

POR HÉCTOR RENDÓN  
hector.rendon@mueveexcel.com.mx

México está en el top ten del portafolio de negocios de Bayer, y por esta posición, "el compromiso en el país es sin fin", dice Kurt Soland.

El presidente y director general de Bayer de México ofrece su primera entrevista a un periódico mexicano desde su llegada a este mercado (julio de 2008), para dirigir las riendas de la compañía alemana.

El hombre de negocios, hecho en la suiza Roche, habla del escenario económico que visualiza en México y la economía mundial, el reto que asumió al ser designado a este mercado, y los desafíos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. También define su perfil de líder, su relación con el capital humano de la compañía y su quehacer diario.

La conversación en sus oficinas de Bayer, de Polanco, se realizó como una más de las que tiene con directivos de división, para analizar el rumbo de la empresa día a día: abierta y sin condiciones. De inicio, dejamos fuera la lente de la cámara, a la cual accedió posar una vez concluida la plática.

En su sala de juntas, para 12 personas, según las sillas allí registradas, ingresa con el periódico **Excelsior** en mano, y aclara que gusta de estar bien informado. A diario recibe la información de medios nacionales e internacionales, de manos del encargado de las comunicaciones corporativas, Peter Kless.

El tema central de la entrevista es su perfil como el mandamás de Bayer en este país. Y ya entrando en la conversación, se desata al profundizar sobre los planes de la compañía.

No hace pausas para aclarar un tema, no aborda números de la compañía porque son públicos y el reportero los puede ver en los mercados internacionales. Por cierto, en 2009 la empresa reportó una baja en ventas de más de cinco por ciento a escala mundial.

Pero está dentro de los parámetros que este sector tuvo, por el impacto de la crisis financiera mundial. Pero están confiados de salir bien librados este año.

Soland plantea que tras el escenario de recuperación económica que se observa, las empresas que van a ganar son las que atiendan las necesidades del futuro; las que hoy están innovando y las que trabajan en cambiar sus productos para adaptarlos a la demanda de los clientes. En esta línea está Bayer de México.

"El comportamiento de los productos y de las compañías en el pasado no es lo que va a aceptar la sociedad. En Bayer tenemos un programa de sustentabilidad global y de innovación; desde 2009 seguimos con esta tendencia y esto nos permite lograr productos modernos y adecuados al consumidor para los siguientes años."

La firma alemana tiene claro su destino: no esperará a quitarle el dolor de cabeza con una aspirina, ni el muscular aplicando flanax. Con 89 años de estar en este mercado, desarrolla una estrategia agresiva de posicionamiento.

#### El camino

Cuando se le cuestiona hacia dónde se perfila la empresa, el directivo es claro. No le preocupan las elecciones de 2012. "Nuestra visión es qué va a cambiar en el mercado a 2015 y 2020, cómo va a cambiar el sistema de salud, la economía en general, los servicios y la producción.Cuál es la tendencia y cómo podemos brindar el soporte a través de nuestras divisiones."

En ese sentido, se cuestiona si la política económica del país se abrirá a terceros o se va a enfocar internamente.

"Hoy tenemos un crecimiento demográfico interesante. Muchas personas son edad de 25 años que en diez más van a tener otras necesidades y demandarán más productos. Y es ahí donde debemos trabajar, en atender los servicios en salud, agricultura y materiales de alta prestación."

Eso es lo que tiene ocupado a Bayer, porque sabe que tendrá que ajustar la organización y los productos para ser capaz de participar y soportar este cambio de la economía a diez años.

Bajo esta premisa, la firma trabaja en la parte de farma. "Hoy tenemos 40 productos y proyectos en el desarrollo farmacéutico; seis productos en el proceso de registro globalmente...y tengo confianza de que van a llegar a México."

En el área de agricultura Bayer

## KURT SOLAND, PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE BAYER DE MÉXICO

# Depender de EU nos limita



DE PORTADA

El plan de la firma en el corto plazo es ser más agresiva en el sector salud, pero busca la maduración en el automotriz y línea blanca.

El ejecutivo de la firma farmacéutica, con importante participación en el sector agrícola y materiales de alta prestación, plantea explorar otros mercados. Ante la recuperación, dice, hay que ser cautelosos

### Su filosofía: el poder se delega

■ Un buen líder delega el poder, dice Kurt Soland, quien ha pisado los mercados asiáticos europeo, latinoamericano y también el de Norteamérica.

■ Su cargo en México implica también la responsabilidad del negocio de la división Consumer Care (CC) de Bayer Health Care en la región de América Latina. Bayer Consumer Care es el líder del mercado en la zona.

■ Antes de trabajar en este continente, Soland era el responsable de la región Europa de la división CC, que incluye el este y el oeste de los países europeos: Rusia, Oriente Medio y África. Él tomó esta responsabilidad después de que Bayer adquirió el negocio de Roche Consumer Health (productos OTC) el primero de enero de 2005.

■ El ejecutivo relata que se unió a Roche Consumer Health en 1997 como responsable de Finanzas. De 2000 a 2003 tuvo a su cargo el negocio en la región de América Latina. Durante este tiempo, Naproxen Sodium (marca de Flanax y Apranax) fue adquirido al mercado OTC en México y a otros de esta región.

■ Cuenta que empezó su carrera en Roche en 1986, donde trabajó en el departamento de Auditoría Interna. Posteriormente trabajó en Estados Unidos, Suiza, Indonesia y Argentina ocupando diversas posiciones del área de finanzas y auditoría.

