

Farmatodo

¿CRECER RÁPIDO O CRECER MÁS RÁPIDO?

Pasar de una farmacia de enfoque tradicional a una con la modalidad de autoservicio y venta de productos de conveniencia convirtió a Farmatodo de un negocio en declive en una mina de oro. Ahora los propietarios se han fijado como reto expandir su organización a razón de tres tiendas mensuales, pero albergan dudas acerca del modelo adecuado de financiamiento. Entre las opciones que barajan se encuentran la reducción de inventarios, el apalancamiento con los proveedores, el financiamiento bancario y la autorización de franquicias.

LORENA SAMPAYO Y JEAN-MARC FRANÇOIS

Farmatodo era en 2005 el primer detallista de Venezuela en las categorías de medicinas, cosméticos, cuidado personal y bebés, con más de 120 tiendas en el país. Empleaba a más de 3.600 personas directamente. Pero esto no siempre fue así. En 1984, la situación lucía insostenible. Siete años después de haber heredado el negocio familiar, Manuel Zubizarreta (seudóni-

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Farmatodo: ¿crecer rápido o crecer más rápido?» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

mo a solicitud del interesado) y Leonardo, su hermano recién graduado, debieron vender el núcleo de lo que fue una próspera empresa a Comercial Belloso, C.A. (Cobeca), uno de sus principales competidores. Los hermanos retuvieron los que consideraban unos «despojos»: una cadena de farmacias tradicionales con sesenta puntos de venta en el centro-occidente de Venezuela. Para compensar los pasivos asumidos por Cobeca, los hermanos se comprometían a comprar todos los productos exclusivamente a la división mayorista de esa empresa. Cobeca asumía, así, el control del negocio mayorista y eventualmente también el de las tiendas, dada la inexperiencia gerencial de los hermanos.

Manuel y Leonardo acudieron al presidente de Cobeca a pedirle consejo. Él los refirió al International Executive Service Corps, una organización norteamericana sin fines de lucro, constituida por ejecutivos retirados que ofrecían asesoramiento gerencial. David Sommer, socio fundador de la cadena estadounidense de farmacias Rite-Aid, llegó a Venezuela a finales de 1985 y pidió a los hermanos que lo

llevaran a una de sus farmacias. Al ver el modelo de farmacia tradicional, con farmacéuticos que atendían al público detrás del mostrador, Sommer se asombró.

Las propuestas de David fueron sencillas: cerrar una de las dos oficinas regionales que la cadena tenía en ese entonces, mudar las funciones administrativas a una sede y convertir una farmacia al formato de autoservicio. Si no se cumplían esas tareas, de poco serviría que invirtiesen en una segunda misión de asesoramiento. Los hermanos pensaban que el formato de autoservicio generaría una merma inaceptable. No obstante, Manuel se encargó de centralizar las funciones administrativas en una sede; y Leonardo, de convertir una farmacia al formato de autoservicio. Leonardo cuenta: «Para el cambio de formato, escogimos la tienda más remota y alejada, pues no queríamos que alguien se percatase del nuevo error que íbamos a cometer». Cumplidas las dos tareas, los hermanos llamaron a Sommer para que continuase el asesoramiento.

David se vio gratamente sorprendido por los resultados. Las funciones de sopor-

Lorena Sampayo, egresada de la especialización en mercadeo del IESA.
Jean-Marc François, profesor invitado de mercadeo en el IESA.

te habían sido simplificadas y las ventas de la farmacia reconvertida se habían duplicado. Luego recomendó a los hermanos renegociar con sus proveedores mejores condiciones comerciales, para ser más competitivos en precio. Esta vez Cobeca se negó: no otorgaría mejores condiciones para apoyar un formato nuevo en farmacias, inédito en el país. El acuerdo de exclusividad en las categorías no medulares se dio por cancelado y los hermanos empezaron a negociar con los respectivos proveedores. Éstos fueron más receptivos, salvo que despacharían la mercancía a un único punto de entrega.

