



FORO EMPRESA 2006

**LIDERAZGO EMPRESARIAL: EL RETO DE LOS MERCADOS
EMERGENTES**

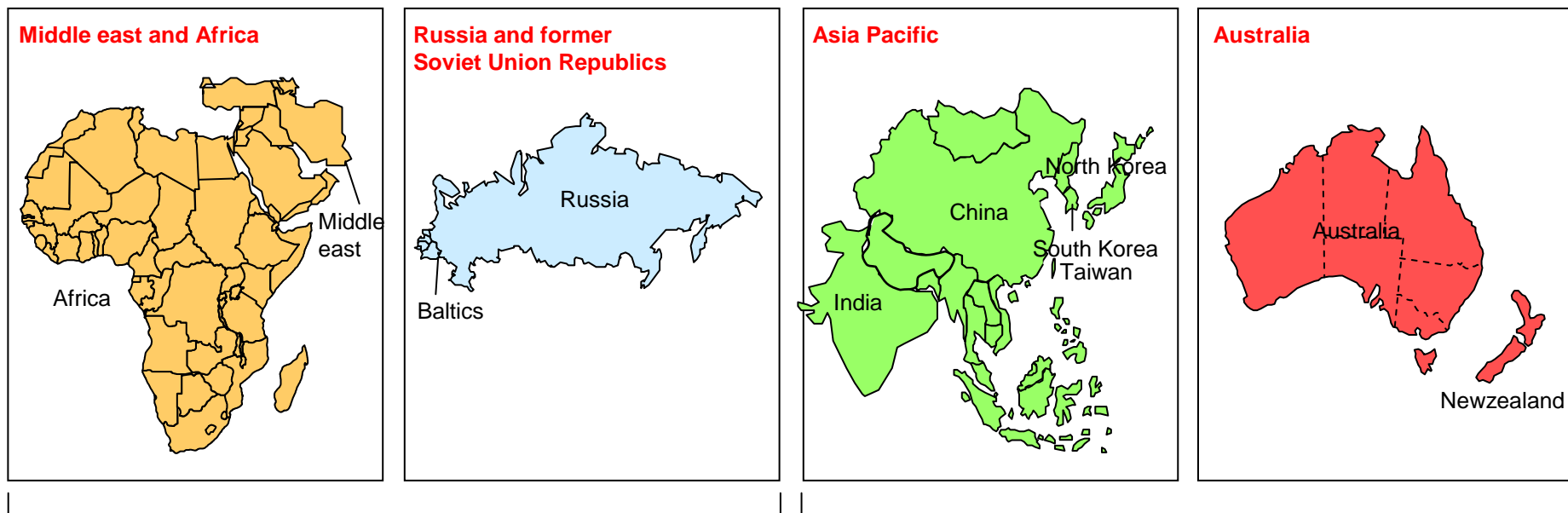
Zaragoza
9 de Noviembre de 2006

Dr. Jesús Acebillo
CEO of EGM and President of NOVARTIS Spain

¿Qué países forman EGM? (Región Intercontinental de países Emergentes y en Desarrollo)

→ EGM se extiende por 4 continentes, incluyendo más de 55 países:

- Que constituyen el 77% de la población mundial
- y el 33% de la riqueza global (PIB)



EEMEA (East Europe, Middle east and Africa)

Asia-Pacific

→ EGM es gestionado en Novartis, desde las oficinas de Barcelona (España)



1.) Mercados Emergentes: dinámica, retos y oportunidades

2.) Implicaciones para la industria farmacéutica innovadora:

- Oportunidades Comerciales
- Oportunidades en I+D+i

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

Mercados emergentes: especificidades

- **Mayores tasas de crecimiento sostenido que los países industrializados occidentales.**
- **Estructura industrial en proceso de modernización**
- **Liberalización del comercio y regulación pro-mercado**
- **Crecimiento exponencial demanda interna**
- **Alto nivel tecnológico y RRHH cualificados y de bajo coste**
- **Crecimiento de la oferta de trabajo y de la productividad**

