

«EL SOL SEGUIRÁ SALIENDO POR ORIENTE»
MERCADOS EMERGENTES: EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA

DISCURSO

Acto de entrada como Académico Numerario

Ilustre Dr. Jesús Acebillo Marín

Celebrado el día 30 de Noviembre de 2009

PRESENTACIÓN

A cargo del Académico Numerario

Ilustre Dr. Jorge Gallardo Ballart

Barcelona 2009

Excelentísimo Señor Presidente, Dignísimas autoridades, Muy Ilustres Académicos, Señoras y Señores

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a la Real Academia de Farmacia de Cataluña por haberme propuesto como Académico Numerario e invitarme a ocupar el lugar correspondiente a la medalla número veintitrés, recogiendo el testimonio del Muy Ilustre Doctor Ramón Parés Farràs, actualmente Presidente de la Academia de las Ciencias y Artes de Barcelona.

Antes de proceder a la lectura de mi discurso de ingreso, quisiera dar las gracias también a todos los Ilustres miembros de esta Real Academia, que han hecho posible que sea acogido en esta docta corporación, y de manera muy especial a los Muy Ilustres académicos: Doctor Jordi Gallardo Ballart (quien me honra con su discurso de contestación), al Doctor Joseph Esteve Soler y al Doctor Jacinto Corbella Corbella. Agradezco a los tres la distinción de proponer mi candidatura, así como a los Doctores Miguel Ylla-Català y Miguel Salgot de Marsay, por las facilidades que me han dispensado hasta llegar a este momento. Mi gratitud más sincera a todos ellos.

Tampoco querría olvidar una mención especial a todos aquellos compañeros que me han acompañado, de una u otra manera, en el camino que hoy me trae hasta aquí, y de forma muy especial a mi familia, por su apoyo continuo, a pesar de los largos períodos de ausencia como consecuencia de mis obligaciones profesionales.

**“EI SOL SEGUIRÀ SALIENDO POR ORIENTE ...”
Mercados Emergentes: El gran reto de la Industria Farmacéutica**

Discurs de ingres del **Dr. Jesus Acebillo Marin**
com Academic Numerari

Barcelona, 30/11/2009

1 | Discurs RAFP | Jesus Acebillo | 30 Novembre 2009

En este discurso de ingreso, reflexionaré sobre uno de los retos más destacados que tiene ante sí la industria farmacéutica, me refiero al reto de capturar las oportunidades que brindan las economías emergentes, como fuentes de crecimiento y desarrollo, incluso en periodos de desaceleración global como el que vivimos en la actualidad.

Como pueden imaginar, esta reflexión estará muy relacionada con mi actividad en el Grupo Novartis como responsable de la región de Mercados Emergentes, primero en la División Farma y posteriormente enfocado en el desarrollo y expansión de la División de Vacunas. Región que aglutina de forma directa las operaciones de los países de Asia-Pacífico, Centro-Asia, Oriente Medio y África.

China – Un País en un vertiginoso proceso de transformació

Vista del barrio de Pudon desde la parte antigua de Shanghai ...



Shanghai 1990



Shanghai 2005

2 | Discurs RAFP | Jesus Acebillo | 30 Novembre 2009

Pero antes de entrar en materia, permítanme la licencia de contarles una vivencia personal con una persona muy influyente del partido comunista de Shanghai, mientras cenábamos en el restaurante del piso 85 del hotel Hyatt

localizado en la torre Ji Mao de Pudong (el edificio mas alto de China).

Sonriendo me dijo:

Sr. Acebillo, ustedes los occidentales, durante mucho tiempo, a la ignorancia o al desconocimiento lo han llamado exotismo.

Pero con respecto a China han sido, no se enfade, mucho más ignorantes.

Han creído y aun siguen creyendo que aquí, en el fondo, todos somos filósofos e incluso poetas o grandes estrategas.

A ustedes les ha equivocado, les sigue equivocando mucho, leer mal el “arte de la guerra”, libro atribuído a Sun Tze, que algunos de ustedes utilizan incluso como manual de gestión en los negocios.

He comprobado, Señor Acebillo, que la mayoría de los occidentales que repiten ese proverbio Chino que dice: “Cuando el sabio señala la luna, el tonto mira el dedo”, no suelen ser nada sabios.