El reto era ofrecer algo distinto, para diferenciarse de las demás farmacias y perfumerías. La estrategia se basó en ofrecer descuentos de precios permanentes al consumidor. Todo producto vendido tenía un descuento. Pronto se hizo necesario construir un centro de distribución capaz de surtir a las sesenta farmacias, reducidas a unidades de venta. Ningún gran proveedor quería llegar a las tiendas directamente a despachar unas pocas unidades de producto. Al comienzo, cuenta Manuel, «alquilamos un espacio en un estacionamiento, lo cerramos, colocamos unos estantes y allí almacenábamos la mercancía». En 2005, el centro de distribución con más de 4.800 metros cuadrados, y planes de ampliarlo a casi 15.000, funcionaba completamente automatizado.

De drugstore a free standing

En 1989, después de muchos esfuerzos para llegar al modelo actual, la empresa consolida su modelo de autoservicio de farmacias tipo *drugstore* al constituir la red Farmatodo. Con este nombre se define un esquema de precios bajos y descuentos. Unos años después, el reto fue mayor: construir farmacias *stand alone* o *free standing*. Ofrecían al consumidor más espacio, cómodos estacionamientos y una estructura diferente. Manuel recuerda: «Pasamos siete años en la transformación de las tiendas tradicionales a las actuales Farmatodo. El gobierno, el Ministerio de Sanidad e incluso el gremio farmacéutico se oponían a todo. Nos negaban los permisos para remodelar tiendas, vetaban a los farmacéuticos que trabajaban con nosotros y los amenazaban, incluso, con quitarles su título universitario».

El formato *free standing* implicaba una inversión aproximada de un millón de dólares por tienda, pero ya en 2002 las ventas alcanzaban unos 170 millones de dólares. Cada tienda empleaba un promedio de 20 a 25 personas. En 2003, con la apertura de 25 tiendas se contrataron aproximadamente 600 personas. Las tiendas eran cada vez más grandes y manejaban más categorías.

Transmitir la cultura Farmatodo entre los empleados requirió un equipo de recursos humanos y establecer procesos de contratación y selección, entrenamien-

El reto era ofrecer algo distinto, para diferenciarse de las demás farmacias y perfumerías. La estrategia se basó en que todo producto vendido tuviera un descuento. Pronto se hizo necesario construir un centro de distribución, capaz de surtir a las sesenta farmacias

to continuo, sistemas de compensación e incentivos y estímulos para energizar al equipo de operaciones en tienda. La transformación cultural abarcó dos fases: (1) concientizar al empleado de sus valores como persona y sus valores humanos, y (2) lograr que consideraran a Farmatodo como un lugar que les permitía alcanzar una visión de vida. Incluía la formación técnica y la personal, mediante un sistema de «tutoría» diario. Cada tienda era responsable de atender al cliente. En palabras de Manuel: «Es imposible supervisar continuamente al gerente de la tienda. Era necesario convencer a cada uno de los empleados de lo valioso, para Farmatodo, de que ellos actuaran como dueños del negocio».

La competencia

En 2005, el canal farmacéutico abarcaba 21 por ciento de las necesidades de cuidado personal. Farmatodo ocupaba una posición importante. El crecimiento del segmento de cuidado personal, de aproximadamente 15 por ciento en un mercado de 1.468 millones de dólares, aunado a la dinámica de precios competitivos que inició Farmatodo, dio más fuerza al canal. En 2003 se calculaba el mercado de consumo masivo en 20.976 millones de dólares; y el segmento de cuidado personal, en 7 por ciento.

El entorno competitivo de Farmatodo era muy amplio, debido a las categorías en las que competía: supermercados, perfumerías, farmacias y cadenas que emularon a Farmatodo (formatos como Locatel, Farmahorro y Farmacias SAAS).