Mercados emergentes: predicciones y racional del crecimiento

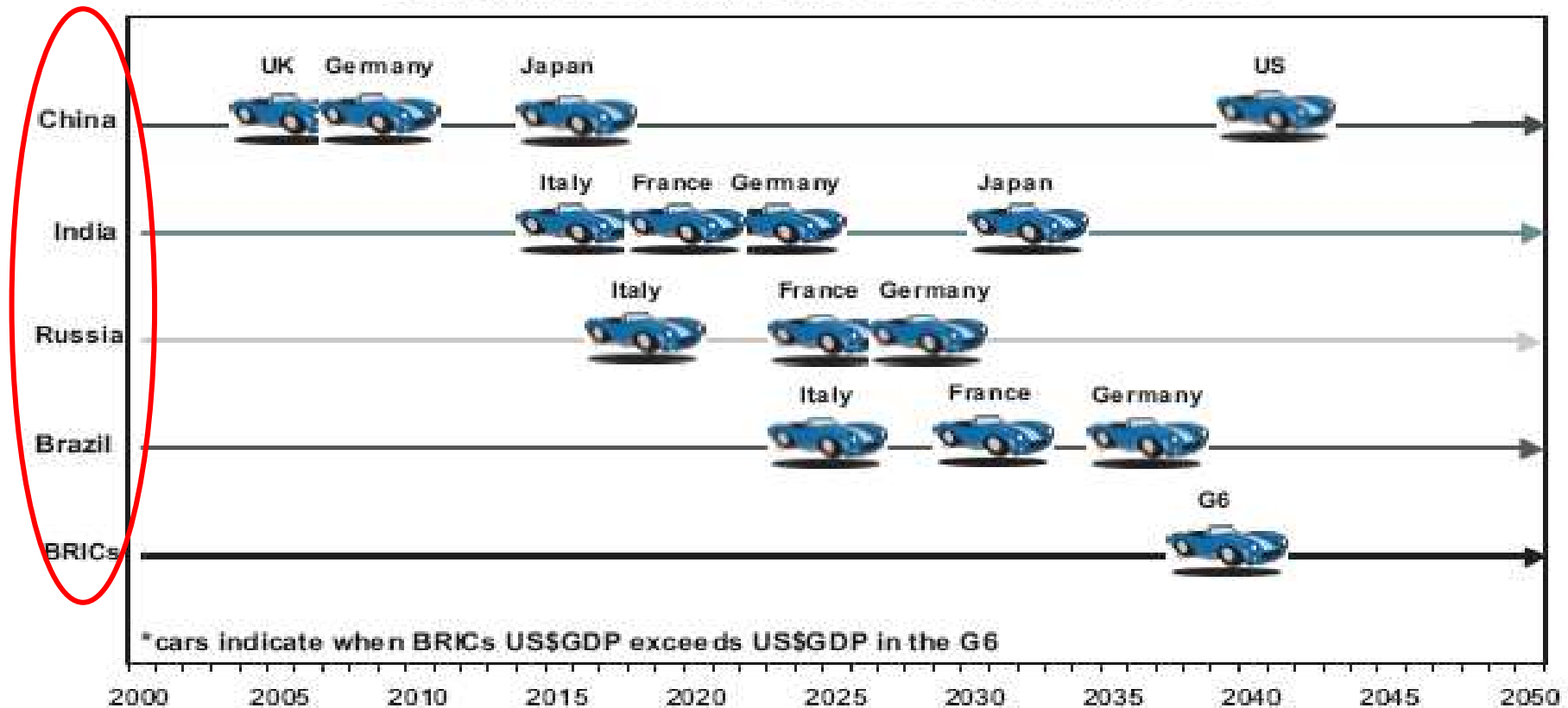
A.) CRECIMIENTO DEMANDA INTERNA

B.) AUMENTO ESPECTACULAR DE LA PRODUCTIVIDAD

**C.) INCREMENTO SOSTENIDO DE LA CAPACIDAD DE
AHORRO INTERNO**

Nueva competencia / Oportunidades desde los Mercados Emergentes

Overtaking the G6: When BRICs' US\$GDP Would Exceed G6



... 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: Goldman Sachs, Report July 2004

FORO EMPRESA 2006 (Liderazgo Empresarial)

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**

1.) Mercados Emergentes: dinámica, retos y oportunidades

2.) Implicaciones para la industria farmacéutica innovadora:



- Oportunidades Comerciales
- Oportunidades en I+D+i

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

EGM - Oportunidades / 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%	
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%	