Usted y yo sabemos que ningún sabio, tampoco Chino, ha señalado jamás a la luna con el dedo. Usted y yo sabemos, que solo los tontos señalan con el dedo. Los tontos, los autoritarios, y en general la gente poco educada.



Esta anécdota creo les ilustrará bastante bien sobre el pragmatismo de los orientales en general, y de los Chinos en particular, a la hora de hacer negocios con personas del supuesto primer mundo, lo que me lleva a la memoria el título de la revista “Newsweek” del pasado mes de Octubre, donde en su número monográfico sobre China, decía en portada con una

gran foto de Mao: “Everything you know about China is wrong” (todo lo que usted conoce de China es erróneo).

Ya entrando en materia, mi discurso analizará a estos “Mercados Emergentes” como actuales motores de la economía mundial, analizando las implicaciones que este hecho tiene para el sector farmacéutico o biotecnológico.

EL SOL SEGUIRÁ SALIENDO POR ORIENTE
MERCADOS EMERGENTES: EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

- ❶ Evolución **macro-económica** de los países emergentes
- ❷ Evolución y **desarrollo socio-sanitario** de los países emergentes
- ❸ Oportunidades para la **industria farmacéutica** (comerciales y en innovación y servicios)
- ❹ **Capacidades a desarrollar** para aprovechar las oportunidades existentes en los mercados emergentes

11 | Discursos RAFC | Jesús Anabilio | 30 Noviembre 2009

Por ello, dividiré esta presentación en cuatro partes donde primero veremos en términos resumidos **su evolución económica**, luego estudiaremos las **consecuencias socio-sanitarias** de dicho desarrollo económico, para con posterioridad analizar **las implicaciones** que dichos cambios socio-sanitarios están teniendo en la **salud de dichas poblaciones**, y en concreto, en la evolución del mercado farmacéutico y en el desarrollo de clusters de excelencia en innovación biotecnológica.

Por ultimo, analizaré de forma resumida **las capacidades y competencias** que deberán desarrollar las empresas farmacéuticas que quieran capturar las oportunidades que proporcionaran dichos países.

- ❶ Evolución **macro-económica** de los países emergentes
- ❷ Evolución y **desarrollo socio-sanitario** de los países emergentes
- ❸ Oportunidades para la **industria farmacéutica** (comerciales y en innovación y servicios)
- ❹ **Capacidades a desarrollar** para aprovechar las oportunidades existentes en los mercados emergentes

→ 1) Ya empezando por el primer punto referido al desarrollo económico de los países emergentes, lo primero que querría señalar es que la noción de lo que venimos denominando *mercados emergentes* es reciente, habiendo cristalizado rápidamente en nuestro mundo empresarial.

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

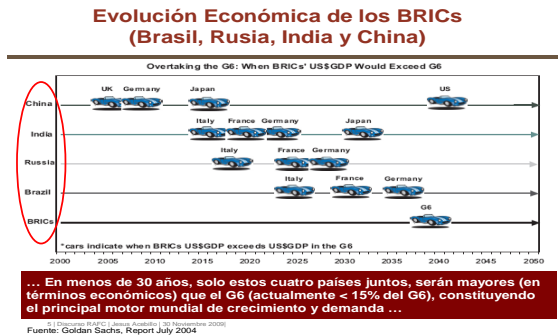
En estos mercados emergentes, con alta volatilidad y, por tanto, con mayores niveles de riesgo, se dan mayores tasas de crecimiento que en los países industrializados.

La competitividad en oferta tecnológica no para de crecer y el poder adquisitivo de sus consumidores crece asimismo de forma exponencial, lo que condiciona el aumento de una clase media, con mayor capacidad adquisitiva.

Todo esto ofrece grandes oportunidades como mercados prácticamente *vírgenes* y con recursos humanos y tecnológicos de alta calidad y de bajo coste.

Países como Brasil, Turquía, Rusia, China, India, Corea, Indonesia, Sudáfrica y México se encuentran entre los mercados emergentes más destacados.

En la pasada década se acuñó el acrónimo **BRIC** para agrupar las economías de cuatro países **emergentes**, considerados en ese momento como los motores del crecimiento mundial: **Brasil, Rusia, India y China**.



