

ESTUDIO DE CASO

Grupo Roemmers



IFC

**Corporación Financiera
Internacional**
GRUPO BANCO MUNDIAL

Creamos mercados, creamos oportunidades

ACERCA DE IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC), organización que forma parte del Grupo Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado de los mercados emergentes. Trabaja en más de 100 países y utiliza su capital, sus conocimientos especializados y su influencia para crear mercados y oportunidades en los países en desarrollo. En el ejercicio de 2020, invirtió USD 22 000 millones en empresas privadas e instituciones financieras de este grupo de países, aprovechando la capacidad del sector privado para ayudar a poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida. Para obtener más información, visite www.ifc.org.

AUTORES

Este estudio de caso fue escrito por Juliette Powell y Art Kleiner de Kleiner Powell International (KPI).

AGRADECIMIENTOS

Este estudio de caso contó con el apoyo del equipo de comunicaciones de IFC: Aliza Marcus, Brian Beary e Irina Sarchenko. Un agradecimiento especial a Leticia Crentsil por la corrección del texto y a Scholastica Nguyen por el diseño creativo.

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan la opinión de la Junta de Directores de IFC, del Directorio Ejecutivo del Banco Mundial, ni de los Gobiernos de los países representados en estos órganos. Si bien IFC considera que la información aquí suministrada es correcta, la reproduce estrictamente tal como ha sido recabada, sin ofrecer garantías ni afirmaciones de ningún tipo. IFC puede optar por no exigir en sus propias inversiones alguna o ninguna de las prácticas aquí descritas, y puede decidir, a su entera discreción, no financiar proyectos ni ayudar a empresas que adhieren a esas prácticas. IFC evaluará en cada caso tales prácticas (vigentes o propuestas) teniendo debidamente en cuenta las circunstancias particulares del proyecto.

DERECHOS Y AUTORIZACIONES

© Corporación Financiera Internacional 2022. Reservados todos los derechos.

El material contenido en esta obra está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la ley aplicable.



Introducción

Hay algo especial en las compañías que duran 100 años. Comparativamente, son pocas las empresas grandes que llegan a eso y, de estas, muy pocas se fundaron en economías emergentes. Pero este año el Grupo Roemmers, con sede en Buenos Aires, celebra su centenario. Hasta mediados de la década de 1970, esta compañía farmacéutica limitaba sus operaciones a Argentina. Desde entonces, ha crecido rápidamente en América Latina y el Caribe mediante una estrategia y un estilo de gestión muy eficaces. Establece sus negocios de forma independiente para cada país o área local donde opera. Brinda a los directivos locales autonomía para tomar decisiones, pero genera un profundo compromiso con la cultura y el sistema de gestión de Roemmers. Asimismo, comercializa medicamentos genéricos accesibles de venta con receta, en una combinación adaptada a la población en proceso de envejecimiento de cada mercado local.

Este enfoque es fácil de describir y muy difícil de poner en práctica. Pero, cuando se implementa, puede derivar en una operación de valor significativo, tanto en términos financieros como en el impacto general en la salud de los clientes. El enfoque también ha convertido al Grupo Roemmers en la mayor compañía farmacéutica local que opera en el mercado argentino y la quinta más grande con actividades comerciales en América Latina y el Caribe. Las otras cuatro son Bayer, Sanofi, Novartis y Pfizer. Las empresas farmacéuticas mundiales suelen tratar a la región mayormente como un mercado para productos de marca desarrollados en otros lugares, pero el Grupo Roemmers concentra aquí sus actividades de investigación y desarrollo, así como también la fabricación.

La cultura distintiva de Roemmers refleja sus orígenes como compañía familiar. Fue fundada por Alberto J. Roemmers, un inmigrante proveniente de Lennep (Alemania), que trajo consigo conocimientos especializados sobre producción en laboratorio. Aunque los miembros de la familia y sus fundaciones siguen siendo accionistas mayoritarios, esta empresa privada adoptó una gestión más profesional en 2002, tras la crisis económica argentina. Mantuvo la integración vertical, ya que supervisa todas las fases, desde las actividades de investigación y desarrollo hasta el *marketing*, con el objetivo de mantener los precios bajos. Esto es particularmente importante en países con poblaciones que envejecen, con una incidencia creciente de enfermedades crónicas, necesidades cada vez mayores de productos farmacéuticos y gran cantidad de personas de bajos ingresos.

En la mayoría de los 16 mercados en los que opera, Roemmers se ha expandido estableciendo o adquiriendo empresas locales pujantes, que fabrican y comercializan los productos de la compañía. En la práctica, estas empresas locales toman la mayoría de las decisiones de forma autónoma. La velocidad y la flexibilidad resultantes revisten especial importancia en una región donde los países poseen mercados distintos y, ocasionalmente, pueden enfrentar crisis políticas o económicas volátiles. La compañía mantiene una relación cercana con los directivos de sus filiales a través de su cultura y de sus valores de liderazgo, y no mediante una supervisión jerárquica.