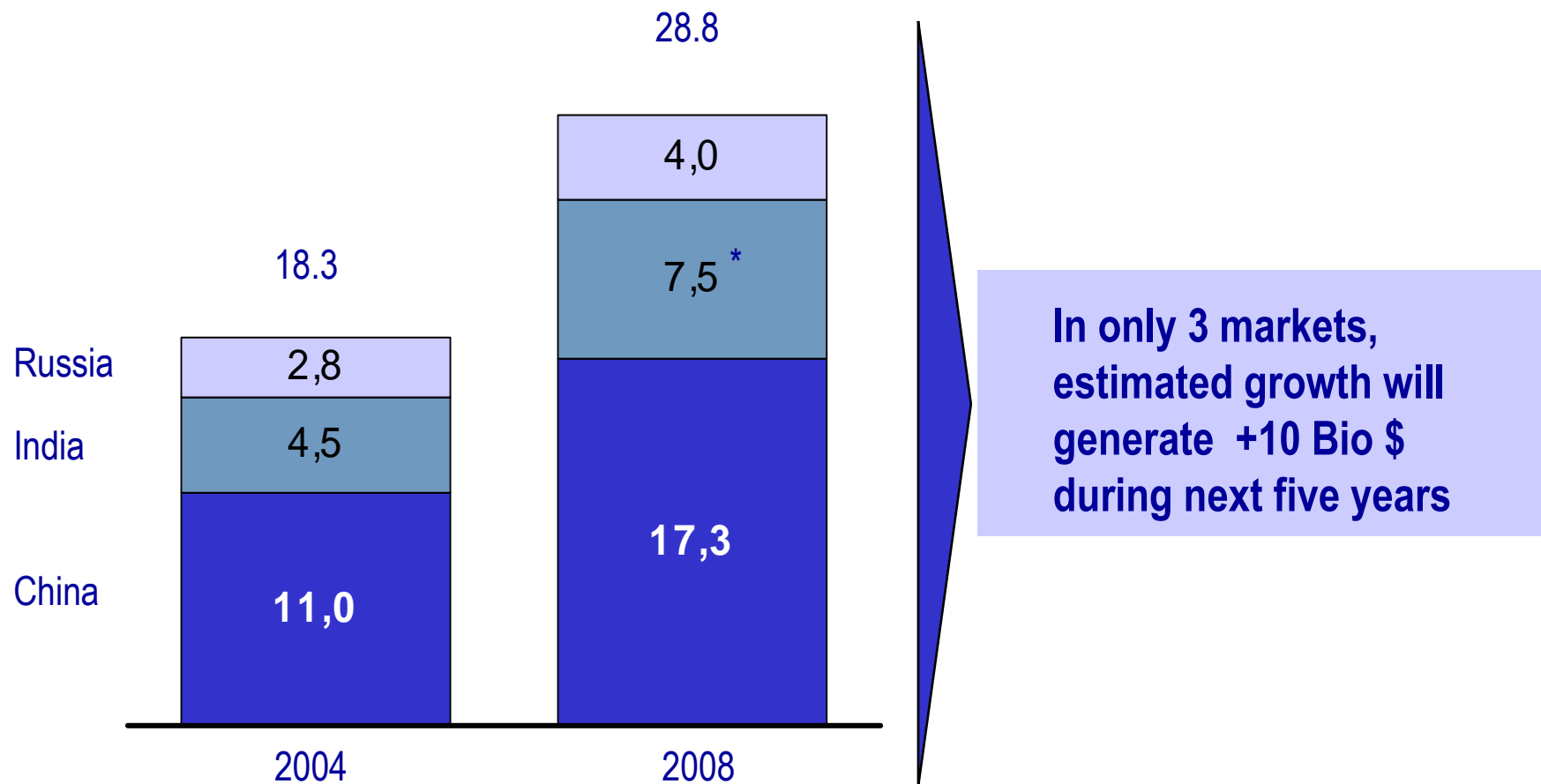
- EGM coverage:
 - 76% of world population
 - 33% of real GDP
- EGM expected GDP growth: 4%
- EGM account for only 10% of global Medicines market