Las proyecciones macroeconómicas que Goldman Sachs presentó en el 2004 no dejaban lugar a ninguna duda: Brasil, con una tasa media de crecimiento del 3,6 %, alcanzaría a Italia en el 2025, igualaría a Francia en el 2031 y superaría al Reino Unido y a Alemania en el 2036.

A pesar de que la tasa media de crecimiento en China descendería a partir del 2020 (del 8,1 % actual al 3,5 %), 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, por lo que superará a EE. UU. en el 2040, con una renta per cápita similar a la media actual del G7.

En resumen, en unos 30 años, solo estos 4 países juntos (BRIC) serán mayores en términos económicos que el G7 (es importante señalar que en la actualidad estos 4 países representan menos del 20 % del G7) y por tanto formarán el principal motor de la economía mundial en las próximas décadas.

En la actualidad y en contraposición con el G7, se ha forjado un nombre para los 7 países emergentes con mayor relevancia, es el llamado **Grupo**

E7, formado por Brasil, Rusia, India, China, Corea del Sur, México y Turquía.

Estos países tienen una población de 3.200 millones de personas, lo que supone un 48 % de la población mundial y un 17 % del PIB global.

Tres son las principales **razones que explicarían su elevado potencial como economías motrices mundiales** para las próximas tres o cuatro décadas:

- 1) **En primer lugar**, el elevado **crecimiento de la demanda de sus mercados internos**, lo que les permite un gran potencial de desarrollo sin necesidad de depender exclusivamente de las exportaciones.
- 2) **La segunda razón** por la que estos países son claves, tiene que ver con **la mejora de su productividad**, como resultado tanto de la incorporación de tecnología ya existente y experimentada en las economías occidentales, como por la rápida absorción de nuevas tecnologías, fruto de la globalización del conocimiento. Así, por ejemplo, si el trabajador promedio en China fuera tan productivo como el de Corea del Sur, el mercado Chino sería treinta veces más grande que el actual.
- 3) **La tercera razón** que asegura el desarrollo de estos países **es la cifra de ahorro sin precedentes**. Así, por ejemplo, en China, el nivel de ahorro en los bancos por parte de las personas físicas supera los tres trillones de dólares, lo que permite a este país disponer de una enorme capacidad de consumo y, por lo tanto, de crecimiento y expansión sin endeudamiento.

Sin embargo, **no todo es positivo en los países emergentes**, y es necesario recordar las **limitaciones y obstáculos a la libre competencia y al crecimiento, ligado a aspectos tales como:**

- 1) Su gran volatilidad económica.
- 2) La persistencia de formas autoritarias de gobierno y de controles administrativos y políticas proteccionistas, que aún en algunas de estas economías pueden suponer un freno a la libre competencia.
- 3) Asimismo, la débil cobertura legal, o la falta de infraestructuras básicas, que genera distorsiones en los mecanismos de mercado.

EL SOL SEGUIRÁ SALIENDO POR ORIENTE
MERCADOS EMERGENTES: EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

- ❶ Evolución **macro-económica** de los países emergentes
- ❷ Evolución y **desarrollo socio-sanitario** de los países emergentes
- ❸ Oportunidades para la **industria farmacéutica** (comerciales y en innovación y servicios)
- ❹ **Capacidades a desarrollar** para aprovechar las oportunidades existentes en los mercados emergentes

© | Discursos RAFC | Jesús Acuña | 30 Noviembre 2009

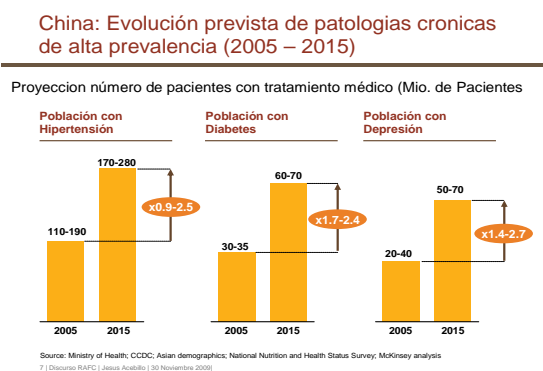
→ **2)** Con ello pasaré al segundo punto de mi disertación, en el que analizaré el significativo impacto que el desarrollo económico esta teniendo en el entorno socio-sanitarios de estos países.