En los libros sobre negocios se habla de todos estos principios fundamentales de una gestión exitosa. Sin embargo, son pocas las empresas que, como Roemmers, pueden mantenerlos en la práctica, especialmente si sus raíces y tradiciones se remontan a principios del siglo xx. En 2021, Roemmers celebra su centenario. Este estudio de caso incluye un análisis más detallado del enfoque de Roemmers en tres países de la región (excluida Argentina) donde lleva adelante operaciones de fabricación y comercialización. En México, Roemmers adquirió los laboratorios farmacéuticos de la compañía suiza Siegfried Rhein en 1994 y amplió sus actividades desde allí. En Colombia, inició sus operaciones en 2011, cuando la compañía creó su filial desde cero. El tercer país es Brasil, donde Roemmers adquirió en 2001 Farmoquímica (FQM), una empresa con 69 años en el mercado, y desarrolló un próspero negocio farmacéutico mediante fusiones, adquisiciones y un crecimiento orgánico.



Entrevistamos a cuatro directivos de la compañía y a una oficial de inversiones de la Corporación Financiera Internacional (IFC):



Eduardo Macchiavello es el director ejecutivo del Grupo Roemmers y trabaja en la sede principal del Grupo, en Buenos Aires (Argentina).



Ho Chi Miguel Vega Rodríguez es el administrador y director de Siegfried Rhein México. Trabaja en el Grupo Roemmers desde hace 10 años.



Pablo Damián Urueña es el director de Administración y Finanzas de Siegfried Rhein México. Trabaja en el Grupo Roemmers desde hace 19 años.



Paulo Etcheverry es el director regional/director ejecutivo para Colombia, Venezuela y Centroamérica del Laboratorio Siegfried (Grupo Roemmers Argentina). Integra el Grupo Roemmers desde hace 26 años y se ha desempeñado en empresas de Argentina, la República Dominicana, Ecuador (donde trabajó con la comunidad indígena) y Colombia.



Carmen Valéria De Paula es oficial principal de inversiones de IFC, a cargo de las relaciones institucionales con el Grupo Roemmers. Se ocupa de liderar los esfuerzos de IFC de desarrollo empresarial en los ámbitos de la salud y la educación en América Latina.

Enseñanzas extraídas de la historia del Grupo Roemmers

1

Ampliarse centrándose en lo que la empresa hace mejor: lograr que la empresa se enfoque en una misión principal y desarrollarla geográficamente.

2

Equilibrar la autonomía local con valores y prácticas globales: establecer una cultura en común y confiar en los directivos regionales para la toma de decisiones.

3

Invertir en el desarrollo de las personas con alto potencial: permitirles rotar dentro de la empresa para que puedan actuar estratégicamente.

4

Promover la flexibilidad y la agilidad: desarrollar velocidad y habilidad para lidiar con la incertidumbre y la crisis.





Datos básicos sobre el Grupo Roemmers

El Grupo Roemmers es una compañía de fabricación y distribución de productos farmacéuticos con sede en Buenos Aires. Se encuentra entre las principales empresas farmacéuticas de América Latina y es la más importante de las que tienen sede principal en la región. Elabora y vende productos nutricionales y de atención de la salud genéricos, y se especializa en medicamentos de venta con receta, habitualmente con su propia marca Roemmers. En los últimos años, ha comenzado a exportar productos genéricos a la región del Cáucaso, Oriente Medio y países de la antigua Unión Soviética.

Años en el sector	100; fue fundada en 1921 como compañía farmacéutica familiar.
Valor en capital	Más de USD 1000 millones a nivel mundial en 2018.
Sitio web	www.roemmers.com.ar/en
Gobierno corporativo	La compañía fue fundada como Laboratorios Roemmers en 1921 por Alberto J. Roemmers, quien se había mudado hacía poco de Alemania a Argentina. La compañía argentina original aún mantiene ese nombre. Las empresas del Grupo Roemmers están controladas por tres sociedades de cartera: Orbix Company (Uruguay), Cormoran de Bilbao S. A. (España) y Ethical Pharma (Uruguay). Todas las acciones de estas compañías pertenecen a miembros de la familia Roemmers.
Historial de inversiones	IFC ha realizado dos inversiones en compañías del Grupo Roemmers en la forma de préstamos. En 2018, destinó USD 104 millones a financiar la expansión de la empresa tras la adquisición de Divcom (una compañía farmacéutica de productos de venta libre) efectuada el año anterior por Farnocímica (FQM), la filial brasileña de Roemmers. En 2019, IFC armó un paquete de financiamiento de USD 160 millones para Siegfried México a fin de solventar la expansión de la línea de productos y de la cadena de suministro.
Resultados sociales y ambientales	Roemmers y sus filiales cumplen constantemente con los estándares ambientales, de seguridad, laborales y de salud. Por ejemplo, han reducido la generación de residuos y emisiones mediante una mayor eficiencia en el uso de los recursos y el tratamiento del agua. La Fundación Alberto J. Roemmers, creada en 1975, financia y supervisa la investigación básica, aplicada y epidemiológica, así como la investigación relacionada con la salud pública.