1. Locatel: se inicia en 1979 como una empresa familiar de alquiler de equipos médicos, con despacho a domicilio y venta al detal. En 1997 abre su primera tienda con formato autoservicio para la venta de medicinas y productos de cuidado personal, además de su servicio de alquiler de equipos médicos. Un año después consolida su modelo de franquicia. En 2005 contaba con 39 tiendas en el país y otras en Bogotá y Miami. Ofrecía también servicios como óptica, laboratorio clínico, nutrición integral, audiología y contratos de asistencia médica integral.

2. Farmahorro: cadena de farmacias del grupo mayorista Farvenca, fundada en 1943. Contaba con 102 farmacias, una

facturación anual de sesenta millones de dólares y ocho por ciento del mercado. Atendía una red de farmacias independientes que, eventualmente, podrían ser

convertidas al formato Farmahorro. Algunas operaban con el esquema de franquicia, mientras que otras pertenecían a la empresa.

3. Farmacias SAAS: la cadena nace como una extensión de Cobeca entre 1985 y 1986. Cuenta con 104 establecimientos en el país, de los cuales 37 son locales propios y 67 franquiciados. El modelo de la franquicia costaba entre 120.000 y 150.000 dólares y el grupo vendía unos 105 millones de dólares anuales. Las medicinas representaban el setenta por ciento de los ingresos de las tiendas, y el treinta por ciento correspondía a productos de cuidado personal. Las farmacias eran pequeñas, de unos 120 metros cuadrados.

4. Perfumerías: aparte de los productos de cuidado personal, ofrecían una amplia gama de categorías (desde juguetes hasta alimentos no perecederos, cosméticos y perfumes). Incluían las cadenas Todofertas, Diademas, Dulcinea y miles de perfumerías independientes.

5. Supermercados: competían también en el segmento de cuidado personal. Cadenas como Excelsior Gama, Automercados Plaza's, Cada y Central Madeirense, habían construido espacios novedosos. Algunos incluían farmacias.

Perspectivas de expansión

Según Manuel, la empresa había crecido muy rápidamente. Había 51 tiendas *free standing*, abiertas al público las 24 horas y con gran cantidad de productos de conveniencia. En solo dos años se abrieron 25 tiendas en nuevas áreas, y ahora se presentaba el reto de seguir creciendo; tal vez, con 25 tiendas más. Como explicó Manuel: «La tentación de incluir categorías como alimentos y limpieza del hogar, productos constructores de tráfico en tienda, es realmente grande. Pero siempre debemos volver al origen. No somos un supermercado, sino una cadena de farmacias. Es importante no perder la visión y guardar la disciplina en nuestro formato de tienda».

Las ventas se distribuían entre la división de medicinas y la división de misceláneos en 54 y 46 por ciento, respectivamente. Diez años atrás, el segmento de medicinas era casi setenta por ciento del

negocio. En el negocio de misceláneos, categorías como cuidado del bebé, cuidado del cabello, protección femenina y cosméticos representaban ochenta por ciento. Algunas categorías adicionales, como detergentes, artículos escolares, artículos playeros y accesorios para el hogar habían sido

En 2002 la construcción de las tiendas nuevas había sido financiada mediante una reducción de inventario. Para ese momento, la cadena manejaba cincuenta días de inventario y el propósito era bajarlo a cuarenta. La disminución liberó un flujo de caja que permitió a la compañía redu-

sas sería suficiente para cubrir el financiamiento de las tres nuevas tiendas que se construirían cada mes, y que representarían treinta millones de dólares en un año y permitirían pagar la deuda en el corto plazo. Guillermo se preguntaba, después de evaluar las diferentes opciones y las experiencias, cuál sería el modelo adecuado de financiamiento para seguir creciendo a un ritmo de tres tiendas mensuales y si, tal vez, la receta incluía una mezcla de los diferentes elementos.