El crecimiento económico continuado de estos países emergentes ha impulsado cambios decisivos desde el punto de vista socio-sanitario, que se han traducido en mejoras significativas de los indicadores básicos de morbi-natalidad infantil, así como en aumentos importantes de la cobertura de prestaciones sanitarias básicas.

De forma resumida, los principales factores responsables de los cambios socio-sanitarios podrían agruparse principalmente en las siguientes cuatro dimensiones:

- A) **Desarrollo económico** continuado y creación de una clase media con mayor capacidad adquisitiva.
- B) **Cambios demográficos**, la alta fertilidad y progresivo envejecimiento de la población.
- C) **Nuevos estilos de vida** y el desarrollo de enfermedades crónicas.
- D) **Otros factores exógenos**, tales como las consecuencias del cambio climático, de la mayor movilidad de la población mundial o el rápido acceso a nuevas tecnologías desde los países emergentes.

Las cuatro dimensiones comentadas son muy relevantes, pero me limitare a comentar en este momento con algo mas de detalle, los impactos derivados de los **nuevos estilos de vida**, en el desarrollo de enfermedades crónicas, hasta hace poco tiempo, no muy relevantes en los países emergentes, pero ahora claves desde el punto de vista socio-sanitario.



El progresivo envejecimiento de la población en los países emergentes, la masiva adopción de hábitos occidentales fruto de la globalización, junto a los cambios en la dieta y a estilos de vida más sedentarios, están contribuyendo de forma muy importante al incremento de la carga de enfermedades crónicas, condicionando un mayor acceso a los servicios sanitarios en dichos países, con el consiguiente impacto económico.

Por otro lado, el perfil epidemiológico global de las enfermedades está en continuo cambio, lo que tiene también importantes implicaciones socio sanitarias muy relevantes. Algunos datos epidemiológicos pueden ayudar a conocer mejor esta situación, así por ejemplo:

- **En Hipertensión**, $\frac{3}{4}$ de los hipertensos mundiales viven en los países emergentes. En el 2004 se estimaban 640 millones de hipertensos con una tendencia creciente que llegará en el 2025 a los 1.000 millones de hipertensos. **Solo en China hay 160 millones de pacientes con hipertensión.**
- **En Diabetes** ocurre algo parecido. El número de diabéticos en los países emergentes aumentará de 84 millones en el 1995, a los 230 millones en el 2015, con una especial incidencia en Oriente Medio y el Sudeste Asiático. Solo en China **hay 25 millones de personas que sufren Diabetes Tipo I** y se espera que dicha cifra se duplique en los próximos 5 años. En el caso de India, se espera que en el 2025 este país tenga mas de 70 millones de diabéticos, que podrían generar un costo próximo a los 30.000 millones de dólares.
- **Tabaquismo**: Casi la mitad (50%) de los 1.300 millones de fumadores del mundo viven en 3 países emergentes (China, India e Indonesia). Solo en China hay más fumadores que la población total de EE. UU. A nadie se le escapa las implicaciones sanitarias que este hecho tendrá para estos países, a medio y largo plazo.
- **Obesidad**: En China, el numero de personas obesas se ha triplicado desde 1992, llegando en la actualidad hasta los 90 millones de obesos.

Dentro de esta dinámica hay que enmarcar las campañas recurrentes de educación y prevención a todos los niveles para dejar de fumar, limitar la ingestión del alcohol, mejorar la dieta, fomentar el ejercicio o reducir los niveles de obesidad. Por desgracia, estas acciones que ahora se impulsan en los países desarrollados tardarán tiempo a extenderse y dar efectos positivos por los países en vías de desarrollo.

EL SOL SEGUIRÁ SALIENDO POR ORIENTE
MERCADOS EMERGENTES: EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

- ➊ Evolución **económica** de los países emergentes
- ➋ Evolución y **desarrollo socio-sanitario** de los países emergentes
- ➌ Oportunidades para la **Industria Farmacéutica:**
3.1.) Oportunidades Comerciales
3.2.) Oportunidades en I+D / Externalización
- ➍ **Capacidades a desarrollar** para aprovechar las oportunidades existentes en los mercados emergentes

8 | Discurso RAFC | Jesús Aceballo | 30 Noviembre 2009

→ **3)** Continuaré ahora con el tercer bloque de esta presentación, donde analizaremos la influencia de los cambios socio-sanitarios antes mencionados, en la creación y el desarrollo de un Mercado Farmacéutico en crecimiento exponencial en estos países.