Alcance geográfico

La sede de la compañía se encuentra en Argentina, donde opera como Laboratorios Roemmers. En México, su filial es Siegfried Rhein, adquirida a la empresa suiza del mismo nombre en 1994; en Venezuela, Siegfried Meyer, y en Ecuador, Colombia y Perú, Roemmers posee filiales independientes denominadas Siegfried. En Brasil, las dos filiales son FQM Prescrição y FQM Consumo. Con estas organizaciones, el Grupo también trabaja en Bolivia, Chile, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, la República Dominicana y Uruguay. A fines de la década de 2010, Roemmers comenzó a exportar productos a la región del Cáucaso, Oriente Medio y algunos países de la antigua Unión Soviética.

Modelo de negocios

El modelo se basa en la fabricación y venta de medicamentos genéricos con receta y productos relacionados. En general, no patenta sus propios medicamentos, aunque aplica la investigación a la fabricación y el desarrollo. Sus productos suelen liderar las ventas. En Argentina, por ejemplo, elabora cinco de los medicamentos con receta más vendidos del país: Lotrial para el tratamiento de la presión arterial alta, Amoxidal para úlceras e infecciones, Sertal Compuesto para dolencias intestinales, Losacor para la hipertensión y la diabetes, y el antibiótico Optamox.

Cultura

Existe una cultura participativa y de estrecha unión. Los empleados permanecen en Roemmers durante años, y en ocasiones encuentran oportunidades para aprender gracias a la diversidad de puestos y ubicaciones. Los clientes también mantienen su lealtad a la marca Roemmers durante generaciones.



Primera enseñanza: Ampliarse centrándose en lo que la empresa hace mejor

En todos los sitios donde opera, Roemmers ha priorizado siempre su actividad principal: la comercialización de medicamentos genéricos de venta con receta. En toda América Latina y el Caribe se observa una gran necesidad de contar con medicamentos de venta con receta de alta calidad y menor costo. En muchos países de la región se registra el envejecimiento de la población, y en los países como México se observa que el número de personas con afecciones crónicas, como diabetes y enfermedades cardiovasculares, aumenta a una tasa anual estimada del 6 %. Los productos de Roemmers contribuyen en gran medida a su bienestar. Gracias a su estrategia, la compañía ha podido mantener su rentabilidad y ampliarse continuamente en sus mercados principales.

Roemmers comenzó a expandirse a otros países latinoamericanos en la década de 1970, para garantizar la fluidez en el mercado a medida que la economía argentina se debilitaba. En un principio, estableció operaciones en Paraguay y Uruguay, luego en Ecuador y Perú, y después en toda América Latina. En 1997, contaba con filiales en 15 países latinoamericanos y con un total de 2700 empleados. Algunas de las nuevas filiales del Grupo Roemmers, como Roemmers Colombia, se crearon de forma orgánica. Otras fueron producto de adquisiciones, como Siegfried Rhein en México, comprada en 1994.

La estrategia focalizada se extiende a detalles tales como el diseño de sus envases. En todos los productos de Roemmers, en todos los países, se utiliza la misma caja amarilla y la misma estrategia de *marketing* general, con un solo lema: "Conciencia por la vida". Esto genera ahorros en los costos de empaque y *marketing*, y permite desarrollar una única marca distintiva. **Eduardo Macchiavello, director ejecutivo de Roemmers**, explica la forma en que la estrategia focalizada favorece el crecimiento:

► **Macchiavello:** No somos la única compañía argentina que ha desarrollado negocios en el resto de América Latina. Otras cinco o seis han

hecho lo mismo. Otras empresas latinoamericanas tienden a operar de forma local, dado que sus economías son más estables. Nos preguntan por qué no trabajamos en Estados Unidos o en Europa, o por qué no nos expandimos a otro tipo de productos. Nuestros conocimientos especializados y nuestra experiencia se centran en los medicamentos de venta con receta en esta región. Sabemos qué productos se necesitan aquí. Y eso nos da impulso para crecer.

