

**Forbes**  
MEXICO

# La última batalla de farmacias Benavides para sobrevivir

*Benavides se salvó dos veces de morir, y ahora que está cobijada por la líder mundial de las farmacias Walgreen-Boots-AWB, se expande en el país y se alista para volver a sobrevivir, esta vez a la depuración que se vislumbra en el horizonte.*

Este 2017 será un año memorable para Farmacias Benavides, ya no como negocio familiar, sino como la extensión en el país de una de las multinacionales más poderosas del sector: la Alianza Walgreen-BootsAWB, que, en 2016, facturó más de 100,000 millones de dólares (mdd) en el mundo.

Farmacias Benavides celebra 100 años de vida, pero hace más de 20 que la familia Benavides no tiene relación con el negocio. Lleva dos décadas en reestructuraciones. Vendió su negocio de distribución; cerró sus cafeterías; y lo mismo hizo con sus centros de fotografía y con muchos establecimientos con bajas ventas.

Hasta hoy, ha logrado sortear la crisis e, incluso, mantener un buen ritmo de crecimiento, aunque sigue atrapada en una zona de bajos márgenes operativos, que significan utilidades raquíticas para sus dueños y cero rendimientos bursátiles para sus accionistas.

## Márgenes a la baja

Entre 2012 y 2015, las ventas de Benavides crecieron 20% y la cadena abrió poco más de 350 establecimientos. No obstante, sus resultados financieros hablan de una empresa que aún bordea una zona de peligro.

En 2012, las ventas promedio por unidad fueron de 13.8 millones de pesos (mdp) y cayeron a 11.2 mdp en 2014. Al año siguiente, subieron ligeramente gracias a los nuevos esquemas de promociones y programas de adherencia; pero la pregunta es: ¿Qué pasará cuando llegue a las 2,000 unidades que planea tener operando para 2020? Al cierre de 2016, Benavides tiene poco más de 1,100 farmacias y su plan es abrir una cada dos días, durante los siguientes cuatro años.

El director general de Benavides, José Luis Rojas, espera que la integración a la alianza facilite a la franquicia mexicana migrar a una plataforma global, lo que, además de bajar sus costos, le permitiría mejorar sus eficiencias operativas.

En 2015, la utilidad de operación cayó a 55 mdp (de 403 mdp que tuvo dos años antes) y la utilidad neta también se derrumbó de 289 a 5 mdp. Con el margen operativo sucedió lo mismo: pasó de 3.9% a 0.4% y el margen neto, que en 2013 era de 2.8%, prácticamente se esfumó. Esto habla de que Benavides no reporta utilidades a sus accionistas.

Su margen de Ebitda bajó de 4% a 2% en dos años, lo que contrasta con el sector retail, donde el margen de utilidad está entre 6 y 7%, de acuerdo con Alejandro Martínez, socio de AT Kearney y experto en negocios alrededor de la salud.

## Farmacias con glamour

La cadena está sumida en una gran transformación, con el propósito de mejorar sus márgenes. En los próximos años, se verán establecimientos más espaciosos, luminosos y mejor diseñados, como los que administra Boots-Walgreen en Estados Unidos y Reino Unido.

En 2016, renovó 15 farmacias en Monterrey, en las que todo está planeado milimétricamente para agradar a la vista, destaca Rojas, y adelanta que, para 2020, el plan es contar con una cuarta parte de las farmacias operando bajo el nuevo concepto. “Me cambió el chip [la AWB] sobre cómo debe ser la relación con el consumidor”, reconoce el directivo, al frente de Benavides desde hace siete años.

Las mujeres son ahora el mercado objetivo de esta cadena, pues, de los 9 millones de visitantes mensuales que recibe, ellas conforman dos tercios. La expectativa de Benavides es que, además de buscar medicamentos y productos para el bebé, sus consumidoras gasten en productos dermatológicos y cosméticos, que tienen una alta plusvalía.

