

Informe Resum:

Trobada amb l'expert

‘ Mercados Emergentes: Retos y oportunidades ’

Jesús Acebillo

22 de Novembre de 2007

Hotel Rivoli Rambla - (La Rambla 128, Barcelona)

De 13:30h. a 16:00h.

Organitza: Grup de gestió



camfic
societat catalana de
medicina familiar i
comunitària



Fundació d'Atenció Primària

B·Salut

Patrocina:

 **NOVARTIS**

Daniel Ferrer-Vidal
Grup de Gestió CAMFIC

Transcripció de la xerrada brindada pel Dr. Jesús Acebillo Marín, President de Novartis España, CEO Emerging Growth Markets (EGM), el 22 de novembre de 2007, en el marc del "tercer dinar amb l'expert", activitat organitzada pel grup de gestió de la Societat Catalana de Medicina Familiar i Comunitària.

Índex

1.	Asistentes.....	3
2.	Biografía personal.....	4
3.	Introducción.....	5
4.	Mercados emergentes: dinámica de mercado.....	6
5.	Implicaciones para la industria farmacéutica	
6.	Oportunidades comerciales.....	10
7.	Oportunidades en I + D + i.....	13
8.	La gestión remota de los mercados emergentes.....	16

1. Assistents:

BALAGUER	MONTSE
BAYONA HUGUET	XAVIER
CURTO PRIETO	DAVID
DOMBÓN	ESTHER
ESCOSA FARGA	ALEX
FERNÁNDEZ FEERNÁNDEZ	BARBARA
FERRER-VIDAL CORTELLA	DANIEL
FORÉS GARCÍA	DOLORS
GREGO RECASENS	JOSEP M ^a
JIMÉNEZ	JORDI
LOZANO	JOAN
MANEU	ANTONI
MARZO	CONCHA
MENA	AMPARO
MONEDERO BOADA	JORDI
MORERA CASTELL	RAMON
MORRAL	ROSA
ORTEGA	YOLANDA
PEPIÓ	JOSEP M ^a
PUJOL RIBÓ	CLARA
ROMANS	MIQUEL
SANS CORRALES	MIREIA
VELAYOS	RAMON
VIOLAN FORS	CONXA

2. Biografia Professional de Jesús Acebillo



Jesús Acebillo Marín es director general de Novartis España y responsable regional de EGM (Mercados Emergentes).

Es pediatra, graduado en Zaragoza, donde inicia su carrera como investigador en el Hospital Clínico.

En 1981 se traslada a la industria farmacéutica, donde asume responsabilidades en gestión en diferentes niveles, iniciándose como director de Investigación y Desarrollo para Bayer Group, en España, desarrollando posteriormente su trabajo en varios cargos de responsabilidad en Alemania, Mexico y España.

En 1992 es nombrado General Manager de los Laboratorios Almirall, cargo que asume hasta 1995, en que es designado CEO de Sandoz Pharma, en España. Después de vivir de primera mano la fusión entre Ciba-Geigy y Sandoz en 1996, en 2000 alcanza la dirección de Novartis en España. Es además presidente de la Fundación Salud, Innovación y Sociedad. Desde julio de 2004 gestiona también el EGM (Emerging Growth Markets) de la región.

El EGM comprende China, India, Turquía, Rusia y el resto de países de Asia oriental, Medio Este, África y Europa del este. Estas organizaciones son gestionadas directamente desde Barcelona, con dos oficinas regionales en Singapur y Basilea.

De octubre de 2000 a octubre de 2002, Jesús Acebillo fue presidente de Farmaindustria. Actualmente es vicepresidente.



“MERCADOS EMERGENTES: RETOS Y OPORTUNIDADES”

BARCELONA
22 de Noviembre de 2007

Dr. Jesús Acebillo
President of NOVARTIS Spain and CEO of Emerging Markets (EGM)

En primer lugar, deseo agradecer a los organizadores de este evento la distinción con la que me siento honrado, al invitarme a reflexionar sobre nuestras actividades en los países emergentes, siendo de todo punto inevitable que lo haga desde mi dedicación como responsable en Novartis de la región intercontinental de mercados emergentes (Emerging Growth Markets EGM), localizada en Barcelona.