Pablo Damián Urueña, director de Administración y Finanzas de Siegfried, trabajó anteriormente en la sede principal del Grupo, en Buenos Aires. Recuerda cómo la compañía se dio cuenta gradualmente de que podía convertirse en un competidor regional o incluso internacional:

► **Urueña:** Cuando llegué por primera vez al Grupo Roemmers a principios de la década de 2000, estábamos orientados a las características particulares de Argentina. Pero, a medida que nos expandimos a otros países, comenzamos a vernos de una manera más globalizada. Empezamos a comprender que otros mercados tienen otras características, con otro tipo de cualidades valiosas. Esto resultó un aprendizaje importante para nuestra casa matriz. Nos dio la confianza para ser más audaces en otros países, como México.

La estrategia de crecimiento de Siegfried se aceleró alrededor de 2010, impulsada en parte por el financiamiento y la orientación estratégica que brindó IFC. La asociación con IFC permitió que la compañía se atuviera a sus planes de crecimiento, incluso cuando repentinamente ya no pudo contar con otras fuentes de financiamiento. Roemmers en ocasiones ha optado por expandirse orientándose a mercados que otras multinacionales pasaban por alto, de una manera que recuerda el dilema del innovador de Clayton Christensen. Como ejemplo, cabe mencionar a los especialistas de segunda línea,

como los dentistas y los pediatras. **Ho Chi Miguel Vega Rodríguez, director ejecutivo de la filial Siegfried Rhein** de México, comenta:

▶ **Vega:** Cuando Roemmers llegó por primera vez a México en 1994, la idea era encontrar una forma de entrar, por eso compramos Siegfried Rhein, que tenía un único producto. Era una compañía muy, muy, muy pequeña con recursos muy limitados. Pero nosotros en Argentina teníamos una gran variedad de analgésicos y antibióticos. Descubrimos que en México había grupos de profesionales, como los dentistas y los pediatras, que otras empresas farmacéuticas ignoraban por considerarlos especialistas de segunda línea. Comenzamos a trabajar con ellos y nos fue muy bien, lo que nos permitió ampliar nuestra línea general de productos. Importamos medicamentos desde Argentina y también otorgamos licencias para productos elaborados en México.

Para 2010, teníamos alrededor del 35 % del mercado del país. Luego el Grupo Roemmers reunió capital para expandirse. En este sentido, decidimos convertir a Siegfried en la compañía número uno del mercado de medicamentos con receta de México.

En cinco años triplicamos nuestra fuerza de ventas y duplicamos nuestra cartera de productos para el mercado mexicano. Establecimos alianzas estratégicas con otras compañías farmacéuticas para ingresar a nuevos segmentos. Actualmente, somos líderes de los mercados de medicamentos con receta y sin receta en México.

La fabricación está adaptada adecuadamente a las necesidades de México. Además de vender en el mercado del país, se puede exportar genéricos al resto de América. Esto permite a Siegfried Rhein desarrollar una empresa estable con una base de empleo creciente. Vega destaca el fuerte vínculo entre esta estrategia y la responsabilidad social:

▶ **Vega:** Nuestro lema es “Conciencia por la vida”. Esto significa llevar productos farmacéuticos a mercados económicamente debilitados. Fabricamos productos de excelente calidad

accesibles para decenas de millones de personas. De lo contrario, estos medicamentos existirían, pero no podrían pagarlos. Consideramos que nuestro aporte es incalculable.

También intentamos devolver valor a través de nuestros programas de responsabilidad social. Tenemos varias fundaciones en México. Y lo mismo ocurre en otras compañías del Grupo. Esto proviene directamente de nuestros accionistas, la familia Roemmers. Según su visión, solo vale la pena llevar adelante una empresa si influye positivamente en la comunidad donde opera. Aprendí esto en mi primera conversación con ellos.

Frecuentemente, una estrategia es más evidente en lo que una empresa elige no hacer. Vega y Urueña defienden el enfoque estratégico:

▶ **Urueña:** Siempre hay muchas ocasiones para distraerse. Nos hemos definido con un enfoque muy claro. Somos una compañía de medicamentos de venta con receta. No, no queríamos ser la empresa número uno en ventas al Gobierno ni la número uno en productos nutricionales. Este enfoque nos ha permitido llegar a donde estamos.

▶ **Vega:** Nuestra casa matriz también decidió no invertir en innovación, ni en medicina personalizada ni en biotecnología. Esto requiere un nivel de inversión mucho mayor. El horizonte temporal es mucho más largo y los riesgos son inciertos. Se desconocen los resultados y las moléculas que parecen aceptables en la actualidad pueden no estar disponibles en el futuro.