* Excluded China and India

Source: Global Insight

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

Healthcare market, in USD billions

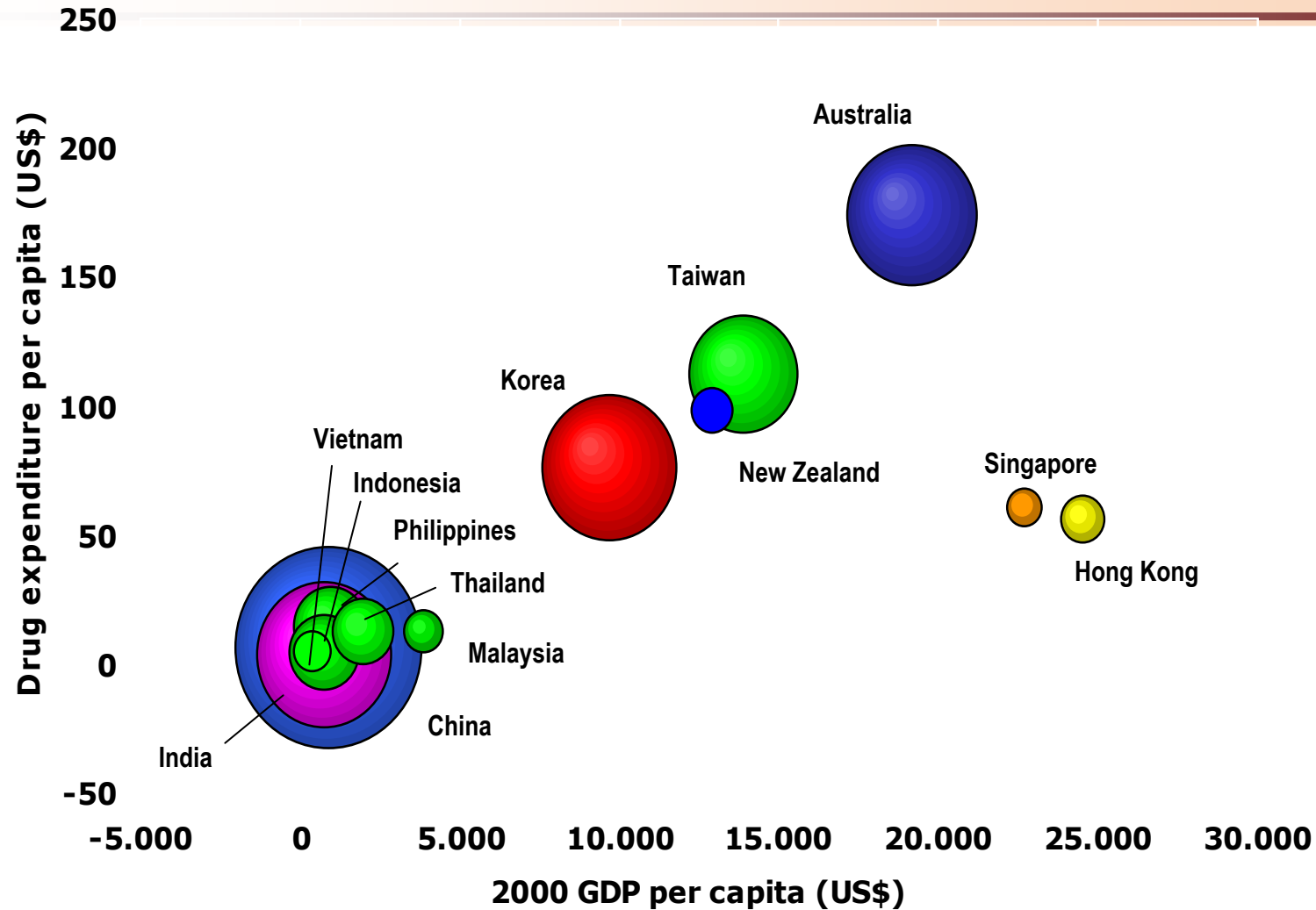


* IMS Market forecast data

Source: Strategic plan 2004-2009

FORO EMPRESA 2006 (Liderazgo Empresarial)

El gasto en medicamentos aumenta exponencialmente con el PIB per cápita



Source: IMS

Factores de riesgo causantes de enfermedad y muerte

(Source: The Lancet 360, no.9343 (2002), p.1347-60 / World Health Organization)