Desde esta perspectiva, mi contribución consistirá en referirme a estos mercados como motores de la economía mundial, y sus implicaciones para uno de los sectores industriales clave en la modernización industrial española, como es la industria bio-médica, sector clave por su efecto de arrastre sobre otros sectores en continua innovación como el agroquímico, el agro-alimentario o el emergente sector de la nutrición funcional.

Para ello, dividiré esta presentación en tres partes:

Contenidos / Agenda

➡ 1.) Mercados Emergentes: dinámica de mercado

2.) Implicaciones para la industria farmacéutica:

- Oportunidades Comerciales
- Oportunidades en I+D+i

3.) La gestión remota de los mercados emergentes por NOVARTIS

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

En la primera, comentaré los retos y oportunidades ligados a estos mercados, y lo haré en términos generales e intersectoriales.

En segundo lugar, haré algunas reflexiones sobre las implicaciones de esta realidad en el contexto biomédico / farmacéutico, y terminaré

en tercer lugar, con algunos comentarios ligados al liderazgo empresarial, y de forma más concreta, a cómo gestionamos esta oportunidad desde una empresa como Novartis, empresa que ha decidido ya en el año 2004, gestionar la responsabilidad de estos mercados desde la oficina de Novartis en España.

Comenzando por el primer punto, lo primero a comentar es que la noción de lo que venimos denominando como "Mercados Emergentes" es muy reciente, estando aún cristalizando en nuestro mundo empresarial.

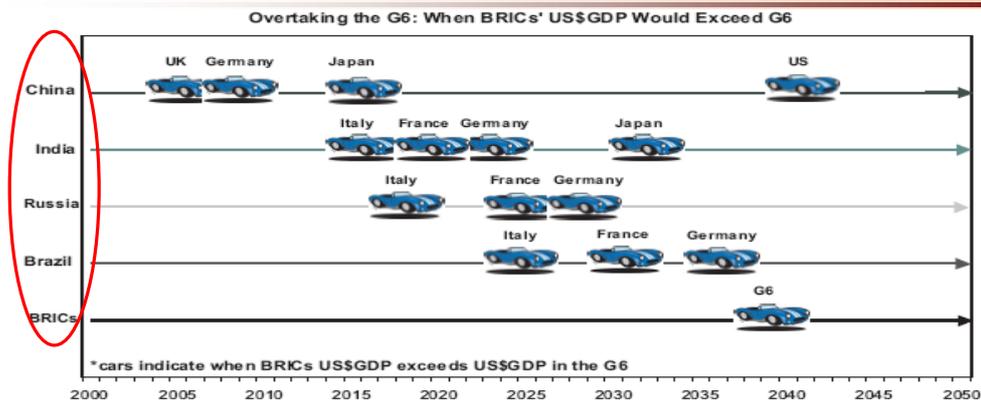
Se conviene en denominar de esta manera a un grupo de mercados, entre los países en desarrollo, que han emergido recientemente y de manera muy rápida, a partir de elevados crecimientos sostenidos en el tiempo, respecto a los que se observan en los entornos desarrollados.

En estos mercados emergentes, con alta volatilidad y por lo tanto con mayores niveles de riesgo, se dan mayores tasas de crecimiento que en los países industrializados.

La competitividad en oferta tecnológica no para de crecer, el poder adquisitivo de los consumidores crece asimismo de forma exponencial, ofreciendo grandes oportunidades como mercados prácticamente "vírgenes", con recursos humanos y tecnológicos de alta calidad y de bajo coste.

Brasil, China, Turquía, Méjico, India, Rusia, África del Sur o Corea, se cuentan entre los mercados emergentes más destacados.

