

La estrategia que redefinió Farmacias Ahumada para recuperar terreno en la industria

Desde que un consorcio liderado por Guillermo Harding tomó el control, la cadena ha abierto más de 100 locales. Su gerente general señala a DF que van en línea con el plan a cinco años y cuenta sus proyectos.

POR MARTÍN BAEZA

“Lo que encontramos fue una empresa con un activo extraordinario, la marca con mayor top of mind (la que piensa espontáneamente un consumidor respecto de una categoría en específico) del sector farmacéutico en Chile, que había sido gestionada desde una lógica ajena a nuestra realidad: la de un actor global con una mirada más retail”, dice a DF el gerente general de Farmacias Ahumada, Pablo Hervías.

“El resultado fue una compañía que había perdido presencia territorial y cambiado su identidad y propósito”, agregó.

Quien desde septiembre del año pasado es el principal ejecutivo de la cadena se refiere a la gigante Walgreens Boots Alliance (WBA), que en 2023 vendió la firma a Inversiones Da Vinci, un fondo liderado por Guillermo Harding –fundador y exdueño de Cruz Verde– junto a sus ejecutivos cercanos y que también cuenta con la participación de Gabriel Ruiz-Tagle.

WBA no tuvo un buen paso por Ahumada: la firma perdió cerca de un cuarto de sus locales y salió con pérdidas acumuladas de al menos US\$ 300 millones, según dio a conocer en tribunales. De hecho, la transacción terminó judicializada, dado que los compradores acusaron la existencia de documentos falseados relativos a la situación financiera de la firma. Hervías descarta referirse a ese caso, argumentando que es un tema a nivel de accionistas, pero asegura que no tuvo impactos en el plan estratégico, que avanza por “un caril totalmente independiente”.

Porque los nuevos dueños aterrizaron con fuerza. Desde su llegada, la compañía pasó de 294 a 414 farmacias y planean seguir abriendo más. Hervías cuenta que esperan cerrar el año con una cifra en torno a las 450 ubicaciones.

“Nuestra primera decisión fue volver a ser Farmacias Ahumada:



recuperar la identidad histórica, retomar el crecimiento de la red y, lo más importante, redefinir nuestro rol como centros de salud”, sostiene.

El plan

Lo que explica Hervías es una decisión central que tomó la nueva administración respecto a la estrategia de la firma, descartando un modelo de farmacia retail y orientándose a uno de centro de salud. Esto, explica el gerente, ha significado fortalecer la función de los químicos farmacéuticos; desarrollar programas de acompañamiento para tratamientos continuos; potenciar convenios con Fonasa y Banco Estado; el desarrollo de una app que lanzarán para los pacientes; y la incorporación de nuevas categorías para sumar más de tres mil productos.

Asimismo, la expansión es otro punto clave del plan para recuperar la presencia de la cadena. “Hemos vuelto a zonas donde habíamos perdido cobertura, reforzado nuestra presencia en distintas comunidades. Para nosotros cada local que abrimos es una señal concreta de que la compañía está de vuelta, con convicción y con un proyecto de largo plazo”, aventura el gerente.

Además de estas comunas a las que volvieron, Ahumada también

optó por reforzar su presencia en zonas con mayor demanda de medicamentos, como sectores con alta densidad poblacional en Santiago, el Gran Valparaíso y el Gran Concepción.

“Estamos en línea con el plan de desarrollo a cinco años que trazamos desde el inicio y eso nos da confianza para seguir adelante con la misma convicción. El foco inmediato es continuar con el proceso de aperturas de locales, evaluando con rigor las mejores opciones de ubicación para seguir acercando Farmacias Ahumada a los pacientes”, asegura Hervías.

En específico, ya tienen definido abrir 13 nuevas farmacias producto de una alianza con Walmart y la apertura de un local en el barrio El Golf, en Isidora Goyenechea con Luz (donde operaba Latam Travel), lo que para el ejecutivo significa posicionarse “en una de las esquinas comerciales más relevantes de Santiago”. Además, abrirán en ciudades de regiones como Chillán, Ovalle y Antofagasta.

En otras inversiones, la nueva administración de Ahumada impulsó un rediseño integral de los sistemas logísticos del centro de distribución, particularmente agregando automatización. “La escalabilidad alcanzada en nuestro centro de distribución no sólo opti-



PABLO HERVÍAS,
GERENTE GENERAL DE
FARMACIAS AHUMADA.

“Hemos vuelto a zonas donde habíamos perdido cobertura (...) cada local que abrimos es una señal concreta de que la compañía está de vuelta, con convicción y con un proyecto de largo plazo”.

miza la operación propia, sino que otorga a la compañía el potencial logístico necesario incluso para actuar como operador estratégico para terceros”, sostiene Hervías.

Intensidad competitiva

El plan de Ahumada se inserta en una industria que se ha vuelto particularmente competitiva, ya que, además de Cruz Verde y Salcobrand, Dr. Simi ha irrumpido como una cuarta megacadena, además del boom de las farmacias independientes.

No obstante, Hervías está convencido de que el sector no está saturado. “Según un reciente estudio de Iqvia, Chile tiene un promedio de alrededor de 27 farmacias por cada 100 mil habitantes, cifra que es baja respecto al promedio de América Latina, mostrando margen para mejorar el acceso territorial”, dice. Por otro lado, plantea que la “intensidad competitiva” es un motor que beneficia a los pacientes.

Por otra parte, respecto al proyecto que busca devolver la IVA en la compra de medicamentos y pañales, el ejecutivo postula que, si bien deben esperar el reglamento para evaluar la medida en su integridad –porque definirá la operatividad del beneficio–, lo considera un “esfuerzo positivo” y una “gran ayuda” para familias vulnerables.