✓ Países en desarrollo

- Bajo peso al nacimiento
- Sexo sin protección
- Consumo de agua contaminada
- Exposición al humo doméstico de combustibles sólidos
- Deficiencia de Zinc
- Deficiencia de Hierro
- Deficiencia de vitamina A
- Hipertensión
- Tabaquismo
- Colesterol elevado

✓ Países industrializados

- Tabaquismo
- Hipertensión
- Alcoholismo
- Colesterol elevado
- Obesidad
- Bajo consumo de frutas y verduras
- Sedentarismo
- Drogadicción
- Sexo sin protección
- Deficiencia de Hierro

1.) Mercados Emergentes: dinámica, retos y oportunidades

2.) Implicaciones para la industria farmacéutica innovadora:

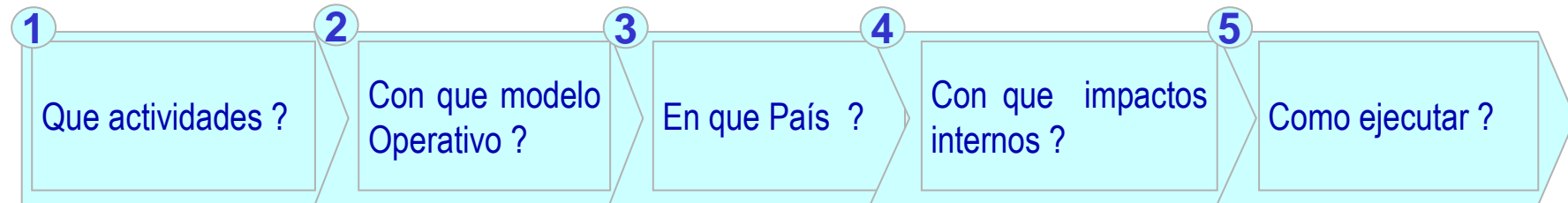
- Oportunidades Comerciales
- Oportunidades en I+D+i



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

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

Proceso de offshoring (Externalización Global)...

