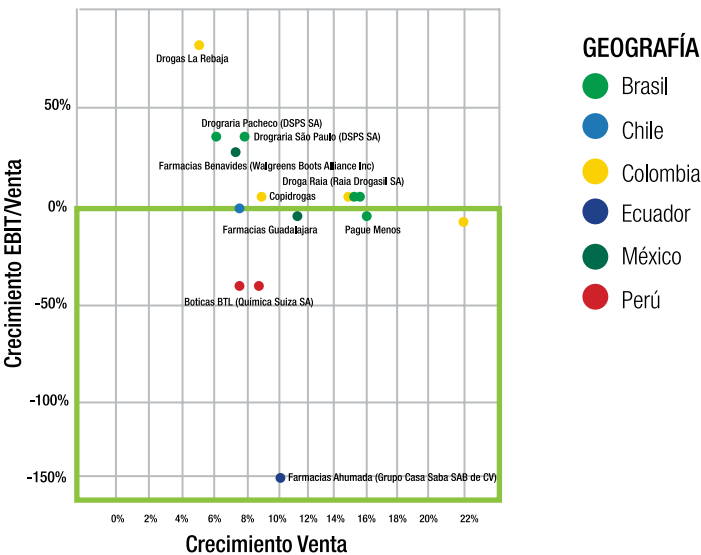
LAS 4 PREGUNTAS SOBRE CRECIMIENTO RENTABLE EN LAS CADENAS DE FARMACIAS DE LATINOAMÉRICA

Una cadena de farmacia como negocio de venta al detalle busca crecer en ventas por medio de más sucursales y/o incrementar la productividad de su piso de ventas, y que sus gastos crezcan a un ritmo en menor proporción al crecimiento, o inclusive mantenerlos iguales.

Bajo este entendimiento buscamos comprobar hipótesis de cómo crecen este tipo de negocios tomando el Top 5 de los 6 países representados y ver la relación de variables de crecimiento (No. de Sucursales, Ventas totales), productividad (USD/m2) y rentabilidad (EBIT/Ventas)

HIPÓTESIS 1: ¿EL CRECIMIENTO EN VENTAS SE DEBE REFLEJAR EN CRECER EN RENTABILIDAD (EBIT/VENTAS)?

No necesariamente, por ejemplo; Drogas la Rebaja de Colombia creció solo 5% promedio, pero su rentabilidad creció por encima del 50%, seguramente con acciones para reducir su costo de servir y/o productividad de sus activos.

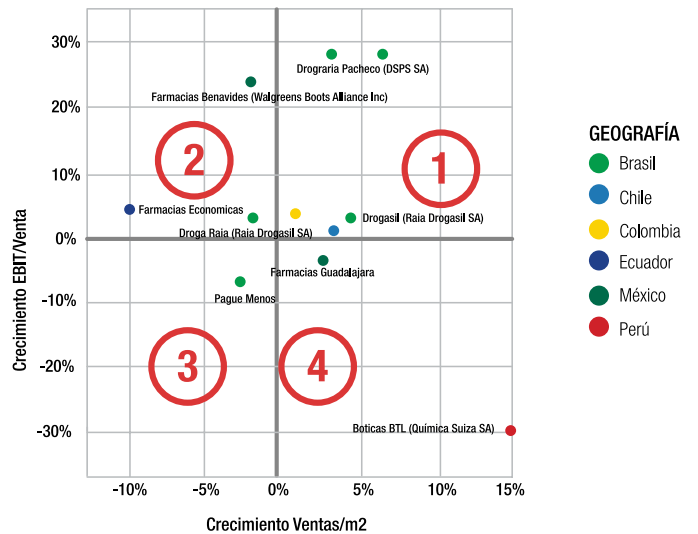


Por otro lado, Copidrogas de Colombia creció al casi el doble con 10%, pero casi no tuvo crecimiento en rentabilidad, quedando casi igual, es decir, todo su crecimiento en valor fue reducido por el crecimiento en gastos

HIPÓTESIS 2: ¿A MAYOR PRODUCTIVIDAD EN VENTAS/M2 SE TRANSFORMA EN VALOR DE NEGOCIO?