Nueva competencia / Oportunidades desde los Mercados Emergentes



... En menos de 40 años, estos cuatro países juntos serán mayores (en términos económicos) que el G6 (actualmente < 15% del G6), constituyendo el principal motor mundial de crecimiento y demanda

Fuente: Goldan Sachs, Report July 2004

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

De acuerdo con las proyecciones macroeconómicas realizadas recientemente por "Goldman & Sachs" sobre las perspectivas económicas del Grupo BRIC (formado por Brasil, Rusia, India y China), Brasil con una tasa media de crecimiento del 3,6%, alcanzará a Italia en el 2025, igualará a Francia en el 2031 y superará al Reino Unido y a Alemania en el 2036.

A pesar de que la tasa media de crecimiento en China declinará a partir del 2020 de un 8,1% actual al 3,5% anual, su enorme fuerza de trabajo, su elevada inversión y su convergencia con los países industrializados le reservan el

primer lugar entre las economías más fuertes del planeta para 2040, superando a USA, con una renta per capita similar a la media actual de los países del G6.

En resumen, en menos de 40 años, sólo estos 4 países juntos, serán mayores, en términos económicos, que el G6 (importante indicar que en la actualidad estos 4

países representan menos del 15% del G6), formando por tanto el principal motor de la economía mundial en las próximas décadas.

Dinamica Macroeconomica de los Mercados Emergentes

- **Un crecimiento exponencial de la demanda**
- **Tasas de crecimiento de la oferta de trabajo muy superiores a las predecibles para USA y Europa**
- **Mano de obra cualificada y a bajo coste**
- **Espectacular crecimiento de la productividad**
- **Concurrencia de un alto nivel tecnologico y bajos costos**
- **Incremento sostenido y sin precedentes del ahorro interno**

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

En resumen, la dinámica macroeconómica de los mercados emergentes apunta hacia:

- *Un crecimiento exponencial de la demanda interna*
- *Tasas de crecimiento de la oferta de trabajo muy superiores a las predecibles para EEUU y Europa.*
- *Mano de obra cualificada y a bajo coste.*
- *Espectacular crecimiento de la productividad.*
- *Concurrencia de un alto nivel tecnológico y bajos costos.*
- *Incremento sostenido y sin precedentes del ahorro interno.*

Algunas limitaciones y obstáculos

- **Herencias de administraciones autoritarias altamente burocratizadas**
- **Adherencias de inestabilidad en mercados incipientes**
- **Regulaciones laborales débiles**
- **Infraestructuras y canales de distribución deficitarios**

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

Por último, indicar que no todo en estos mercados es positivo, pues también existen aspectos a tener presente a la hora de iniciar actividades en ellos, por el riesgo que éstas pueden acarrear. Me refiero a entre otros, los indicados en la transparencia.

El segundo Punto de la charla que quería comentarles, es el referido a las implicaciones que tiene este contexto emergente para un sector tan dinámico y específico, como es el Farmacéutico y /o el biomédico en general.

Contenidos / Agenda

1.) Mercados Emergentes: dinámica de mercado

2.) Implicaciones para la industria farmacéutica:

- Oportunidades Comerciales
- Oportunidades en I+D+i

3.) La gestión remota de los mercados emergentes por NOVARTIS

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

El dinamismo de los mercados farmacéuticos en estos países emergentes ofrece oportunidades de crecimiento muy por encima de las existentes en el resto del mundo desarrollado. Estas oportunidades pueden contemplarse desde dos perspectivas distintas:

1.) Oportunidades comerciales, ligadas al desarrollo y dinamismo de dichos países, como mercados con crecimientos exponenciales en su demanda interna.

2.) Oportunitades en el I+D+i, asociadas al exponencial desarrollo tecnológico de estos países y a las nuevas tecnologías biomédicas (Biología molecular y genómica funcional).

Analicemos a continuación con un poco más de detalle, los factores que condicionan la primera de las oportunidades comentadas con anterioridad, me refiero a las oportunidades asociadas al dinamismo económico de estos mercados.

Las posiciones de salida de un gasto farmacéutico relativamente bajo, en unas economías con grandes necesidades sanitarias y una demanda potencial enorme, apuntan hacia oportunidades de crecimiento excepcionales.