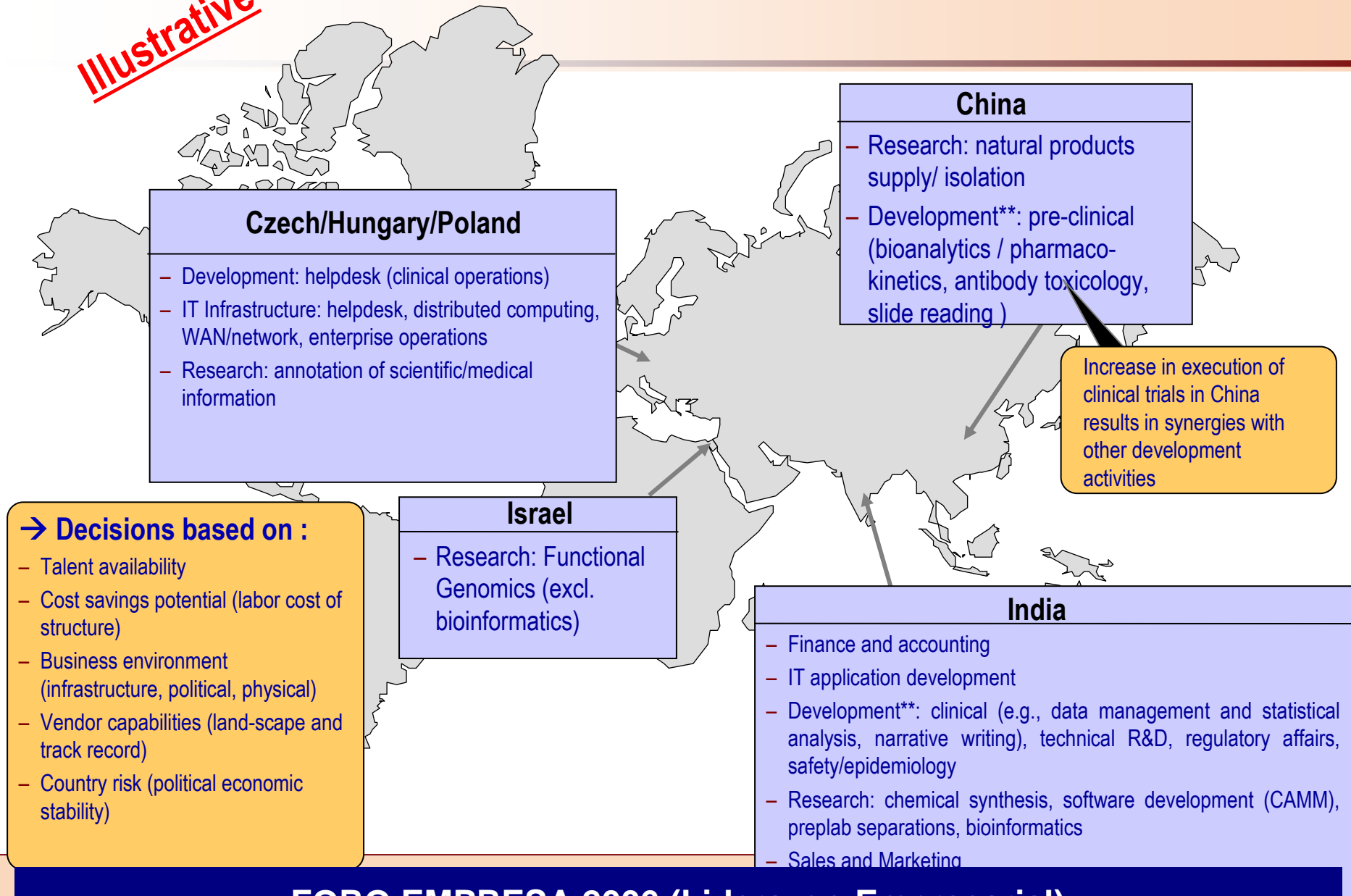


➤ Dimensiones Claves en offshoring:

- ★ ¿ 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 ...

OFFSHORING: KEY LOCATIONS IN R&D

Illustrative



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

La **concurrentia** histórica de dos factores competitivos ...

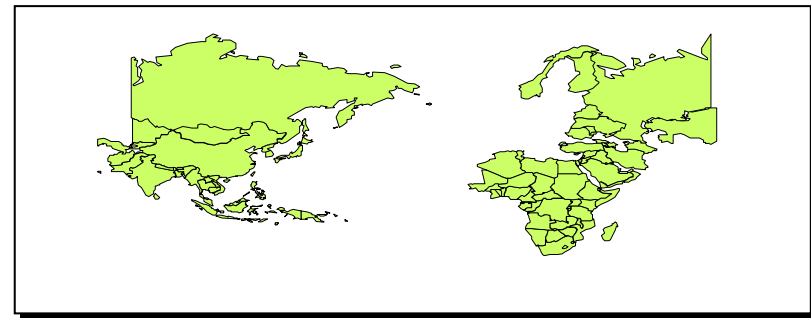
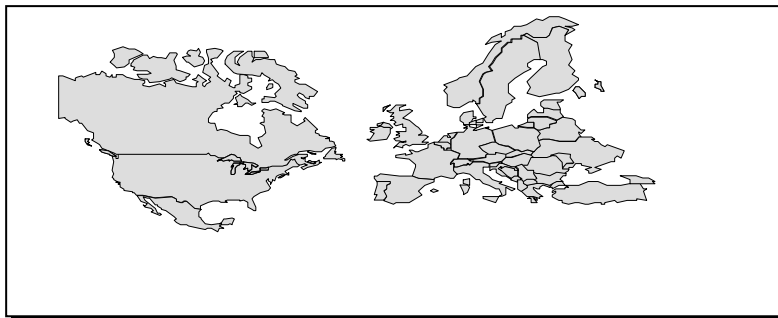
Alto nivel Tecnológico

+

Bajos Costos



... condicionando un cambio radical, que implicará un histórico desplazamiento en la generación de “valor” y riqueza ...



Desde el rico Occidente ...

