QUÉ HAY DETRÁS DEL ÉXITO DE OXXO

Femsa Comercio puede vender casi lo que se proponga: desde gorditas, hasta gasolina y medicamentos. Mas no ha podido replicar el éxito de Oxxo. Los márgenes de sus nuevos negocios son bajos y han traído deuda al balance. Pero esto apenas comienza, y hoy la apuesta es a las farmacias.

POR LUCÍA PÉREZ MORENO

Se mete a cada rincón del *retail* de pequeño formato, vende desde cervezas y refrescos, hasta medicamentos, cosméticos, gasolina, tacos, tortas y gorditas "de marca". Femsa Comercio parece no tener límites.

Esta división del consorcio regiomontano empezó con Oxxo en 1978, pero cobró un nuevo impulso en los últimos cinco años, con la compra de seis cadenas de farmacias (cuatro en México y tres en Sudamérica), 350 estaciones de gasolina y cafeterías, además de tiendas de conveniencia en Estados Unidos, Colombia y Chile.

Esta racha compradora empezó en 2013, con Tía Tota, un negocio de antojitos con 113 establecimientos en el norte del país. Lo más reciente de este activo periodo fue la compra del 100% de Specialty's Café & Bakery, una cadena de 55 restaurantes de comida rápida, café y panadería de Estados Unidos, y de Farmacias Acuña, con más de 50 locales en Bogotá, Colombia.

El desembolso en los últimos cinco años ha sido cercano a 30,000 millones de pesos (MDP), dinero que ha salido de su tesorería y de préstamos: su deuda se quintuplicó, al pasar de 8,000 a 40,000 MDP.

Es el costo, hasta ahora, de ser la mayor operadora de tiendas de conveniencia, con más de 70% del mercado, y la segunda cadena de farmacias en México, y jugador clave en los sectores de gasolineras y comida rápida. "Pone sus conocimientos operativos al servicio de estas subindustrias y las coloca bajo el mismo paraguas de Oxxo", dice Laura Martínez, analista de Standard & Poor's, quien considera positiva esta diversificación.

40 AÑOS CUMPLE OXXO EN 2018

11 MILLONES DE CLIENTES DIARIOS

120,000 EMPLEADOS

16 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

3 CENTROS DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS

750 CAMIONES REPARTIDORES

FUENTE: FEMSA informe anual 2016

Femsa aprovecha su alta generación de efectivo. El *holding* recibe en dividendos cerca de 6,000 MDP por su participación en Heineken y Coca-Cola Femsa (KOF), más las utilidades de Oxxo: unos 12,000 MDP al año.

Detrás de esta estrategia de crecimiento veloz está el hecho de que Femsa Comercio es la única división del *holding* que es 100% propia (en la embotelladora tiene 63% de las acciones con derecho a voto y, en Heineken, el 20% de las acciones).

LA OXXOMANÍA

Femsa se inició en el *retail* hace 39 años, con la idea de saltarse a los intermediarios en la venta de cervezas y refrescos, y así encontró un nicho de mercado poco explorado, copado por la tiendita de barrio. En 10 años, Oxxo rebasó los 5,000 locales y, a los 20, ya eran 15,000.

Su avance ha sido arrollador. Por cada apertura de tienda de conveniencia, desaparecen entre ocho y 10 tienditas, dice Euromonitor. Desde 2000, han cerrado más de 100,000 tiendas de barrio, según la Asociación Nacional de Pequeños Comerciantes (Anpec).

En conjunto, las tiendas Oxxo tienen una afluencia de 11 millones de visitas diarias en promedio, en tanto que las de abarrotes pierden cada vez más clientela. Una encuesta nacional de Anpec el año pasado registró que la mitad de los abarroteros considera que sus ventas disminuyeron el último año. Un 47% de ellos considera desleal la competencia de las tiendas de conveniencia, si bien sus argumentos (obtener de los proveedores mejores precios por volumen y créditos de sus proveedores,

así como tener convenios con bancos y telefónicas) no aluden a ninguna ilegalidad.