La pandemia de COVID-19 también mostró el valor de una estrategia focalizada. **Carmen De Paula, líder de desarrollo de negocios de IFC**, describe la situación:

▶ **De Paula:** Roemmers y Siegfried elaboran la versión genérica de medicamentos que tienen gran demanda debido a la pandemia de COVID. Estos incluyen productos como el paracetamol, para el tratamiento de la fiebre y los dolores de cabeza. La posibilidad de acceder a estos productos ha sido más importante que nunca, particularmente para las familias de bajos ingresos.



Segunda enseñanza: Equilibrar la autonomía local con valores y prácticas globales

Cualquier compañía con múltiples filiales debe encontrar el equilibrio entre el centro y la periferia. ¿En qué medida el grupo principal con sede en Argentina controla la práctica cotidiana de las empresas situadas en otros países? Roemmers responde este interrogante brindando a las compañías una libertad casi total para tomar decisiones.

Al mismo tiempo, los directivos de todas las compañías están vinculados mediante su estrategia básica, su cultura compartida y su éxito continuo. Los altos ejecutivos mantienen una comunicación estrecha y frecuente entre sí. Los directivos de los países quizá conversan una vez al mes con **Eduardo Macchiavello, director ejecutivo del Grupo Roemmers**, y, en épocas de crisis, quizá con más frecuencia. Sin embargo, toman la mayoría de las decisiones en forma autónoma, con la convicción de que la sede principal los respaldará. A continuación, Macchiavello describe su visión sobre los beneficios de este enfoque:

► **Macchiavello:** Creemos que se deben considerar las operaciones de cada país en forma local y no como una mera representación de nuestro control. Nuestros directivos locales son independientes. Pueden invertir a nivel local y contar con los medios que tenemos en cada mercado para colaborar en la elaboración y la comercialización de los productos, lo cual nos brinda una flexibilidad que la mayoría de las multinacionales han perdido.

Estas empresas habitualmente cuentan con una planta central de producción, por lo que tienen problemas de logística y transporte, mientras que nosotros podemos elaborar y distribuir productos a través de muchos canales diferentes. Esta flexibilidad nos permitió tener una respuesta más efectiva cuando se desató la pandemia de COVID-19.

En cada país necesitamos un director ejecutivo que conozca muy bien el mercado. Todos los mercados son diferentes. La casa matriz ofrece lineamientos y brinda oportunidades, pero la decisión final se toma siempre en el nivel local.

Ho Chi Miguel Vega Rodríguez, director ejecutivo de Siegfried Rhein, explica de qué forma se traslada esto a la práctica de la gestión:

► **Vega:** En la sede principal, observaron que, aunque formemos parte del mismo grupo y compartamos los mismos valores y las mismas formas de trabajar, tenemos que adaptarnos a la cultura y a la realidad de mercado de cada país.

En otras compañías, uno debe informar todo lo que piensa antes de poder tomar una decisión. Y se replican las decisiones de la sede principal en todas las filiales.

Nuestra compañía cree y confía en la capacidad de sus gerentes generales para resolver cualquier situación, lo cual representa una gran responsabilidad para los directivos locales. Mantenemos una muy buena comunicación con nuestro director ejecutivo, quien confía en nosotros. Habitualmente, converso con él una vez al mes, unos cinco minutos o más. En momentos de crisis, hablamos todas las semanas.

El Grupo Roemmers prefiere brindar a sus filiales autonomía local, ya que, al poder tomar sus propias decisiones, los ejecutivos locales tienen la posibilidad de actuar con más rapidez y eficacia frente a cualquier situación que se presente. Esto incluye las crisis políticas y económicas que se producen en toda América Latina. Por ejemplo, durante la ola de protestas que comenzaron en abril de 2021 en Colombia, los empleados estaban preocupados y perdían concentración por los sucesos que ocurrían en todo el país.

Paulo Etcheverry, director ejecutivo de Siegfried en Colombia, fue entrevistado durante las protestas de abril de 2021 y se refirió a la respuesta de Siegfried:

► **Etcheverry:** En 26 años, nunca había enfrentado una situación similar, y a tan solo un año de una pandemia. Así que tuve que actuar con mucha serenidad y concentrarme precisamente en mi experiencia para saber cómo proceder.

Convoqué a 700 personas juntas, lo cual no es habitual, ya que mi forma de comunicarme es uno a uno. Sabía que no podían continuar con sus responsabilidades laborales, visitando doctores y generando ventas. Les preocupaba la posibilidad de no tener agua y la seguridad de sus hijos.

Les dije: "El mundo está cambiando y todavía no sé con certeza qué vamos a hacer. Pero estos son nuestros objetivos principales: primero, debemos cuidar nuestra salud; segundo, sus puestos de trabajo están asegurados".

Les dije que se tomaran las vacaciones en ese momento. Cuando regresemos, con la salud y el puesto de trabajo intactos, habremos ganado.