EGM - Oportunitades / crecimiento y desarrollo

Year 2003	Total population (millions)	Real GDP (billions)	Historical GDP growth (00-03)	Expected GDP growth (03-08)	
China	1,293	1,408	7.9%	7.0%	<ul style="list-style-type: none"> - EGM coverage: <ul style="list-style-type: none"> · 76% of world population · 33% of real GDP - EGM expected GDP growth: 4% - EGM account for only 10% of global Medicines market
India	1,067	580	5.6%	5.8%	
Russia	143	526	5.5%	4.5%	
Asia Pacific*	1140	7,176	1.6%	3.1%	
Middle East	254	710	2.2%	4.4%	
Africa	755	650	2.5%	3.7%	
Eastern Europe	116	437	3.0%	4.3%	
Total	4,768	11,488	2.8%	4.0%	
ROW	1,467	23,203	1.5%	3.1%	

* Excluded China and India
Source: Global Insight

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

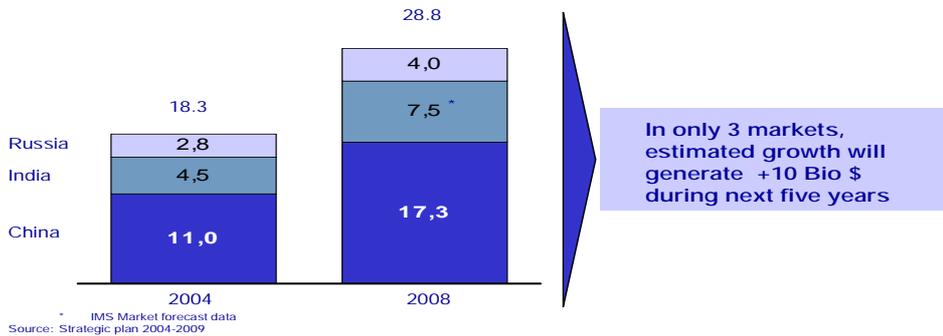
En este contexto, no olvidemos por ejemplo, que los países incluidos en la transparencia, engloban al 76% de la población mundial, generan el 33% del PIB mundial, con un crecimiento previsto para los próximos años muy superior al existente en los países desarrollados.

Es relevante así mismo conocer que en la actualidad, estos mercados sólo consumen el 10% de los medicamentos mundiales, lo que da una idea del potencial de crecimiento en este sector.

Esta situación contrasta claramente con la existente en nuestro entorno próximo, en Europa. Aquí en Europa nos encontramos con una creciente regulación restrictiva, con progresivas limitaciones en la cobertura y prestación farmacéutica, así como con unas políticas sanitarias economicistas, basadas principalmente en la contención de costos, con la consiguiente desincentivación del desarrollo industrial innovador.

**Crecimiento esperado de los principales mercados farmacéuticos:
Más de 10 billones de dólares en el período 2004-2008**

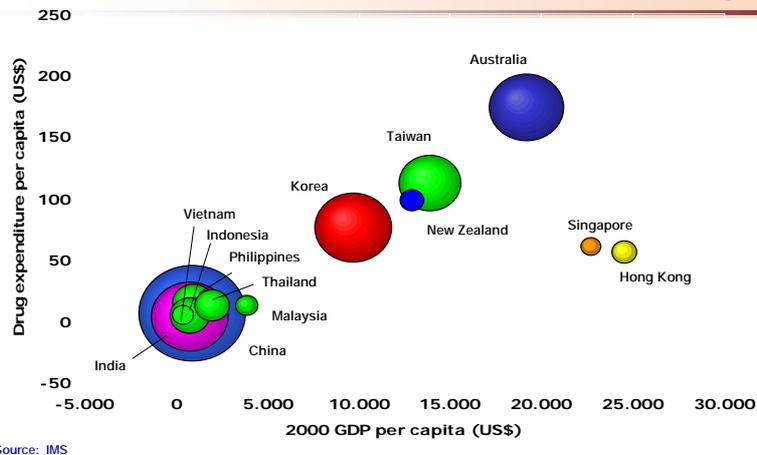
Healthcare market, in USD billions



TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

Por el contrario, vemos en países emergentes como India, China y Rusia, crecimientos de mercado que condicionarán más de 10 billones de dólares adicionales a lo largo de los próximos cinco años.