Definitivamente es un camino, pero no es el único ni es seguro. En la siguiente gráfica, el grupo 1 muestra claramente una mayor productividad, pero por el grupo 2 no tuvieron un incremento en productividad (ventas/m2) aún y cuando lo pudieron tener, seguramente

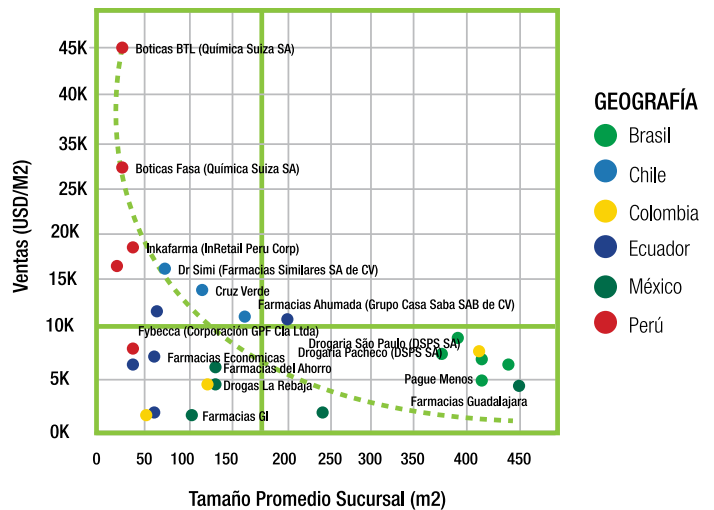
apoyado por acciones de reducción de costos y mejora en productividad de activos.



El grupo 4, tuvo un incremento de ventas / m2, (como Boticas BTL de Perú) tuvieron un incremento de casi el 15% en productividad, sin embargo no crecieron en rentabilidad.

HIPÓTESIS 3: ¿LAS SUCURSALES DE MENOR TAMAÑO SON MÁS PRODUCTIVAS EN VENTAS/M2?

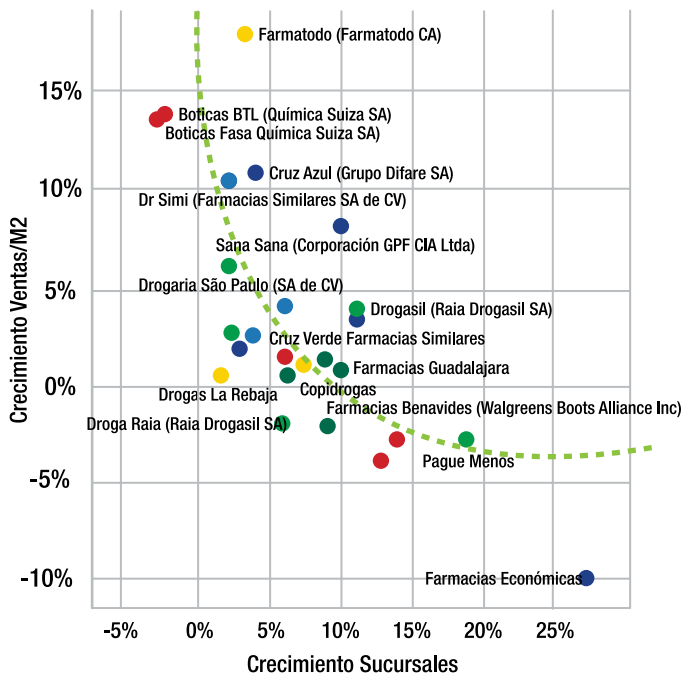
La respuesta es definitivamente cierto. En la gráfica a continuación, se muestra que sucursales de menor tamaño son altamente productivas, el más alto es Boticas BTL de Perú (35 m2/sucursal) con productividad de \$45 K USD / m2, casi 4 veces el promedio de \$10 K USD / m2.



Las sucursales más grandes como Farmacias Guadalajara en México con 450 m2/sucursal, cuentan con una baja productividad del piso de ventas debajo de los \$5 K / m2. En conclusión, entre más área de ventas, no necesariamente significa más ventas pero sí más gastos.