Estuve en contacto constante con los directivos del Grupo Roemmers, para que supieran qué estaba haciendo. Es posible que otras compañías del Grupo manejen las crisis de manera diferente, pero sabía que también apoyarían nuestro proceder. Cuando uno trabaja en una corporación, no solo maneja el personal y alcanza sus objetivos, sino que también se brinda a los demás. Con cada decisión, muestras a los directivos lo que puedes hacer y lo que no.

En Brasil, donde las regulaciones favorecen a las empresas locales, el enfoque de Roemmers, que propicia la autonomía local, ha resultado exitoso con su filial FQM. Cuando la adquirió en 2002, era una compañía independiente con 70 años en el mercado denominada Farmoquímica, que comercializaba medicamentos de marca con receta, como Roemmers, y también genéricos y productos de venta libre. La estrategia focalizada de Roemmers se expandió para abarcar estos productos, ya que podía confiar plenamente en la experiencia de FQM y en su conocimiento del mercado. Cuando FQM adquirió Divcom, una de las compañías brasileñas más destacadas del área de las ciencias de la vida, el negocio se expandió aún más a fin de incluir productos para el cuidado

de la piel. FQM recientemente se reestructuró en dos filiales: FQM Prescrição, para medicamentos de venta con receta, y FQM Consumo, para productos de consumo, que incluyen suplementos alimenticios, productos dermocosméticos, medicamentos de venta libre y probióticos.

En otros países como Argentina, Roemmers se está manejando con precaución respecto de los productos de venta libre, utilizando los conocimientos y la experiencia obtenidos por su filial en Brasil. Eduardo Macchiavello, director ejecutivo de Roemmers, explica la lógica detrás de esta estrategia:

► **Macchiavello:** Brasil es más parecido a un continente que a un país. Un vuelo de São Paulo a Recife puede tardar cuatro horas. Allí no se puede hacer negocios en forma independiente, especialmente una empresa argentina. Sabía que no podíamos poner a un argentino para dirigir una compañía brasileña, así que contratamos a Fernando Itzaina como director ejecutivo local. Fernando nació en Uruguay, pero vive en Brasil desde hace 30 años y comprende cómo son los negocios allí.

Nuestra compañía en Brasil tiene su propia producción y distribución, así como también sus propias marcas y productos. Para operar en este mercado, establecimos alianzas o adquirimos empresas familiares y llegamos a conocer a esas familias. En general, el mercado brasileño es totalmente diferente del argentino. Para el Estado, los productos farmacéuticos genéricos son equivalentes a los de marca. Esto torna el negocio más favorable que en otros países, donde existe una presión constante para bajar los precios.

Antes de adquirir FQM, no habíamos incursionado en el mercado de medicamentos de venta libre. Tiempo después, adquirimos en Argentina una empresa que elaboraba ese tipo de productos para conocer el negocio, y así ingresar al mercado con más experiencia.



Tercera enseñanza: Invertir en el desarrollo de las personas con alto potencial

La confianza mutua es esencial en una empresa, especialmente cuando se elige generar una cultura participativa y distribuir la facultad para tomar decisiones. Las compañías del Grupo Roemmers han fomentado este principio invirtiendo en su personal. Esta inversión adopta muchas formas, que incluyen un aprendizaje profundo y experiencias en distintas áreas, y no únicamente en una especialización. **Eduardo Macchiavello, director ejecutivo del Grupo**, explica de qué manera esto se traduce en lealtad hacia la compañía, satisfacción de los empleados y desarrollo de liderazgo:

▶ **Macchiavello:** En general, el aspecto más relevante de Roemmers es la relación con nuestro personal. Muchos empleados permanecen en la compañía 40 años. Tenemos muy poca rotación de personal.

Trasladamos a los directivos entre las compañías de Roemmers y llegamos a conocernos muy bien. Los directivos de mayor jerarquía que trabajan fuera de Argentina se capacitaron aquí, en la sede principal. Ho Chi Miguel Vega trabajó conmigo en la República Dominicana durante ocho años en la década de 1990. Actualmente, se desempeña como director de la compañía mexicana. Paulo Etcheverry fue gerente financiero del Grupo antes de ser asignado a Colombia. Todos los gerentes se conocen. Procuramos no contratar gerentes de otras empresas. Los capacitamos en forma continua y los ubicamos en puestos que les permitan crecer. Para nosotros esto constituye una enorme fuente de valor.

Los directivos de Roemmers Pablo Damián Uruña, Ho Chi Miguel Vega Rodríguez y Paulo Etcheverry brindan algunos ejemplos de este enfoque en la práctica:

▶ **Uruña:** Lograr un sentido de experiencia compartida es muy importante. Cuando hablo con mi gerente de producción sobre la maquinaria que utiliza, recuerdo haber operado las máquinas yo mismo 20 años atrás y haber contabilizado las materias primas.