La multiplicación de tiendas ha hecho de Oxxo la marca más fuerte de México y la única del país en recibir, semanas atrás, la calificación de AAA+ por la firma Brand Finance. Esa calificación se asigna a las marcas más fuertes del mundo y únicamente la tienen 10 de las 500 principales en el orbe.

Entre sus razones para asignar esta alta calificación, Brand Finance subraya las 1,164 nuevas tiendas Oxxo abiertas el año pasado, para un total de 15,225; las más de 300 gasolineras en proceso de *rebranding* hacia la marca Oxxo, y los planes de Femsa de seguir con sus inversiones en la marca y de abrir 50 nuevas gasolineras cada año.

La gestión de una marca, añade la firma, considera la inversión en marketing, *equity* de marca ante sus distintos interlocutores y el impacto de éstos sobre el desempeño del negocio. Bajo esos criterios, Oxxo es sexta entre las marcas más valiosas de México, con un alza de 25% en su valor, calculado en 2,101 millones de dólares (MDD).

Otro éxito de la fórmula Oxxo es la combinación del *retail* con *fast food* y servicios financieros. Tiene, además, convenios de recepción de pagos y operaciones sencillas con bancos, telefónicas y líneas áreas, así como con empresas de remesas, lo que le permite atraer más clientela y elevar el ticket promedio de ventas.

También tiene Saldazo desde 2014, una tarjeta de débito, en alianza con Visa y Banamex, que constituye un primer paso para ofrecer servicios financieros a personas de escasos recursos que quieren realizar compras en línea.

Pero no todos ven sólo aciertos en lo que hace Oxxo. Rogelio González, de Standard & Poor's, dice que Femsa Comercio no debe perder de vista que la esencia de su negocio es el *retail*. "No debe convertirse en sucursal bancaria", remacha.

La prioridad de la cadena es aumentar su ticket promedio, y los servicios financieros y la comida rápida son una vía corta. En este último rubro, cerró 2016 con 700 puestos de tortas y tacos de su marca ¡O'sabor!, y espera llegar a los 4,000 hacia 2020. Todos los Oxxo cuentan con cafetería express, a través de su marca *Andatti*. "El *fast food* es, para los Oxxo, un gran generador de tráfico", dice Cristina Morales, de Signum Research.

El éxito de la cadena se basa también en un modelo de *outsourcing* que le permite acrecentar sus ganancias, pues sus tiendas son atendidas por trabajadores ante los que no asume compromisos laborales ni, mucho menos, comparte utilidades.

En cada tienda, estos trabajadores son contratados por un administrador o "líder comisionista mercantil", con quien Femsa Comercio firma un contrato mercantil por ocho años, que lo compromete a entregar cuentas sobre el inventario

México
Total de tiendas OXXO en México al 31 de marzo de 2017:

CALCULAR CADA PASO. El negocio de gasolineras se mueve más lento que el de farmacias, pues lo primero para Femsa es tener abasto de combustible asegurado y espacios para almacenarlo.

ROBERTO ZEMPOALTECATL SALINAS / FEMSA

y a formar equipos de trabajo para cada turno de la tienda.

El comisionista recibe 3% de las ventas y, con ello, cubre todos los gastos laborales, pero no los de luz y renta. Este esquema obliga al administrador a tener la tienda abierta las 24 horas los siete días de la semana, y puede hacerle pasar por alto prestaciones de ley, como horas extra, vacaciones y reparto de utilidades.

Si la tienda tiene pérdidas o mermas, la responsabilidad recae en el comisionista, quien firma pagarés sobre los inventarios. "Estas responsivas son una trampa", reconoce un líder comisionista de una tienda Oxxo en la Ciudad de México. Aparte de cubrir faltantes, al comisionista le toca pagar las multas y enfrentar juicios laborales, agrega.

En promedio, un empleado de Oxxo gana entre 100 y 150 pesos diarios por ocho horas de trabajo, sin importar el horario.

Pero, en su reporte anual 2016, Femsa afirma que mejoró las condiciones de sus empleados *freelance*, sin dar detalles. La compañía no estuvo disponible para comentar.