El gasto en medicamentos aumenta exponencialmente con el PIB per cápita



TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

Estos aspectos son de gran relevancia, pues como vemos en la transparencia, el gasto sanitario y farmacéutico está muy ligado a la evolución del PIB per cápita. En otras palabras, cuanto mayor sea el desarrollo económico-social de estos países, mayor será el gasto sanitario.

Contenidos / Agenda

1.) Mercados Emergentes: dinámica de mercado

2.) Implicaciones para la industria farmacéutica:

- Oportunidades Comerciales

➡ - Oportunidades en I+D+i

3.) La gestión remota de los mercados emergentes por NOVARTIS

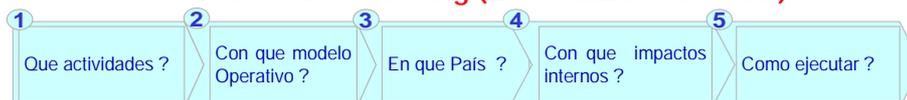
TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

Ahora comentaré de forma breve la [segunda gran oportunidad de estos países](#) para el sector Bio-farmacéutico, me refiero a las oportunidades ligadas a las actividades de I+D+i o de Innovación.

Las economías emergentes ofrecen oportunidades para identificar mejoras en los procesos de innovación a costes altamente competitivos, sobre la base de personal científico e investigadores muy competentes, formados en su mayoría en centros de excelencia investigadora de EEUU y Europa.

Competencia de los Mercados Emergentes también en I+D
(la era del offshoring / Externalización global ...)

Proceso de offshoring (Externalización Global)...



➤ Dimensiones Claves en offshoring:

★ ¿ Qué áreas son susceptibles de offshore ?:

➔ Producción; I+D; IT; F&A; M&S ...

★ ¿ Qué países son los más competitivos ?:

➔ China; India; Rusia; Israel; Korea; Este de Europa ...

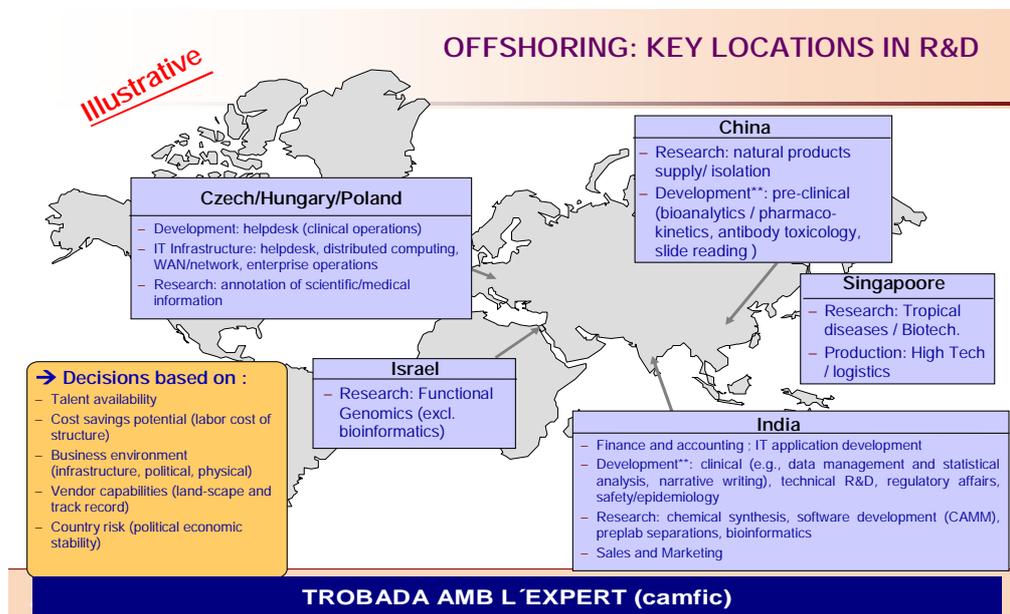
★ ¿ Criterios de selección de proveedores ?:

➔ Nivel talento; Costo; Entorno Innovador; Capacidades del Vendor; Riesgo de País ...