Transmitir la cultura Farmatodo entre los empleados requirió un equipo de técnicos en recursos humanos y establecer procesos de contratación y selección, entrenamiento continuo, sistemas de compensación e incentivos y estímulos para energizar al equipo de operaciones en tienda

incluidas recientemente. Otros servicios incluían revelado fotográfico, asistencia médica en la tienda, asesoría de belleza y cajeros automáticos. El número de transacciones diarias llegaba a mil por tienda. Para Antonio N., gerente de negocio y responsable de la mitad de las categorías de misceláneos, la oportunidad de hacer crecer el negocio era ilimitada: «Este negocio es muy dinámico; significa que todo el tiempo debemos reinventar las categorías, cambiarlas, mejorarlas, introducir categorías temporales o transitorias de acuerdo con la época del año. Debemos visualizar categorías dentro del sector electrónico y de computación; nuestros consumidores están ávidos de encontrar lo nuevo en tecnología. Podríamos incluso incursionar en servicios intangibles: pago de servicios, compras por internet, acceso a internet en tienda y todo lo que vaya transformando la experiencia de compra».

En medio de su dilema con Manuel, Antonio se preguntaba con cuáles categorías debería empezar a expandir el negocio para satisfacer al consumidor, sin perder la visión de Farmatodo. ¿Cuáles serían los productos adecuados? ¿Sería un próximo paso empezar a construir nuevas tiendas con espacios más grandes? ¿Qué estaría esperando el consumidor de Farmatodo?

El financiamiento para la expansión

Durante 2001 y 2002, Farmatodo había crecido entre diez y veinte tiendas anualmente. A partir de 2003, el plan de expansión apuntaba a treinta tiendas anuales, lo cual significaba casi tres tiendas por mes. Aunque el proceso de construcción y apertura de tiendas estaba estandarizado, el financiamiento de esta inversión era un reto para Guillermo T., el vicepresidente de Finanzas.

Las tiendas Farmatodo eran levantadas en aproximadamente cinco semanas, desde el comienzo del movimiento de tierra hasta que la tienda estaba completamente construida y equipada. Sin embargo, la apertura de la tienda al consumidor podía tardar hasta dos meses o más, por el proceso de conseguir los permisos necesarios de las entidades gubernamentales.

En 2002 la construcción de las tiendas nuevas había sido financiada mediante una reducción de inventario. Para ese momento, la cadena manejaba cincuenta días de inventario y el propósito era bajarlo a cuarenta. La disminución liberó un flujo de caja que permitió a la compañía redu-

cir la deuda sustancialmente. Según Guillermo: «Para ese momento la compañía tenía una deuda de unos 15 millones de dólares y unas ventas de 170 millones». Minimizar nuevamente los inventarios tenía un riesgo adicional, pues debían considerar la situación política y el control de cambios. Desde la implantación del control, muchas compañías proveedoras habían tenido problemas para conseguir divisas y realizar las compras de sus productos; por consiguiente, habían visto afectados sus tiempos de importación. La confiabilidad de los proveedores ya no era la misma y afectaba directamente la disponibilidad de los productos en los anaqueles.

Ante la situación de control de cambios había que decidir si las tiendas y el centro de distribución debían contrarrestar eventuales fallas de disponibilidad de productos o mantener los procesos de eficiencia operativa. Era inminente encontrar nuevas formas de financiamiento, tal vez a través de los mismos proveedores. Para Guillermo, el manejo de los inventarios constituía una oportunidad: «El inventario que está en la tienda no lo tiene que financiar Farmatodo. Si en las tiendas tengo veinte días de inventario, debería tener condiciones con los proveedores para cubrir esos veinte días; es decir, el tiempo que tarda el producto desde que llega a la tienda hasta que se vende. Si el proveedor no me despacha lo que le pido, el sistema automáticamente le pide más producto; en mi opinión, esa deficiencia la debería cubrir el proveedor y liberar mi flujo de caja para inversiones adicionales».

Otro punto de reflexión de Guillermo se refería a la banca. Las tasas activas habían bajado sustancialmente y el financiamiento de los bancos lucía como una nueva opción. Ciertamente, había que explorar el apalancamiento con los proveedores, pero la banca era un nuevo jugador.