> *[FEMSA] ESTÁ PONIENDO SUS CONOCIMIENTOS OPERATIVOS AL SERVICIO DE ESTAS SUBINDUSTRIAS [FARMACIA, COMBUSTIBLES Y COMIDA RÁPIDA] Y* ***LAS ESTÁ COLOCANDO BAJO EL MISMO PARAGUAS QUE OXXO***"
>
> —LAURA MARTÍNEZ, ANALISTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE STANDARD & POOR'S

40,000 MDP, LA DEUDA DE FEMSA, DESPUÉS DE QUE, EN 2013, ERA DE SÓLO **8,000 MDP.**

DOSIS SEMI AMARGA

Femsa dice que planea duplicar el número de tiendas Oxxo en los siguientes 12 años, pero acepta que es una meta difícil. "Conforme crece la penetración de tiendas pequeñas, tiende a disminuir el número de ubicaciones viables para establecer un Oxxo, aparte de que pueden ser menos favorables en términos de ventas mismas tiendas", reconoce en su informe anual 2016.

Los números confirman estas complicaciones. El crecimiento de las ventas a mismas tiendas de Oxxo fue de 10% en 2015, bajó a 8% el año pasado y en éste será de 4%, de acuerdo con CitiBanamex.

La compañía reconoce que se reducen sus ganancias por varios factores, como la caída de las tarifas de celulares, que antes le aportaban 15% de su factura total y ahora sólo 5%; mayores gastos de luz, renta y comisiones salariales.

Ante esto, la respuesta de Femsa es lanzar el concepto de mini abarrotes en fábricas y negocios, con el que espera abrir otras 3,000 tiendas.

Y, hace algunos días, informó que el año pasado inició la apertura de tiendas en el interior del Metro de la Ciudad de México, que tiene millones de usuarios diariamente. Y sigue adelante con la conquista de Sudamérica: en Colombia abrió su primer Oxxo en 2009 y hoy tiene 65 locales, y este año inauguró el primero en Chile, donde, el año pasado, compró las cadena de tiendas de conveniencia Big John.

En los últimos cinco años, Femsa pasó de ser un perfecto desconocido en el sector salud, al segundo operador de farmacias en México, y el tercero en AL. "Es su gran apuesta para los próximos años", reconoce José Antonio Cebeira González, analista de Grupo Financiero Actinver.

Entre 2013 y 2016, Femsa adquirió Iza (en el Sureste), Farmacias FM

SU PESO. La marca Oxxo está valuada en 2,101 MDD, lo que la hace la sexta más valiosa de las marcas en México, según la consultora Brand Finance.

FERNANDO LIMA ARCE

(en Sinaloa), Farmacón (en Baja California) y Generix, aparte de abrir cerca de 100 farmacias propias. En Chile adquirió Socofar, y Acuña en Colombia, con lo que el grupo sumaba, a finales de 2016, cerca de 2,200 establecimientos, de los que poco más de 1,200 están en México.

El panorama de este negocio es dispar. En México está fragmentado, pero en Sudamérica está consolidado y, según Cebeira, ahí su margen de utilidad bruta (o Ebitda) es de 8% (contra 4% en México).

En su reporte del año pasado a la SEC, Femsa reconoce que, si bien su negocio en Sudamérica tiene un crecimiento constante, en México "está recibiendo presiones competitivas en varias regiones del país".

Su gran desafío en el país es integrar su red de farmacias en una misma plataforma y hacer compras directas, sin intermediarios.

La compañía dice que pondrá al servicio de sus farmacias la experiencia operativa y logística de Oxxo y que estandarizará el modelo de negocio de sus diferentes marcas regionales. Construye tres centros de distribución que esperaba echar andar a mediados de 2016, pero el proceso resultó complicado y tomará más tiempo. "No fue [el año pasado], pero eventualmente lo van a hacer", dice dice Cristina Morales, de Signum Research. "Trasladar latas de refresco no es lo mismo que medicamentos".