La apuesta de la cadena es depender menos de los medicamentos, que en 2015 le aportaron 63% de las ventas, y que belleza y cuidado personal sean más relevantes. Para 2020, la empresa espera una proporción de 50-50% entre estos rubros.

Sin importar su tamaño o modelo de negocio, todas reducen sus ventas en medicamentos de marca y crecen en genéricos, lo que no es necesariamente bueno para sus finanzas.

Los genéricos aportan entre 70 y 80% de la venta total de farmacia en México, pero sólo contribuyen con 30% del valor, señala Abraham Calvo, analista del sector salud de AT Kearney.

Para elevar el ticket de venta promedio por cliente, que actualmente es de unos 112 pesos, Benavides le apuesta a retener al cliente más tiempo en la tienda, a través de sus promociones, como “Mierconómicos” y descuentos de 2×1 en una gran cantidad de productos.

### **Un conflicto de interés**

Benavides también refuerza el servicio de consultorio anexo a las farmacias, al abrir a los pacientes un expediente electrónico que permite dar seguimiento a los tratamientos en cualquiera de sus más de 600 consultorios, desde donde pretende colocar los productos genéricos de marca propia: Cure Pharma, Genexx y Gold Pharma.

De acuerdo con la Fundación para la Salud, el 60% de los genéricos que se vende en el país sale de una farmacia con consultorio anexo. “Es un canal importante para empujar la marca propia y mejorar los márgenes operativos”, dice Martínez, de AT Kearney.

Benavides buscará captar parte del mercado de enfermedades crónico-degenerativas que, según Rojas, aportará 60% de las ventas de la empresa para 2020, particularmente a causa de la diabetes, que ya está catalogada como epidemia nacional.

### **Salud pública, a cargo de privados**

Hoy en día, las consultas en farmacia ocupan el segundo lugar (sólo después del IMSS) y la tendencia es que el sector privado irá ganando presencia ante la erosión de recursos públicos. “Creemos que va a crecer, como resultado del deterioro de la salud pública”, dice **BMI Research, filial de Fitch Group**.

Un estudio de 2015 de la OCDE sobre sistemas de salud de los países miembros, revela que, entre los 34 que conforman la organización, México es el que más gasta proporcionalmente en medicina privada. El promedio de la organización es del 20%, mientras que, en México, el gasto de bolsillo es del 49%.

Si bien México tiene una cobertura de salud pública del 76%, de acuerdo con la OCDE, el uso de la medicina privada, sobre todo la de primer nivel, se extiende porque la atención en los centros de salud pública no siempre es buena o del todo accesible.

El mercado de salud en México vale cerca de 13,000 mdd, de acuerdo con un informe sobre México de DuTilly Consultores, de los cuales el 48% corresponde al sector privado.

Los que compiten por ese mercado son cada vez menos. Visto en conjunto, el crecimiento del mercado de salud ha sido muy bajo en los últimos años (Euromonitor lo ubica en 2.3%, en el período 2010-2015). Pero esta cifra esconde una realidad irreductible: la consolidación del sector de cadenas de farmacias y la desaparición de la farmacia independiente.

De acuerdo con esta consultora, entre 2010 y 2015, el sector de pequeña farmacia, que detenta el 72% de los establecimientos, tuvo una caída del 0.1% en ventas, mientras que el de las cadenas subió en valor un 25%.

“El mercado se está concentrando rápidamente, lo que causa una depredación de precios”, dice Antonio Pascual, presidente de Anafarmex, que agrupa a las farmacias que no son parte de las grandes cadenas.

Este año, Anafarmex ha solicitado a la Comisión Federal de Competencia abrir una investigación para determinar si las grandes cadenas se están coludiendo en los precios para sacar a las pequeñas farmacias del mercado.

Un hecho es indiscutible: cuando llega una farmacia de cadena o una tienda de autoservicio, la farmacia independiente se ve obligada a cerrar. Según datos de AT Kearny, desde 2010 han desaparecido más de 3,000 farmacias en México. Mientras, las grandes cadenas crecen.