La década dorada de los *mega-block-busters* está llegando a su fin, como consecuencia de un proceso acelerado de cambio en los países desarrollados. Con la productividad de la I+D en mínimos históricos, la industria de los genéricos en rápido crecimiento y el mercado más rentable, el Americano en proceso de reestructuración, surgen cuestiones referentes al potencial declive de la industria farmacéutica a nivel mundial.

En este negativo panorama, los **mercados emergentes** representan posiblemente la mayor oportunidad que en estos momentos tiene este sector. Estas oportunidades pueden contemplarse desde dos perspectivas distintas:

A. Oportunidades comerciales ligadas al rápido desarrollo de la demanda interna sanitaria y por tanto del mercado farmacéutico en estos países.

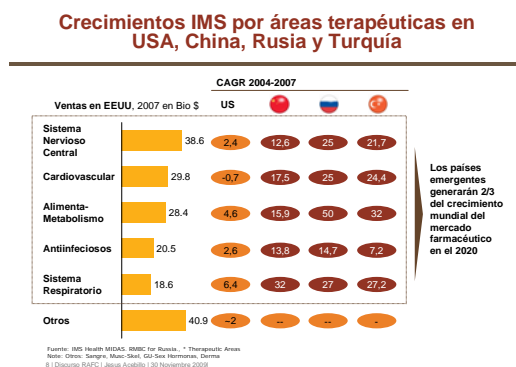
B. Oportunidades en innovación y servicios, asociadas al desarrollo tecnológico y al de servicios biomédicos y de información en los países emergentes.

→ **3.1.)** Respecto a la primera oportunidad ligada al desarrollo acelerado del mercado farmacéutico, comentar que las posiciones de salida no pueden ser más favorables.

Hablamos de países con un gasto farmacéutico relativamente bajo, en unas economías con alto crecimiento y elevadas necesidades sanitarias, que apuntan hacia oportunidades de mercado excepcionales.

Resumiendo, los países emergentes concentran casi el 80 % de la población media y generan casi el 40 % del PIB mundial, pero solo consumen aproximadamente un 15 % de los medicamentos producidos mundialmente.

Las estimaciones más recientes indican que hasta el año 2020, estos mercados crecerán tres veces más rápidamente que los países desarrollados, generarán un mercado próximo a los 300 billones de dólares (USA+ Top-5 EU) y serán los responsables de más del 50 % del crecimiento del mercado mundial de medicamentos.



Estas estimaciones globales, son compatibles con análisis de mercado más pormenorizados, así por ejemplo y utilizando datos IMS del año 2007 por áreas terapéuticas, podemos apreciar que mientras el mercado de las enfermedades cardiovasculares en EEUU decreció un -0,7% en el 2007, en ese mismo año crecía un +17,5% en China , un +25% en Rusia y un +24,4% en Turquía.

Patrones de consumo similares pueden observarse en otras áreas terapéuticas como enfermedades del SNC, Respiratorias o en enfermedades infecciosas o del Metabolismo.

Pero no solo el desarrollo del mercado afectará a los **productos de prescripción innovadores**. En los próximos años también esperamos así mismo desarrollos exponenciales en otros mercados relacionados, tales como el mercado de Vacunas, el mercado de productos OTC y el mercado de productos genéricos.

Así por ejemplo, en el **caso de las Vacunas**, dicho mercado estará impulsado por la gran cohorte de población infantil localizada en estos países. Se estima que mas del 90% de todos los niños que nacen cada año en el mundo, proceden de los países emergentes, así y en concreto, más del 50% lo hacen en Asia ,un 25% de África , un 15% de LATAM y el restante 10% de los países desarrollados de Europa y USA). Por tanto, bien podríamos decir aquello de que los niños han dejado de venir de Paris, para hacerlo desde zonas mas exóticas.

Esto nos da una la idea de la relevancia de dichos mercados en la vacunación infantil a nivel global. Así por ejemplo y yendo a la parte baja de la pirámide de riqueza, en los 75 países más pobres del mundo, aquellos con un GDP / Capita < 1000\$, nacen cada año unos 100 millones de niños,

que están sujetos a planes de vacunación bajo los auspicios de la OMS. Solo estos países, generarán un mercado potencial de más de 3.000 M\$ / año.