Las tasas activas se encontraban entre 18 y 19 por ciento; pero para consorcios como Farmatodo más de un banquero estaría dispuesto a ofrecer mejores tasas. Cualquier número por debajo de esas ta-

¿Modelo de franquicia?

La mayoría de los competidores de Farmatodo, las cadenas de farmacias, había seguido el modelo de franquicia. En el caso de Farmatodo, todas las tiendas eran propias, lo cual reforzaba su uniformidad. Además, la cadena había demostrado que podía generar suficiente flujo de caja para financiar el crecimiento desde adentro.

El modelo de franquicia ofrecía una estructura organizacional reducida, con respecto a las ventas, y disponibilidad de capital para financiar la expansión. La mayor inversión estaba del lado del franquiciado, quien invertiría prácticamente todo lo requerido para construir la tienda y operarla. Pero, según Guillermo, tenía graves debilidades: «Al franquiciar nos quitamos de encima el peso del financiamiento, pero del otro lado de la balanza está la flexibilidad de la operación. En un modelo de negocios como éste, con baja rentabilidad y en el que cada detalle es tan importante para ser competitivo, las deficiencias en que incurran las franquicias pueden fácilmente generar números rojos».

A Leonardo le preocupaba la capacidad de su centro de distribución con los planes de crecimiento tan ambiciosos. Las tiendas mantenían mínimos niveles de inventario, que podían llegar a ser de dos a tres días. Eran surtidas desde el centro de distribución hasta tres veces por semana en ochenta por ciento de los productos que vendían. La flota de transporte que realizaba esta distribución era propia de Farmatodo; lo que aportaba la flexibilidad requerida, pues la plataforma de transporte en Venezuela tenía poca disponibilidad, estaba en mal estado y resultaba muy costosa.

Con un mayor número de tiendas era necesario asegurar que el centro de distribución y la infraestructura de transporte aceptaran ese crecimiento. La capacidad del centro de distribución estaba casi agotada, y si la operación dejaba de funcionar con la eficiencia habitual seguramente los costos operativos aumentarían y afectarían la rentabilidad.

Leonardo se preguntaba si no era necesario negociar nuevamente con los proveedores, para que asumieran directamente la distribución de sus productos

a las tiendas. Esto reduciría los días de inventario en el centro de distribución, minimizaría los costos operativos y liberaría parte de la flota de transporte para operar con más flexibilidad. El centro de distribución podía convertirse en un cuello de botella para la expansión. En los últimos años, debido a la incursión en nuevas categorías, se habían visto obligados a alquilar almacenes satélite para satisfacer las necesidades de expansión.

Se habló de «tercerizar» el proceso logístico y el manejo de los inventarios. Unos meses atrás decidieron transferir el manejo de los inventarios del segmento de medicinas a las dos operadoras mayo-

ristas más grandes del país. Las mayoristas distribuían medicamentos a las tiendas hasta tres veces al día los siete días de la semana. Se logró un ahorro que ascendía a diez millones de dólares, así como eliminar la compleja operación de recepción y despacho de las medicinas. El proceso de tercerización había afectado los márgenes de los medicamentos, pero en el conjunto Farmatodo obtuvo una ganancia. En el caso de los productos misceláneos la decisión no resultaba tan sencilla, pues no había un distribuidor que agrupara todos los productos que Farmatodo comercializaba, para efectuar un proceso análogo al de los mayoristas de medicinas.

Leonardo seguía buscando la estrategia correcta. ¿Ampliar el centro de distribución? ¿Seguir abriendo tiendas y permanecer con la misma capacidad en el centro de distribución? Finalmente, Leonardo se preguntaba por qué, a pesar de ser Farmatodo una de las cadenas más eficientes del mercado y haber hecho todos los esfuerzos prescritos por sus proveedores multinacionales en términos de «respuesta eficiente al consumidor» (ECR, por sus siglas en inglés), otros competidores mucho menos avanzados en logística lograban competir tan eficazmente en precio con Farmatodo. ¿Estarían los proveedores otorgando mejores condiciones comerciales a sus competidores?