▶ **Vega:** La gran mayoría de nuestros gerentes comenzaron desempeñando funciones muy distintas de las que tienen actualmente. Cuando contratamos empleados, les decimos claramente que, si lo desean, aquí pueden trabajar en cualquiera de las áreas de la empresa. Tenemos personal que ha pasado de recursos humanos a ventas, o del sector de producción al sector comercial.

▶ **Etcheverry:** Cuando llegué a Roemmers, venía de una compañía más tradicional, donde estaba acostumbrado a estar encasillado en una posición específica. En Roemmers tengo la posibilidad de involucrarme más en otras áreas: planes de mercado, el próximo lanzamiento de la compañía, las operaciones de la planta y los límites que podemos tener en la producción. Además del área de finanzas, por ejemplo, actualmente estoy a cargo de la logística y el depósito. Y así logro tener una visión mucho más integral de la compañía. Esto permite al equipo directivo realizar una contribución mucho más efectiva; si algo no tiene sentido, puedo cuestionarlo y sé que seré escuchado.

La inversión en las personas también implica una cultura orientada a la integridad y la confianza mutua:

▶ **Vega:** Todos sabemos que tanto la familia Roemmers como la compañía tienen una historia sólida en Argentina. De hecho, este es nuestro aniversario número 100, lo que demuestra la gran fidelidad y lealtad de las personas. Existe un sentido de pertenencia. Cuando alguien se va a otra empresa, se siente como una traición.

En nuestra compañía decimos que trabajamos con personas en las que confiamos un 100 %. Si no confiamos en alguien, no trabajamos con esa persona. Esto también incluye a nuestros proveedores y socios comerciales. Y siempre trabajamos con pasión. Cuando uno suma pasión a un proyecto en la vida, eso es lo que define el éxito.

Cuarta enseñanza: Promover la flexibilidad y la agilidad

La industria farmacéutica es muy cambiante y las tecnologías se renuevan. La pandemia existente en la mayor parte de América Latina y la actual incertidumbre política hacen que las compañías deban actuar con rapidez y decisión para sobrevivir. Tal como expresa **Paulo Etcheverry, director ejecutivo de Siegfried en Colombia**, la cultura de la compañía está dirigida hacia un futuro en constante cambio:

▶ **Etcheverry:** Hace 20 años, el 95 % de los productos farmacéuticos del mundo eran sintéticos. Actualmente, entre el 35 % y el 40 % proviene de la biotecnología. Durante los próximos 10 años, esta cifra superará el 50 %. Esto representa un gran cambio. El futuro es muy incierto para la mayoría de las compañías de esta industria. También existe falta de patentes en esa área. Los precios bajarán. Muchos competidores nuevos ingresarán al mercado. Se creará un mercado nuevo fuerte. Las compañías farmacéuticas y sus accionistas deben empezar a pensar en este futuro.

Los directivos de Roemmers cultivan en forma deliberada la agilidad y la flexibilidad en sus operaciones y en la diversidad de productos que se ofrecen. Desarrollaron, por ejemplo, la capacidad de asumir la responsabilidad de una nueva línea de productos o incluso una adquisición en cuestión de uno o dos meses. **Eduardo Macchiavello, director ejecutivo del Grupo, y Ho Chi Miguel Vega Rodríguez, director ejecutivo de Siegfried Rhein**, explican esta mentalidad ágil:

▶ **Macchiavello:** Aprendí esta forma de trabajo de mi antecesor, el ex director ejecutivo Alberto Roemmers. Su padre, el fundador, solía decir: "No quiero un transatlántico, quiero un remolcador". Crearon una pequeña empresa que podía tomar decisiones en forma rápida. Y hemos continuado con ese enfoque.

▶ **Vega:** Nuestro personal es muy flexible. Se presta atención a todas las ideas buenas, sin importar de qué sector de la compañía

provengan. Cuando desarrollamos productos e iniciamos alianzas, lo hacemos con rapidez. Antes nos concentrábamos en medicamentos para enfermedades agudas y ahora nos enfocamos en remedios para afecciones crónicas. Consideramos una estrategia para desarrollar nuestros propios productos; luego comenzamos a incursionar en esa dirección y nos dimos cuenta de que no funcionaría. Por lo tanto, rápidamente pasamos a establecer alianzas.