Si a lo anterior añadimos otros países emergentes de mayor relevancia, tales como China, Rusia, India, Brasil o México, que disponen de ambiciosos proyectos de prevención en desarrollo, nos daremos cuenta del elevado potencial del mercado de Vacunas en los países emergentes, donde se prevé que dicho tamaño se duplique a lo largo del próximo quinquenio.

Un aspecto importante a tener en cuenta es el hecho de que la **actual crisis financiera global**, no parece modificar estos positivos pronósticos que les he comentado, ya que a la vista de la evolución del PIB en países desarrollados y en países emergentes, en estos últimos se observa un elevado dinamismo a pesar del desplome global de las exportaciones.

Este crecimiento en los países emergentes procede fundamentalmente de un cambio de modelo, con reactivación y desarrollo de los mercados internos de gran tamaño en países como China o India, capaz de sustituir el tirón que las exportaciones tenían con anterioridad a la crisis global. Por ello por ejemplo, China estima crecer este año un 9% el PIB, Brasil un 7% o India un 6%, algo impensable en nuestro entorno Occidental donde a duras penas llegaremos al 0% de crecimiento.

EL SOL SEGUIRÁ SALIENDO POR ORIENTE
MERCADOS EMERGENTES: EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

- ❶ Evolución **económica** de los países emergentes
- ❷ Evolución y **desarrollo socio-sanitario** de los países emergentes
- ❸ Oportunidades para la **Industria Farmacéutica**:
3.1.) Oportunidades Comerciales
3.2.) Oportunidades en I+D / Externalización
- ❹ **Capacidades a desarrollar** para aprovechar las oportunidades existentes en los mercados emergentes

7 | Documento RAFC | Jesús Arellano | 30 Noviembre 2008

→ **Segundo clic 3.2.)** Por último y antes de acabar con este epígrafe, querría hacer un par de comentarios adicionales respecto a la **segunda gran oportunidad** que los países emergentes ofrecen a las empresas biotecnológicas en general.

Me refiero a las oportunidades ligadas a la existencia en dichos países de altos niveles tecnológicos a unos costos globales muy competitivos, lo que permitiría a las empresas farmacéuticas reducir significativamente los costos de desarrollo y de innovación.

Estos países disponen de estructuras muy competitivas y de una base de personal científico e investigador muy competente, formado en su mayoría en centros de excelencia investigadora de EE. UU. y Europa.

A título de ejemplo, diversas estimaciones indican que más del 40 % del personal de investigación en biotecnología en EE. UU. es de procedencia China o India; ese personal, ahora en parte, está dispuesto a migrar a sus países de procedencia.

Esta oferta altamente cualificada está en el origen de lo que se denomina **off-shoring o externalización global**, que no es otra cosa que 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 elevada 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.

Todo esto ha hecho que la gran mayoría de empresas internacionales de primer nivel, hayan construido centros de investigación en países como China, India, Corea del Sur o Rusia, y esta tendencia continúa, ya que solo en los pasados 24 meses se han abierto unos 12 centros de I+D en países emergentes, mientras que en similar periodo de tiempo se cerraban unos 14 centros de I+D en países occidentales.

Obviamente, los bajos costes existentes en los mercados emergentes son un beneficio inestimable en estos momentos de crisis financiera global. La investigación en India cuesta un 40 % menos que en EE. UU., mientras que el desarrollo de un nuevo medicamento en China puede costar una tercera parte de lo que cuesta en los países desarrollados.

Escoger la correcta ubicación geográfica para emprender estos procesos de externalización es crucial. Históricamente, a las compañías farmacéuticas les parecía más sencillo desarrollar la mayoría de sus actividades de I+D en sus países de origen, sin embargo con las actuales interdependencias globales esta situación está cambiando, siendo necesario desacoplar procesos que hasta ahora estaban estrechamente ligados.