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

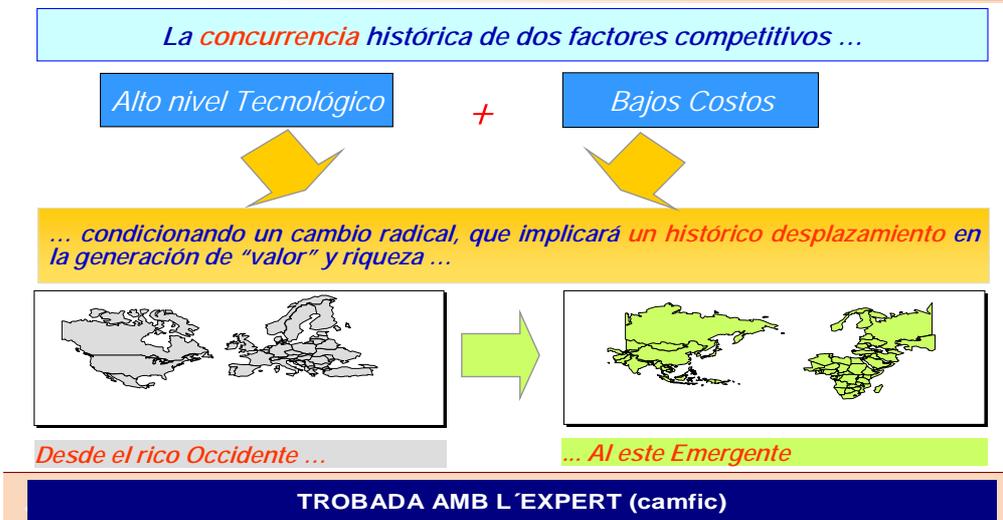
Esta oferta altamente cualificada está en el origen de lo que se denomina *offshoring* o "externalización global", es decir la externalización de un número creciente de procesos y operaciones de alto valor añadido, a proveedores situados en los mercados emergentes, en condiciones más atractivas y competitivas que las que ofrecen los especialistas y proveedores occidentales.

China, India, Singapur y el este de Europa entre otros, son ejemplos claros de países emergentes que han priorizado el desarrollo de "Clusters" biotecnológicos de alta competitividad global, donde se ofrecen servicios de I+D del más alto nivel científico, con compromisos óptimos de tiempos de ejecución y a unos costos muy por debajo de los existentes en los países desarrollados.



Desafortunadamente en la actualidad, los países desarrollados con Europa a la cabeza, están más preocupados por políticas de intervención y control del gasto farmacéutico, que por políticas de incentivación competitiva de la innovación, por lo que sin lugar a dudas, el riesgo de procesos de "des-localización tecnológica" en el área de la biotecnología son cada vez más cercanos y posibles.

Racional del potencial de desarrollo de los Mercados Emergentes
 ... ¿ En vías de des-localización tecnológica ?



Procesos de "des-localización tecnológica" basados en la concurrencia histórica de dos factores competitivos que nunca antes se habían dado juntos en el mismo país.

Me refiero a la coincidencia en el espacio y en el tiempo de altos niveles tecnológicos, junto a bajos costos operativos.

Esta coincidencia es la causante de un desplazamiento histórico de riqueza y valor, desde el rico occidente al este emergente.

Todo esto significa un cambio de "paradigma", ya que tradicionalmente, los países más desarrollados eran a su vez los más caros, y viceversa.