■ Su país de origen es Suiza, ahí nació en 1959, tiene una licenciatura en Finanzas por la Universidad de St. Gallen, de

ese país, así como un título de Contador Público.

■ Menciona que cuando le propusieron venir al país, no lo pensó dos veces: "Era un reto, porque nos gusta la cultura de este país, se trata de una tarea interesante, para mí era clave venir."

¿Cómo se define un líder, cuál es su estrategia?

■ "Hay dos aspectos, el primero es el de la organización. Bayer es una compañía con divisiones muy fuertes. La responsabilidad para manejar negocios es claramente con los jefes de divisiones. Mi filosofía es delegar el poder y las decisiones a la gente que está a cargo del negocio."

¿Le funciona?

■ "Sí, esto funciona muy bien. Además de que estamos con esta filosofía por los últimos cinco años en la empresa, es decir, cada negocio de la empresa es responsable de sus recursos y sus logros."

■ En esta misma línea, para la compañía los recursos humanos son lo más importante. Bayer de México logró una buena relación con sus empleados: "tenemos un equipo altamente calificado y motivado, eso se ve en la gran lealtad de empleados al frente de la empresa."

■ Y aunque acepta que hay rotación, ésta se da porque la competencia busca gente calificada. Pero el común denominador es que el personal de Bayer se caracteriza por desarrollar carreras alternas.

tiene un plan de lanzar diez productos nuevos antes de 2012, que "en mi opinión van a mejorar la productividad del agro mexicano".

Y en materiales de alta prestación trabaja con sus clientes con nuevos productos que implican sistemas para el sector de la construcción.

Por ello, no ha parado de invertir en los últimos 24 meses. Recientemente realizó una ampliación en la planta de Santa Clara, que le permitirá aumentar su producción de 16 a 36 mil toneladas.

"Al mismo tiempo invertimos en un centro de distribución en Lerma el año pasado. Lo inauguramos en enero pasado y generará más empleos. En 2010 estamos invirtiendo en un centro de control de calidad ahí mismo."

La estrategia es ampliar la capacidad de las plantas y renovar los sistemas y procesos para ser eficientes.

#### Estalla la crisis

Sólo tenía dos meses de haber llegado a México y detonó la crisis económica. Por lo tanto, reconoce que tuvo que hacer ajustes a su plan inicial.

A dos años de aterrizar en suelo mexicano, hace un balance. "La compañía tiene atrás una historia de 89 años, con beneficio para miles de clientes, me sorprende que Bayer fuera muy reconocido. El reto profesional importante era adaptarme y conocer esta organización, motivar al equipo y definir la estrategia, al tiempo de adaptarnos a la si-

México depende mucho de la recuperación de Estados Unidos. Le falta ser capaz de adaptar su política económica a un mercado más internacional y abierto. (...) Debemos buscar otras opciones como Europa y Latinoamérica."

tuación económica del país", dice el ejecutivo.

Pero había tres cosas que superan a su llegada, la primera: la debilidad económica mundial, que estalló dos meses después de haber llegado al país; el impacto sanitario de la influenza, con la que, acepta, "tuvimos que hacer ajustes".

Y el tercer reto era enfrentar la estabilización económica, en la que habría que definir la ruta del crecimiento y expansión de la empresa. Esa recuperación que ahora rinde frutos.

#### ¿Tuvo temor de frenarse?

"La recesión provocó un impacto fuerte y eso nos forzó a adaptar nuestros planes."

"Nunca tuvimos duda sobre la posición de México en la economía global, sobre nuestra posición en este mercado; tampoco pasamos por una situación financiera complicada porque la empresa está muy sólida en el país, lo que nos permitió continuar con los negocios."

Sobre el proceso de recuperación de la economía mundial y del crecimiento pronosticado para México, Soland advierte: "Yo estoy un poco más cauteloso; México depende mucho de la recuperación de Estados Unidos. Le falta ser capaz de adaptar su política económica a un mercado más internacional y abierto."

"Nuestra dependencia del mercado estadounidense es una fortaleza, pero también es una debilidad; creo que debemos buscar otras opciones como Latinoamérica o Europa."

La ventaja de Bayer México es su fortaleza en el mercado, "si hablamos del negocio de agricultura participamos como dos, y este sector creará a largo plazo". Otro sector en el que está es automotriz y línea blanca, y ambos empezarán a tener una recuperación importante.

En la parte de salud "yo soy optimista por la nueva ley aprobada en Estados Unidos, además de que el gobierno mexicano pretende ampliar este mismo concepto para todos los mexicanos."

**31.1**  
MIL MILLONES  
de euros fue la facturación mundial del corporativo durante 2009

**6.6**  
POR CIENTO  
cayó el EBITDA el año pasado, según su reporte financiero

Añade que "México tiene un mercado de genéricos relativamente pequeño comparado con Estados Unidos, y Bayer está bien establecido para participar en este crecimiento".

Y si bien en materia de precios también hay una guerra, Soland observa que la industria hace un esfuerzo por dar los productos a un precio competitivo. "No veo desorden de altos precios, el problema de México

es de brindar el servicio básico a toda la población y eso va a crecer fuertemente en los próximos años. Nunca estamos satisfechos con los números, siempre queremos más exitosos, pero podemos decir que en los últimos años pudimos participar en el mercado y ganar terreno en todos los segmentos donde participamos. En ese sentido estamos satisfechos con los resultados logrados, pero queremos ser más agresivos."