El acceso al financiamiento también es fundamental, especialmente en economías emergentes, donde los préstamos son escasos. Por ejemplo, cuando Siegfried adquirió nuevas marcas de productos de venta con receta en México y otras instituciones financieras se retiraron de la transacción, la compañía tuvo que buscar sin demora nuevo financiamiento. **Carmen de Paula, de IFC**, describe lo sucedido, y Eduardo Macchiavello, de Roemmers, ofrece una perspectiva sobre el financiamiento y el respaldo en general:

▶ **De Paula:** Ayudamos a proporcionar un nuevo apoyo financiero con muy poco tiempo para organizarlo. Siegfried tenía una fecha límite muy ajustada, cerca del receso de Navidad, para pagar la compra de las marcas. IFC pudo estructurar y desembolsar el préstamo en un plazo muy corto. Esto sucedió en 2019, en un momento en el cual varias instituciones financieras decidieron retirarse de las transacciones de financiamiento a largo plazo en México debido a la incertidumbre macroeconómica. El cambio de rumbo de los bancos comerciales ocurrió durante el receso de Navidad. IFC pudo cumplir lo prometido a Roemmers México aumentando el monto del préstamo, reestructurando y efectuando el desembolso a principios de enero, tal como se había previsto.

► **Macchiavello:** Continuamos agradecidos por la asistencia que IFC y el Banco Mundial han brindado a la compañía. El apoyo que IFC nos dio, y también a otras empresas como nosotros, es sumamente importante.

La pandemia de COVID-19 también requirió flexibilidad: para gestionar el personal, los contratos, la producción y los cambios abruptos en la demanda de productos farmacéuticos. El lema "Conciencia por la vida" tomó otro significado. Supuso observar más conscientemente cada aspecto del negocio: los pacientes que utilizan los medicamentos, los doctores que los prescriben, los profesionales médicos y el personal sanitario que los administran, y el personal que los produce.

Ho Chi Miguel Vega Rodríguez, director ejecutivo de Siegfried Rhein, sintetiza el efecto que esto ha provocado en la compañía:

► **Vega:** Fue como si nos hubieran colocado en una incubadora y acelerado la posibilidad de crecimiento. Los cambios que pensamos que llevarían años o décadas tuvieron que ocurrir en cuestión de días. Afortunadamente, contábamos con un sólido sistema de gestión que nos permitió llevar a cabo esos cambios en forma muy rápida. Por ejemplo, teníamos más de 1000 visitantes médicos en todo México, que realizaban visitas presenciales a los profesionales. Pero el 15 de marzo de 2020 fue el último día que pudimos hacer esto. Nuestra misión principal fue brindar apoyo a los doctores en los cambios que debían implementar; nos esforzamos por colaborar en la provisión de equipos de protección, información y medios electrónicos para que pudieran comunicarse con sus pacientes y asistirlos.

Todavía contamos con protocolos de seguridad en nuestras plantas. Nos vimos obligados a agregar turnos adicionales para permitir el distanciamiento de las personas dentro de nuestras plantas sin detener la producción. Y nos enfrentamos a grandes desafíos en nuestra cadena de suministro, que se vio alterada en todo el mundo, y también para cumplir con la demanda.

Considero que las personas pueden aprender del ejemplo de Roemmers. Si pudimos hacer todo esto en América Latina, todas las empresas pueden hacerlo en cualquier otro lugar.

La celebración de los 100 años motiva al personal de Roemmers a mirar hacia atrás y observar todo lo que han pasado como compañía. Comenzó justo después de la Primera Guerra Mundial y la pandemia de gripe que le siguió. Desde entonces, la compañía ha sufrido dos grandes depresiones mundiales, otra guerra mundial, una Guerra Fría en curso y enormes revueltas políticas en casi todos los lugares donde operan, incluso en su país de origen. La demanda de sus productos ha aumentado en forma constante, al igual que la cantidad de población a la que atienden. A lo largo de todo este proceso, la compañía ha mantenido una estrategia y una línea de productos relativamente sencillas, y prácticas de gestión básicas que favorecen el respeto a las personas y el esfuerzo humano. Centralizó su cultura, pero descentralizó la autonomía, y demostró que la mayoría de las compañías internacionales trabajan mejor de esta forma. Si hoy una compañía fuera a establecerse y quisiera tener un legado de 100 años, seguir el ejemplo de Roemmers podría resultar un buen camino estratégico hacia el éxito.

SIGA EN CONTACTO CON NOSOTROS

WEB

www.ifc.org/health

LINKEDIN

www.linkedin.com/company/ifc-health

TWITTER

[**#ifchealth**](https://twitter.com/ifchealth)



Para obtener más información sobre las inversiones de IFC en el sector de la salud, póngase en contacto con

Elena Sterlin

Gerente mundial, Salud y Educación

Correo electrónico: esterlin@ifc.org

Ciudad de Washington, EE. UU.

Chris McCahan

Jefe mundial, Salud y Educación

Correo electrónico: cmccahan@ifc.org

Ciudad de Washington, EE. UU.



Creamos mercados, creamos oportunidades

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433

Tel.: 1-202-473-1000