Femsa Salud mejorará sus márgenes cuando culmine su proceso de integración, vaticina Cebeira. El año pasado, Femsa Salud firmó un convenio con Grupo Collins, el segundo laboratorio de genéricos más grande de México, para comenzar a maquilar su marca propia de genéricos y bioequivalentes.

A diferencia de su división comercial, donde no encontró mucha competencia, en salud se enfrenta a gigantes dispuestos a sacrificar utilidades para ganar territorios y clientes. Farmacias del Ahorro, Fragua (Guadalajara) y Benavides están en la misma carrera por ganar territorios. El contexto es favorable porque, de acuerdo con Cebeira, el mercado de la salud privada en México va a crecer en la próxima década a tasas de dos dígitos, dada la insuficiente cobertura en salud pública.

Femsa tiene toda la intención de seguir escalando este negocio. Anunció que abrirá cerca de 100 farmacias por año en México y adelantó que busca cadenas para comprar en Sudamérica, notablemente en Brasil, mercado que ya conoce por sus operaciones de Coca-Cola.

El año pasado, el negocio de medicamentos le generó ingresos por 43,400 MDP, tres veces más que en 2015 y, aunque ya le aporta el 10% de sus ingresos totales, apenas le genera el 4% de su utilidad operativa o Evitda.

A FUEGO LENTO

Desde que entró en vigor la reforma energética, Femsa comenzó a adquirir o rentar gasolineras. En enero del año pasado, la Comisión Reguladora de Energía (CRE) le dio 270 permisos, así que cerró el año con 385 estaciones. Su plan es agregar de 30 a 50 más por año, ya sea arrendadas, compradas o aperturas propias.

A diferencia de la división salud, en gasolineras ha decidido avanzar con pies de plomo, en parte porque se trata de un negocio de baja rentabilidad y elevadas inversiones, pero también porque aún no ha colocado otros eslabones clave de este negocio. "Se está replegando para definir dónde va a instalar sus tanques de almacenamiento y quién va a ser su proveedor de combustible", dice Víctor Hugo Arellano, Gerente de Onexpo, la mayor asociación de estaciones de servicio en México.

Los grandes jugadores se organizan antes de iniciar la gran batalla territorial, que inicia en 2018 con la apertura total de este mercado, señala Juan Manuel Ferrón, de la consultora PwC. Menciona que habrá dos tipos de jugadores: los *full players* (como como BP, Shell o Pemex), con intervención en toda la cadena de valor; y los "híbridos", que comprarán el combustible en México pero invertirán en almacenaje y logística.

En el nuevo entorno, la estación de servicio que no se una con otras para comprar y almacenar combustible no sobrevivirá.

Femsa Gas ha expresado interés en las licitaciones de almacenaje en el norte del país, donde está el 70% de sus gasolineras, pero descarta participar en importaciones de gasolina.

Las compra a Pemex está en tratos con nuevos proveedores que tienen o tendrán licencias para vender en México. La empresa no descarta vender otros combustibles, como gas natural.

Este año destinará el 3.5% de su inversión total a esta división, lo que habla del ritmo semilento con el que avanza en este negocio.

Las gasolineras son, para Oxxo, la posibilidad de elevar el tráfico en sus

5 AÑOS SUMANDO

- DOÑA TOTA **119 LOCALES** — 2013
- FARMACIAS IZA Y FM LA MODERNA **700 LOCALES** — 2013
- TIENDAS BARA **110 LOCALES** — 2014
- FARMACÓN **200 FARMACIAS** — 2015
- SOCOFAR CHILE **950 LOCALES** — 2015
- INICIA OXXO GAS CON **75 GASOLINERAS** — 2015
- FARMACIA GENERIX — 2016
- OXXO EN COLOMBIA **65 TIENDAS** — 2016
- CADENA ACUÑA EN COLOMBIA **150 FARMACIAS** — 2016
- SPECIALTY'S EN EU **56 CAFETERÍAS** — 2016
- BIG JOHN DE CHILE **49 LOCALES** — 2016
- PRIMER **OXXO EN CHILE** — 2017
- **2,120 FARMACIAS** EN MÉXICO, COLOMBIA Y CHILE — 2017
- **382 GASOLINERAS** EN 16 ESTADOS — 2017
- **15,225 TIENDAS OXXO** EN MÉXICO, COLOMBIA Y CHILE — 2017

tiendas, dice Arellano, de Onexpo. "El valor de la estación de servicio está en poner al cliente a la mano para venderle otras cosas", señala.