Contenidos / Agenda

1.) Mercados Emergentes: dinámica de mercado

2.) Implicaciones para la industria farmacéutica:

- Oportunidades Comerciales
- Oportunidades en I+D+i

➔ 3.) La gestión remota de los mercados emergentes por NOVARTIS

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

Ya para terminar, comentaré el tercer y ultimo punto de mi presentación, me refiero a describir la forma con la que Novartis afronta este reto y a la vez oportunidad.

La localización en España de la Región Intercontinental de Mercados Emergentes de NOVARTIS, genera claras oportunidades internas ligadas al conocimiento de dichos mercados y al desarrollo de modelos de negocio específicos y adaptados a las características socio-culturales de dichas geografías.

Pero además y de forma adicional, genera en nuestro entorno concreto Español, nuevas oportunidades ligadas al intercambio de información, a la atracción de talento con experiencia internacional y a la proyección global en los sistemas industriales de innovación de base bio-científica de carácter nacional o regional.



En nuestro caso, esta región con base en Barcelona, gestiona y es responsable de las actividades en más de 55 países, localizados en 4 continentes, en los que está localizada el 77% de la población mundial.

Estos mercados generan un 35% del PIB mundial, absorbiendo así mismo el 10% del consumo mundial de medicamentos, lo que da una idea por una parte, del alto nivel de asimetrías existentes respecto al acceso a los medicamentos, y por otro lado, del elevado potencial de crecimiento de dichos mercados.

La estructura de Novartis en estos países está muy desarrollada, contando con más de 7.500 empleados y una cifra de negocio superior a los dos billones de dólares.

Desde el punto de vista organizativo, nuestra oficina regional gestiona de forma directa las actividades en los países mas estratégicos (China, Rusia, India y

Turquía), disponiendo así mismo de dos oficinas sub-regionales en Singapur y Basilea, desde donde se manejan las actividades del resto de los países de Asia Pacífico, Europa del Este, Oriente Medio y África.

Enfoque en cinco Dimensiones estratégicas

- 1.) Optimo manejo de Mercados remotos / asimétricos con **sistemas globales de información / gestión**
- 2.) Desarrollo de **eficientes estructuras comerciales**, con prioridad en los mercados clave
- 3.) Manejo del **riesgo y el "compliance"** con efectividad
- 4.) Desarrollo y captura de **talento local o regional**
- 5.) Compatibilidad con **actividades humanitarias** en zonas deprimidas y de bajo desarrollo

TROBADA AMB L'EXPERT (camfic)

Desde el punto de vista estratégico, cinco son las dimensiones claves en las que enfocamos nuestras energías:

- 1.) El desarrollo de sistemas globales de información, para la optima gestión de mercados remotos.
- 2.) El desarrollo de potentes estructuras comerciales,
- 3.) El desarrollo de capacidades para el manejo del riesgo y la volatilidad.
- 4.) El desarrollo y captura de talento con experiencia en dichos mercados.
- 5.) Por ultimo, es así mismo clave para nosotros el asegurar una absoluta compatibilidad y sinergia entre nuestras actividades comerciales, con las acciones humanitarias y de responsabilidad social, realizadas siempre en cooperación con organismos e instituciones internaciones.

En Novartis estamos convencidos de que podemos aprender de los mercados emergentes tanto, por lo menos, como seamos capaces de contribuir a su desarrollo.

Por eso la creación de esta región intercontinental, constituye el primer intento solvente en el sector farmacéutico internacional por adaptarse a los contextos y entornos multi-culturales correspondientes a los países en vías de desarrollo.



Por todo ello, es clave el desarrollo de modelos de negocio diferenciados y adaptados a las características de cada país, en base al nivel de madurez de cada mercado, y al tamaño y competitividad de las estructuras disponibles en cada área geográfica.

Es en este contexto en el que se enmarca nuestra obsesión en Novartis por desarrollar modelos de negocio progresivos, que reducen de una parte el riesgo operativo, incrementando simultáneamente las oportunidades de capturar valor en los diferentes entornos de desarrollo.

Con esta daría por terminada esta breve presentación, quedando a la disposición de todos vosotros para las preguntas que consideréis oportunas.

Muchas Gracias a todos, por su tiempo e interés.