... Al este Emergente

1.) Mercados Emergentes: dinámica, retos y oportunidades

2.) Implicaciones para la industria farmacéutica innovadora:

- Oportunidades Comerciales
- Oportunidades en I+D+i

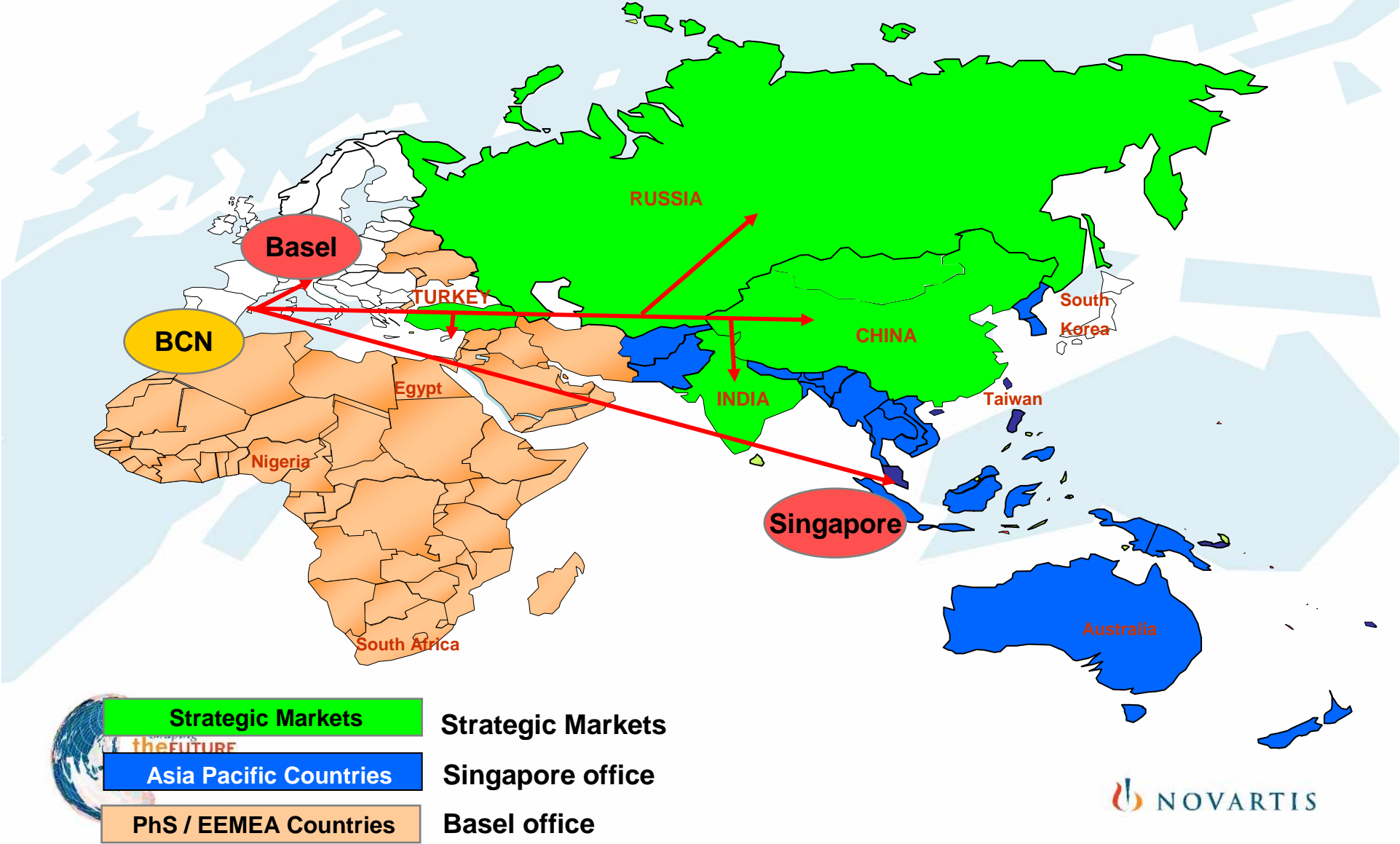


3.) La gestión remota de los mercados emergentes por NOVARTIS

España (Barcelona) designada como la sede para su nueva Región de Mercados Emergentes (EGM) de Novartis

- La nueva Región de EGM abarca **4 continentes** en más de **50 países**
- Concentra al **77% de la población mundial** y al **33% del PIB**
- Engloba países como **China, India, Rusia o Turquía**, así como el resto de Asia-Pacífico, Europa del Este, Oriente Medio y África
- Estos mercados consumen el **10 % del mercado farmacéutico mundial**
- Novartis tiene una importante presencia en estos mercados, con más de **7.500 empleados** y una cifra de negocio en torno a los **2 Billones \$**
- El nuevo centro de **decisión en España** representa una excelente oportunidad para atraer talento y crear valor para toda la organización