Otros *retailers*, como Costco y Walmart, también abren gasolineras cerca de sus tiendas. "La gente busca estaciones de servicio donde pueda comprar café, comer algo y hacer algunos compras y pagos", concuerda González, de Fitch Ratings.

El año pasado, Oxxo Gas aportó 14% de los ingresos de Femsa Comercio, pero solo 2% del Evitda. Pero los directivos han expresado confianza en que mejorarán los márgenes cuando el negocio escale.

Por lo pronto, este año no habrá mejores números, debido al gasolinazo de enero pasado, que redujo las utilidades de las gasolineras en cerca de 20%. Las políticas de precio, en esta etapa de transición, "crucifican a todo el sector", dice Arellano.

Pero el potencial de Oxxo Gas es enorme por las más de 2,000 gasolineras que hay en las inmediaciones de algún Oxxo, aparte de la baja penetración en muchas zonas del país. "Hablamos de un mercado que va a detonar seriamente en unos años", dice Ferrón, de PwC.

RENTABILIDAD DISPAREJA, EL TALÓN DE AQUILES

Femsa Comercio ha sido una de las favoritas de los inversionistas porque siempre había crecido con recursos propios. Pero, en 2013, comenzó a elevar su deuda, que hoy llega a 40,000 MDP.

En paralelo a la diversificación de sus negocios, colocó un bono por 2,150 MDD y, apenas en 2016, colocó otro por 1,000 millones de euros, aparte de asumir las deudas de Socofar en Chile.

Su apalancamiento, inexistente en 2012, ya se ubica cerca de 2.4 veces, según Fitch Ratings.

La calificadora no ha degradado su calificación crediticia porque considera que la empresa tiene una posición financiera fuerte, derivada de los dividendos que recibe de KOF y Heinekken y las utilidades de la división comercial y de los nuevos negocios. "Su peso financiero es manejable", dice.

Fitch Ratings prevé que Femsa irá bajando su nivel de apalancamiento a menos de dos veces para finales de este año, gracias a su sólida posición de caja.

González no descarta que Femsa Comercio siga con las adquisiciones en los siguientes años, con el único riesgo, advierte, de que una compra muy grande pueda cambiar su estructura de capital.

ENTRE 2012 Y 2016, EL NEGOCIO EMBOTELLADOR COCA-COLA FEMSA O KOF CRECIÓ **20%,** MIENTRAS QUE EL COMERCIAL LO HIZO EN **240%.**

El futuro de Femsa Comercio está lleno de buenos augurios porque, a diferencia del negocio embotellador, que enfrenta cada vez más presiones fiscales y regulatorias, el *retail* de pequeño formato avanza rápido gracias a su gran capacidad de adaptación y rápido retorno sobre inversión.

Entre 2012 y 2016, el negocio embotellador Coca-Cola Femsa o KOF creció 20%, mientras que el comercial lo hizo en 240%.

Pero la baja rentabilidad de salud y gasolina no deja de contaminar la posición financiera del *holding*. KOF maneja un margen de Ebitda de 18%, Oxxo de 9%, salud de 4% y combustibles de 1%, de acuerdo con informes del grupo.

Fitch prevé que, este año, la rentabilidad del grupo tendrá "una ligera contracción" debido a los negocios de farmacias y gasolinas, y acorde con un patrón de caída de márgenes. En los últimos cuatro años, su margen operativo cayó de 12.3 a 9.4% y el de utilidad de 11.8 a 6.8%.

El reto de Femsa no sólo es apurar la consolidación de sus nuevos negocios, sino convencer a los consumidores de que su oferta de gasolina, medicinas, cosméticos, tortas tacos, gorditas, cervezas, refrescos, es la mejor en un mercado con una competencia cada vez mayor.