HIPÓTESIS 4: ¿UN CRECIMIENTO ACELERADO DE SUCURSALES TRAE UNA REDUCCIÓN DE PRODUCTIVIDAD?

Y la respuesta es: Cierto. A mayor crecimiento en número de sucursales tiende a ver una reducción de productividad en USD / m², como lo muestra la curva de la gráfica de abajo, donde este caso se presenta en las cadenas con mayor crecimiento como Pague Menos de Brasil y Farmacias Benavides de México.



Sin embargo también hay aquellas cadenas que tuvieron un crecimiento marginal y se dedicaron a crecer en productividad como Cruzl Azul (Ecuador) y Bóticas Fasa (Perú), seguramente por un manejo más eficiente del portafolio, promociones, manejo de precios diferenciado y reposición ágil del inventario.

¿CÓMO CRECER DE FORMA RENTABLE?

El crecer en cadenas de farmacias no es una decisión sencilla: implica invertir en buscar nuevas ubicaciones, inventario adicional, contratar y capacitar personal; por lo tanto debe ser una serie de decisiones las que incrementen la posibilidad de éxito y al final generar valor al negocio, sin reducir la productividad del piso de ventas, ni mermar la rentabilidad del negocio.

Estas decisiones parten desde dónde ubicar una sucursal hasta las decisiones de cuanto inventario tener y reponer. **(Ver Anexo)**

CONCLUSIONES

En conclusión, crecer no siempre significa crear valor de negocio, a veces implica destruirlo. En las cadenas analizadas se observa claramente que algunas lo han hecho bien, tomando las decisiones correctas para crecer, y en otras no, donde una mala decisión de dónde y cómo crecer, puede provocar muchos años de pérdida de valor antes de recuperar la inversión, o el cierre eventual de puntos de venta.

La Industria de Cadenas de Farmacias necesita desarrollar nuevas competencias para crecer y agregar valor. Esto ha sido comprobado solamente el Top 5 de cada país. Nuestro siguiente paso es aumentar nuestra muestra para ir descubriendo estrategias más finas y continuar creando valor.

ROBERTO PALACIOS

Socio Sintec
Oficina Monterrey
roberto.palacios@sintec.com

ISAAC PÉREZ

Analista Estrategia de Operaciones
Oficina Colombia
isaac.perez@sintec.com

CIUDAD DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com

DECISIÓN	FORMA TÍPICA O COMÚN	MEJOR FORMA
Ubicación de nueva sucursal	Criterios de crecimiento de nuevas zonas y/o ubicación de actuales.	Por medio de un diseño de geo-marketing para definir las variables más importantes de éxito de ventas por sucursal y buscando estas determinantes antes de cada apertura.
Estrategia multi-canal	No existe una estrategia multi-canal que integre de forma óptima todos los canales, existe una competencia entre estos para captar, procesar y entregar pedidos.	Sinergia entre los canales de sucursales, domicilio e internet para atender clientes que son multi-canal, aprovechando las ventajas de cada uno en lugar de competir.
Segmentación de sucursales	Segmentación básica en función de variables como ubicación y variables socio-económicas.	Además de las variables típicas, se agrega una segmentación basada en el tipo de comprador que es atendido y sus necesidades..
Portafolio y promociones por farmacia	Portafolio único o con mínimos ajustes dependiendo del tipo de farmacia.	Portafolio y promociones se ajustan a la segmentación en sus diversos niveles de producto: categoría, sub-categoría y familias de producto.
Precios de productos	Precio único del mismo producto para todas las farmacias en una plaza o ciudad.	Precio óptimo (cuando no existen restricciones) acorde con la elasticidad y reglas de negocio que maximice el margen bruto de toda la tienda.
Diseño de distribución	Planeación básica de capacidades de centros de distribución y distribución secundaria para atender un mercado.	Planeación periódica de capacidades para ajustarlas, frecuencias, rutas, tipos de camión y prácticas que maximicen la productividad de los activos usados.
Planeación del inventario	Planeación por cobertura por tipo de producto (ABCD) y plaza o grupo de farmacias.	Planeación específica de cada producto segmentado, optimizar el nivel de servicio global e inversión del inventario en cada punto de venta.

ANEXO