¿Qué opinan los expertos?

JORGE MENÉNDEZ

Profesor de mercadeo en el IESA

Resulta fascinante el caso de Farmatodo, con sus dilemas y decisiones que llevan a la situación actual, con nuevos dilemas y decisiones. Peter Drucker dijo una vez que lo fundamental para las empresas era mercadeo e innovación. El caso ilustra admirablemente la importancia de «las cuatro P del mercadeo»:

1. Producto: cuál es el surtido apropiado de mercancías.
2. Precio: cuál es la estrategia de precio más conveniente.
3. Plaza: cuán asequible es el negocio para los clientes.
4. Promoción: cuál es la mejor forma de dar a conocer la propuesta de valor de la empresa.

Más recientemente, para empresas de servicios se han definido tres «P» adicionales: personas (entrenadas y motivadas para servir al cliente), perceptibles (lo que el cliente puede observar de la empresa) y procesos (las herramientas tecnológicas que ayudan a operar más eficientemente). En cuanto a la capacidad para innovar, no queda duda del coraje que ha tenido la gerencia al probar y hacer funcionar, contra lo que se creía en la época de la implantación del nuevo modelo, nuevos formatos de negocio en el entorno venezolano.

Lo primero que debía definir Farmatodo era su propuesta de valor para sus clientes. Ya no era una cadena de farmacias sino una tienda de conveniencia, con formato de autoservicio, como sugirió David Sommer, el consultor que propuso el cambio de rumbo. Esta propuesta no es estática. A medida que cambie lo que sus clientes quieren-necesitan-desean, la tienda de conveniencia debe adaptarse a ello y quizás hasta anticipar esos cambios.

Se requieren decisiones en tres frentes: mercadeo, finanzas y operaciones. En

mercadeo necesitan estar muy atentos a lo que piensa y desea la mayoría de sus consumidores. Cada tienda no debe tener el mismo surtido, sino lo que se venda en cada lugar (lo que buscan los consumidores de cada zona). Una visión estratégica de la cadena debe concretarse en una definición de misión, visión y valores que sirva para motivar e inspirar a todos los empleados. Las demás decisiones de mercadeo deben alinearse con esa misión.

Las decisiones financieras deben adecuarse a las realidades del entorno. Hay que modelar las distintas alternativas y escoger la más rentable, salvo que consideraciones estratégicas no lo aconsejen. Una de las decisiones más importantes se refiere a la fuente del financiamiento para la futura expansión. En el entorno de inestabilidad donde opera, las decisiones financieras deben dar estabilidad y confianza a acreedores y empleados.

Se debe continuar vigilantes de la eficiencia de la operación. Esto incluye el menor inventario de producto posible que no induzca fallas en el anaquel (en una situación de pleno suministro). La realidad venezolana, de fallas en categorías importantes, debe llevar a políticas claras y ágiles sobre cuándo discontinuar temporalmente una categoría hasta que se normalice el suministro (esto puede durar meses). No se debe considerar el aumento de inventario frente a una situación de falta de suministro, pues, por lo impredecible de su duración, ocasionaría un incremento de costos que no luce con sentido. Los consumidores entienden que cuando una categoría está en falla no es por culpa del detallista sino de las realidades del país.

En una situación tan dinámica es más importante que nunca dar una atención especial al personal de la empresa. Ya el departamento de Recursos Humanos demostró su capacidad para enfren-

tar los retos del crecimiento, al contratar y entrenar a 600 personas en un año. Esta labor debe continuarse y profundizarse, con una continua capacitación del personal; hay que dotarlos de las herramientas intelectuales y físicas que necesitan para llevar a cabo su labor. Los empleados son los que mejor pueden transmitir a la gerencia las observaciones de los clientes, que son tan necesarias para el mejoramiento continuo del servicio. En mercadeo se dice: «una queja es un favor» que hace el cliente a la empresa. Si ante los otros departamentos el empleado actúa como el portavoz de los deseos del cliente, de un modo indirecto terminará por comportarse como «el dueño del negocio», tal como desea Manuel.