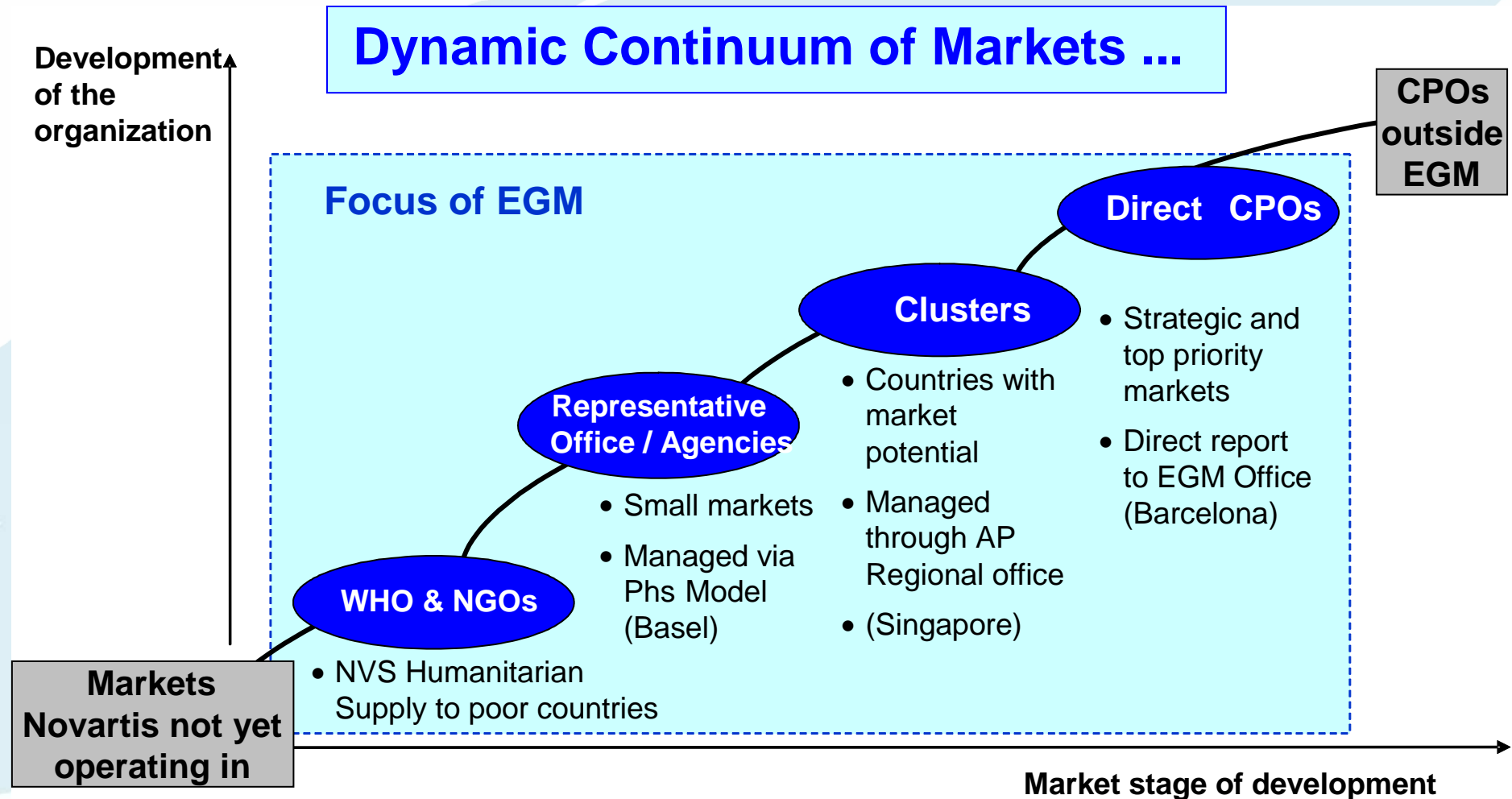
EGM Barcelona cuenta con el apoyo de dos oficinas adicionales (Singapore and Basel) para manejar 55 países



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

Modelos de Negocio específicos según nivel de desarrollo y madurez de los mercados



→ Adaptando las estrategias de negocio a cada contexto

¡Muchas gracias a todos por su tiempo e interés !