EL SOL SEGUIRÁ SALIENDO POR ORIENTE

MERCADOS EMERGENTES: EL GRAN RETO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

- 1 Evolución económica de los países emergentes
- 2 Evolución y desarrollo socio-sanitario de los países emergentes
- 3 Oportunidades para la industria farmacéutica:
 - 3.1.) Oportunidades Comerciales
 - 3.2.) Oportunidades en I+D / Externalización
- 4 **Capacidades a desarrollar para aprovechar las oportunidades existentes en los mercados emergentes**

10 | Discurso RAFC | Jesús Acabillo | 30 Noviembre 2009

→ 4) Y ya para terminar, comentaré brevemente el ultimo bloque de esta presentación, relacionado con las capacidades a desarrollar para aprovechar las oportunidades de los mercados emergentes. En este contexto, se incluyen algunas recetas básicas necesarias para poder capturar con éxito, lo mejor que dichos contextos están ofreciendo en la actualidad.

La expansión de las empresas en nuevos mercados nunca ha sido fácil, máxime cuando dicha expansión se realiza en mercados alejados geográficamente y culturalmente de los lugares respectivos de origen.

Capacidades a desarrollar para aprovechar las oportunidades existentes



Cinco son las áreas clave en las que habría que centrarse:

- 1) Adaptación de la cartera de productos a las necesidades locales;
- 2) Asegurar una cobertura adecuada de los clientes prioritarios;
- 3) Adecuación de estrategias a las nuevas necesidades de los stakeholders locales;
- 4) La

Gestión del riesgo con procesos y sistemas de control e información eficientes y 5) Buena gestión del talento.

Por razones de tiempo, no describiré pormenorizadamente cada una de estas cinco dimensiones. Únicamente me limitare a comentar brevemente la última de ellas, la relacionada con la **gestión del talento**, por considerarla la más compleja de gestionar.

La relativa baja oferta de talento cualificado y con experiencia occidental, junto a la alta demanda de empleo cualificado en los países emergentes, ya que todos los sectores productivos están en expansión, hace que la rotación de personal sea muy elevada.

Por todo ello, niveles de rotación superiores al 25 % anual son habituales en China, Rusia o India. Ello implica, por ejemplo, que una empresa de mil empleados que desea expandir su plantilla un 10 %, necesite como mínimo contratar a 350 personas al año (más de una contratación por día laboral). Todo esto está obligando a muchas empresas a poner en marcha centros específicos de contratación y selección de personal (staffing centres) y a desarrollar costosos programas de fidelización del personal, que en muchas ocasiones elevan los costos muy por encima de lo deseado.

A pesar de todo ello, las grandes corporaciones multinacionales continúan trabajando sin parar en este complejo proceso de captación, desarrollo y retención de talento, por considerarlo un elemento de diferenciación competitiva clave en los próximos años.

En resumen y ya para terminar, vemos en los países emergentes una de las mayores oportunidades de crecimiento y ahorro para el sector farmacéutico internacional, de gran valor estratégico en el actual contexto de contención y

crisis global. Por ello el título de esta conferencia, es que ahora más que nunca [“El sol seguirá saliendo por oriente ...”](#). Sin embargo, hay que ser siempre conscientes de los retos y riesgos inherentes a cualquier proceso de expansión, sobre todo si se realizan en contextos geográfica y culturalmente alejados de nuestro entorno.

Por último y antes de concluir esta intervención, permítanme hacerles participe de otra vivencia personal que supongo me ha sido de gran utilidad. Yo, como muchos de ustedes, fui joven lector de Tagore o de Herman Hesse, lo que me sirvió para conocer algo la cultura oriental de la mano de Siddartta. Sin embargo fue en el Camp Nou, durante el descanso de un partido del Barça donde entendí mejor a los Indios y a su país.

Esa noche me acompañaba un influyente político Indio, a quien por cierto no dejaron entrar en la zona VIP porque calzaba zapatillas deportivas. Pues bien, pese a ese incidente, durante el descanso se levantó, recorrió con su mirada todo el estadio y acabo mirando de nuevo a la zona VIP y al palco presidencial. Fue entonces cuando me dijo: “Acebillo, me ha gustado mucho Barcelona, pero solo aquí, en el Camp Nou, parece estar todo en su sitio. Aquí todos parecen estar donde tienen que estar. Cada uno en su sitio”.

Yo, como ustedes comprenderán, me limité a escuchar, pero tomé buena nota de aquel comentario espontáneo.

Siempre me ha gustado más escuchar que hablar, debe de ser por mi timidez congénita. Por eso hoy, que he hablado demasiado, les pido, por favor, que no me lo tengan en cuenta.

Capacidades a desarrollar para aprovechar las oportunidades existentes



Muchas gracias.