GABRIEL PÉREZ C.

Profesor de la Universidad de los Andes (Bogotá)

Dos hermanos, Manuel y Leonardo Zubizarreta, le dan nueva vida a la cadena de farmacias tradicionales de la familia al adoptar el formato de autoservicio. La cadena Farmatodo responde a las necesidades de salud de los consumidores, pues ofrece en superficies amplias una gran variedad de medicinas, productos para bebés, cuidado personal y otros misceláneos, con acceso a cómodos sitios de parqueo. Al analizar el futuro de la cadena, los hermanos Zubizarreta deben enfrentar el reto del crecimiento en un entorno local muy competido y económicamente inestable.

La respuesta a la pregunta «¿cómo seguir creciendo?» permite identificar dos opciones diferentes y complementarias. La primera responde al crecimiento en el mercado interno. La segunda se relaciona con el crecimiento en los mercados externos.

Crecimiento en el mercado interno

Hasta el presente, el crecimiento rápido de la empresa ha estado asociado con el incremento del número de tiendas (25 tiendas en dos años y «tal vez 25 más»), la variedad en las categorías de productos ofrecidas y el horario extendido. La información disponible no permite evaluar el crecimiento de cada autosericio en número de clientes y transacciones por cliente en unidades y valores monetarios. Si tomamos en cuenta la inestabilidad del entorno económico y político de Venezuela, las dudas de la gerencia y de algunos ejecutivos de la empresa con respecto a la aceptación y la asimilación de la cultura Farmatodo que ha logrado el personal, la amplitud de la cartera de categorías que deben estar en los puntos de venta y el manejo eficiente de proveedores e inventarios con el fin de lograr precios más competitivos, recomendamos lo siguiente: consolidar la operación actual de la red Farmatodo en Venezuela. Este proceso de consolidación implica:

1. Evaluar la rentabilidad de los actuales puntos de venta.
2. Empezar un crecimiento moderado de nuevos puntos de venta, para así aprovechar las tasas favorables ofrecidas por los bancos.
3. Incrementar la rentabilidad, el número de clientes y de transacciones por cliente de cada uno de los puntos de venta, mediante recursos como la variedad de categorías de producto, precios competitivos y promociones de ventas que respondan a las necesidades de los consumidores del área de influencia de cada punto de venta.
4. Ampliar el número de medicamentos ofrecidos por categorías de producto.
5. Orientar la selección de nuevas categorías de producto por la visión del negocio planteada por Manuel: «No somos un supermercado, sino una cadena de farmacias».
6. Manejar efectiva y eficientemente los inventarios, con la participación de los proveedores en la operación y la financiación; es decir, mejorar las condiciones comerciales y financieras ofrecidas por los proveedores.
7. Enfocar el servicio de domicilios en la venta, el seguimiento y el mantenimiento de clientes en la simple toma de pedidos por teléfono.
8. Transmitir, reforzar y garantizar la cultura Farmatodo entre los empleados de la empresa, con el fin de asegurar la calidad de los procesos, productos y servicios ofrecidos por la organización.
9. Construir una infraestructura tecnológica que le dé un soporte eficiente y efectivo a la consolidación y el crecimiento futuro de la empresa.

Crecimiento en los mercados externos

Si consideramos que el desarrollo de nuevos mercados ofrece la oportunidad de

diversificar el riesgo económico y político, validar el formato consolidado de Farmatodo en otros entornos y mejorar su curva de aprendizaje (gracias al aprovechamiento del conocimiento que brindan estos contextos económicos y socioculturales diferentes), recomendamos lo siguiente:

1. Abrir nuevos puntos de venta en países vecinos, que faciliten el control y la consolidación de la operación manteniendo

Pareciera arriesgado acometer simultáneamente una estrategia de expansión con una de extensión de las categorías ofrecidas

do el formato de autoservicio, espacios amplios, categorías de productos, fácil acceso, área de parqueo y ubicación en zonas residenciales con alta densidad poblacional.