### **Duelo de titanes**

Benavides espera rebasar las 2,000 farmacias para 2020, y su competencia trae el mismo ánimo. Farmacias del Ahorro y Farmacias Guadalajara, con 1,300 y 1,700 unidades, respectivamente, han anunciado también que van a duplicar su número de establecimientos.

Estas tres cadenas manejan espacios y conceptos similares en sus farmacias, ofreciendo una amplia mezcla de productos y genéricos con marca propia.

Femsa, que llegó a este mercado apenas en 2013, ya tiene más de 2,000 establecimientos, tras la compra de varias cadenas regionales, como YZA, FM Moderna y Generix. Es un competidor con capacidad financiera para pelear con Benavides la compra de cadenas regionales.

Walmart, otro gigante multinacional, también se ha interesado en este mercado y ha comenzado a abrir farmacias con formato independiente. En la Ciudad de México ya tiene cinco.

La líder indiscutible, Farmacia Similares, tiene el doble de establecimientos que su competidor más cercano, pero su mercado está enfocado en los genéricos, antes que en productos de cuidado personal y cosméticos. Su crecimiento está también dirigido a poblaciones más pequeñas, donde las grandes cadenas aún no se aventuran a entrar.

¿Qué motiva esta carrera de resistencia, si las ventas del sector no están creciendo en la misma proporción que la oferta de farmacias? Alejandro Martínez, de AT Kearny, lo explica: Las cadenas de farmacia van de prisa para posicionarse ventajosamente en las zonas de oportunidad. “Y la carrera no para, hasta que se satura el mercado”, predice. En las zonas de alta densidad, donde se levantan farmacias de cadena una al lado de la otra, parece que el tope ya se está alcanzando.

En 2016, Benavides tuvo suerte de quedarse con las recientemente quebradas tiendas Blockbuster, que compró a Grupo Salinas y le permitió abrir, de golpe, 70 establecimientos nuevos en buenas ubicaciones; pero, como señala Martínez, “encontrar cadenas a la venta, que tengan 100 o 150 farmacias, es cada vez más difícil”.

El corporativo le apuesta ahora a crecer en el centro del país (CDMX, Puebla y Morelos) y, aunque está abierto a la suerte, su nueva estrategia es buscar locales en los centros comerciales, sobre todo, para su concepto de lujo.

### **Líos en la BMV**

Pasarán años antes de que Benavides deje utilidades a sus nuevos dueños. En su informe anual de 2016 (con cierre al 31 de agosto), AWB reconoce que sus ventas internacionales cayeron 11%, como resultado del impacto negativo de la cotización de monedas. Si bien la alianza tiene farmacias en ocho países, su activo principal es México, cuya moneada cayó 20% en 2016.

En la BMV, la acción de Benavides no registra movimientos desde el año 2014, cuando Boots (que todavía no era parte de Walgreen) hizo una oferta pública accionaria (OPA) para quedarse con el 100% de las acciones y desenlistarse.

Esto no ha sucedido porque una pequeña parte de los accionistas no estuvo de acuerdo con el precio que le quisieron dar por sus títulos y demandó a los nuevos dueños, proceso que sigue en curso.

En un oficio dirigido a la BMV del 23 de agosto de 2016, Benavides reitera que quiere dejar de cotizar “debido a la baja bursatilidad, que no le permite mantener sus acciones inscritas”, y que está esperando el fin del litigio para comprar el 5% de acciones que la obligan a quedarse en la BMV.

La transformación de Benavides está asegurada porque, al pertenecer al grupo retail farmacéutico más poderosos del mundo, tendrá acceso a financiamiento y a mejores prácticas de negocio. El llamado “Walmart de las farmacias” tiene los recursos y el know-how para levantar a su cadena mexicana que, aunque sólo le aporta el 2% de sus ventas mundiales, le abre las puertas a un mercado de 120 millones de consumidores.

Queda por ver qué medidas tomarán las otras grandes cadenas para enfrentar a este gigante y qué beneficios dejará a los consumidores la consolidación del sector que está en marcha.