2. Realizar campañas de lanzamiento y consolidación para cada uno de los puntos de venta nuevos, mediante medios alternativos con cobertura local que transmiten las actividades promocionales y de venta cruzada acordes con las necesidades de los consumidores del área de influencia.

3. Diseñar e implantar un sistema de auditoría que permita vigilar el desempeño de la empresa y la actividad de mercadeo en los diferentes mercados donde opera Farmatodo.

CARLOS JIMÉNEZ

Socio director de Datanálisis y de Tendencias Digitales

El caso Farmatodo plantea un dilema de crecimiento en dos dimensiones: expansión y extensión. La expansión se refiere a la apertura de nuevos establecimientos comerciales y plantea la pregunta de cómo financiar ese crecimiento: recursos propios o fuentes externas. La extensión, tratada con menor amplitud en el caso, se refiere a la ampliación de la oferta de categorías de productos disponibles en las tiendas y debe responder al dilema de mantener el foco en las medicinas y los misceláneos relacionados con el cuidado personal o diversificar las categorías.

El caso está enfocado en la expansión; es decir, la apertura de nuevas tiendas y su financiamiento. La empresa debe decidir cuál será su estrategia para financiar el crecimiento, en el entendido de que la decisión de crecer es un imperativo y está tomada. Queda entonces evaluar las principales opciones disponibles: capital propio, apalancamiento en proveedores, financiamiento bancario o franquicia. Para elegir una de estas rutas se deben considerar pros y contras de cada una, en lo relativo a costos de capital, costos de oportunidad, riesgos de la inversión, control sobre la marca, entre otros.

Un mayor apalancamiento en los proveedores luce una opción muy atrac-

tiva para una empresa consolidada que busca crecer, pero está sujeta a la disposición de los proveedores a ofrecer mejores condiciones a cambio de mayor volumen. También requiere un análisis de la competencia, porque se podría poner en riesgo la competitividad de la cadena frente a sus principales competidores, en el caso de que estos terminen por negociar mejores condiciones de precios con sus provee-

dores. Una segunda opción es el crédito bancario, probablemente menos competitivo frente al apalancamiento en los proveedores, pero seguramente disponible en condiciones favorables para un cliente como Farmatodo. Ambas opciones (proveedores y bancos) ofrecen menos riesgo para los accionistas que un aporte de capital propio.

Para considerar la franquicia habría que preguntar a los accionistas cuánto quiere crecer la cadena. Un gran crecimiento por medio de franquicias es coherente con la estrategia competitiva de bajos precios, pues permite aumentar la escala de las compras de la cadena. Ahora bien, un crecimiento de veinte a treinta tiendas por año luce grande pero manejable financieramente. En este caso, la franquicia no parece la mejor opción, sobre todo en el caso de un negocio maduro con más de cien establecimientos. Además, esta figura agrega riesgos operativos relacionados con la participación de terceros en el manejo del negocio y, sobre todo, en el uso de la marca.

Una decisión relacionada con el crecimiento de la cadena de tiendas tiene importantes implicaciones operativas y organizacionales, debido a la necesidad de manejar no solo mayores volúmenes sino una mayor complejidad en la distribución de esos productos en una red más grande y dispersa geográficamente, que pone en riesgo su capacidad para ofrecer precios competitivos con bajos márgenes comerciales, una de las principales ventajas competitivas de la cadena. En este sentido, la pregunta central relacionada con la expansión no puede verse aisladamente y desde una perspectiva meramente financiera, sin tomar en consideración el estrés operacional y organizacional que este crecimiento traerá para la empresa. Luego de este análisis pareciera arriesgado acometer simultáneamente una estrategia de expansión con una de extensión de las categorías ofrecidas; en particular, la incorporación de negocios como el de la electrónica de consumo, tan disímil de las medicinas y el cuidado personal (diferentes proveedores, manejo de garantías, etc.). ■