

Enfoque

Desarrollar una hoja de ruta para ser una región referente y un sector de actividad oferente de servicios médicos a pacientes foráneos.

Objetivos

Diseñar un plan para ofrecer servicios médicos presenciales y on-line que genere mayor volumen de negocio y empleo para el sector y para terceros sectores como el turismo.

Acuerdos fundamentales

Navarra tiene el potencial necesario para, con una perspectiva 2030, convertirse en un referente internacional en la presentación de determinados servicios sanitarios. Lo anterior implica el consenso del sector en torno a acciones y proyectos que permitan:

- **Identificar los servicios sanitarios en los que Navarra podría competir internacionalmente**, así como la demanda nacional e internacional de éstos y las instituciones médicas que actualmente los prestan, tanto en España, como en otros países del mundo.
- Garantizar, mediante una **formación continua especializada y una investigación de vanguardia**, el talento necesario para prestar los servicios sanitarios por los que se decida apostar, así como los recursos necesarios para lograrlo en el presente y en el futuro.
- Desarrollar **proyectos multidisciplinarios y multicentro** para brindar una respuesta integrada y coordinada a las necesidades del cliente mediante **un nuevo modelo de gestión público-privado**.
- Brindar una **atención personalizada**, que incluya no solo las necesidades sanitarias, sino todas aquellas colaterales a la atención al paciente y sus familiares, como por ejemplo, **la pernoctación, los trámites legales o el transporte**.
- **Consolidar y generar nuevo tejido empresarial**, al atender profesionalmente las necesidades de los pacientes derivadas de la atención sanitaria (atención a familiares, trámites burocráticos, traslados, etc.).
- **Hacer más atractivos algunos servicios sanitarios**, como por ejemplo los chequeos médicos, al vincularlos con servicios de otros sectores como el turismo y el ocio.
- **Posicionar en el ámbito internacional**, a través de distintas estrategias de comunicación y marketing, **los servicios sanitarios por los que se apueste**.
- **Establecer alianzas** con distintas instituciones en el ámbito internacional (hospitales, aseguradoras, centros de investigación, etc.) para atraer un mayor número de pacientes de fuera.
- Apostar por la **telemedicina**, como una vía para la atracción y la **fidelización de los pacientes internacionales** y para garantizar un servicio eficaz y más cómodo para los pacientes navarros.

VISIÓN 2030

Navarra es un referente internacional en la prestación de determinados servicios sanitarios

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1
ESPECIALIZAR Y DIFERENCIAR LA OFERTA DE SERVICIOS SANITARIOS CON UN ENFOQUE INTEGRAL Y PERSONALIZADO

2
CREAR Y DESARROLLAR TEJIDO EMPRESARIAL EN TORNO A LOS SERVICIOS SANITARIOS

3
ATRAER PACIENTES DE FUERA

PROYECTOS

1.1 Identificar las áreas de especialización y diferenciación de los servicios.

1.2 Garantizar los medios (formación, investigación, realización de ensayos clínicos, etc.) para mantener a Navarra como puntera en las áreas estratégicas claves.

1.3 Desarrollo de un modelo de colaboración con un enfoque multidisciplinar, que permita ofrecer una respuesta integrada y coordinada a las necesidades sanitarias y de bienestar de los pacientes.

2.1. Impulsar nuevo tejido empresarial vinculado al sector salud.

2.2. Promover el desarrollo de sectores y actividades complementarias al sector salud: ocio, turismo, etc.

3.1. Posicionar los servicios sanitarios navarros a nivel nacional e internacional.

3.2. Establecer acuerdos de carácter internacional.

3.3. Aprovechar las TIC en el proceso de captación y fidelización de pacientes foráneos y para aumentar la eficacia en la atención a los navarros.

PRINCIPALES ACCIONES

1. ESPECIALIZAR Y DIFERENCIAR LA OFERTA DE SERVICIOS SANITARIOS CON UN ENFOQUE INTEGRAL Y PERSONALIZADO

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Definir los parámetros para identificar las áreas de diferenciación y especialización.
- Elaborar un mapa que identifique las áreas punteras en términos de profesionales y medios.
- Identificar demanda existente en otros países (listas de espera de los hospitales).
- Identificar a la competencia y los factores de diferenciación (p. ej. Para las aseguradoras precio).
- Garantizar la formación continua de los profesionales del sector.
- Identificar los recursos necesarios para las áreas estratégicas por las que se apostará.
- Identificar a todos los agentes implicados para brindar una atención integrada al paciente.
- Desarrollar proyectos de investigación en las áreas estratégicas.
- Identificar los centros de investigación de vanguardia en el mundo en las áreas estratégicas definidas y las acciones punteras (servicios, investigaciones, etc.) que llevan a cabo en esas áreas estratégicas.
- Aumentar el número de becas para especialidades médicas en el extranjero.
- Identificar los factores que permitirían una respuesta integrada a las necesidades de los clientes
- Estudiar las posibilidades de nuevas tecnologías para brindar una mejor atención online.

ACCIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

- Estudiar demandas no atendidas en otros países.
- Estudiar la posibilidad de alianzas con otros prestadores de servicios.
- Flexibilizar y profesionalizar por parte de la Administración el acceso al Servicio Sanitario para atraer talento a éste.
- Formar a los profesionales del sector en las áreas estratégicas identificadas para ofrecer un mejor servicio.
- Conectar a Navarra con fuentes de investigación en áreas estratégicas.
- Garantizar la financiación para investigaciones entre grupos multidisciplinarios y multicentro.
- Elaborar un modelo de atención integral al paciente: atención médica, rehabilitación, atención a familiares, trámites, etc.

2. CREAR Y GENERAR TEJIDO EMPRESARIAL EN TORNO A LOS SERVICIOS SANITARIOS

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Estudiar oportunidades relacionadas con la medicina preventiva, p.ej. formación en temas médicos, centros de interpretación de pruebas y diagnósticos, etc.
- Identificar empresas en la región o fuera de ésta, que cubran las necesidades detectadas.
- Identificar los servicios que pueden crearse o desarrollarse para atender las necesidades del cliente circundantes a la prestación de servicios sanitarios, p. ej, hostelería, transporte, etc.
- Identificar las ventajas competitivas de Navarra en servicios como el turismo, la gastronomía y oferta educativa, para lograr sinergia entre las empresas que brindan estos servicios, con las empresas directamente vinculadas al sector salud.

ACCIONES A MEDIO Y LARGO PLAZO

- Asegurar la financiación a las empresas vinculadas al sector salud, ya sea en su etapa de inicio, como en sus procesos de innovación y desarrollo tecnológico.
- Potenciar los servicios sociosanitarios con nuevas oportunidades, como dependencia, atención a mayores, etc.
- Atraer inversiones a Navarra de empresas vinculadas al sector salud, por ejemplo, las de tecnologías médicas o sanitarias.
- Desarrollar y crear nuevas empresas que brinden servicios complementarios a la prestación de servicios sanitarios (sobre todo en las áreas estratégicas).

3. ATRAER PACIENTES DE FUERA

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Desarrollar una estrategia conjunta de comunicación entre el gobierno y las empresas vinculadas al sector para posicionar en el extranjero determinados servicios sanitarios.
- Identificar a los agentes decisores y lo que les mueve: aseguradoras, sistemas públicos de salud, otros centros, y establecer un plan de marketing directo en dichos entornos.
- Identificar las oportunidades que brinda la nueva directiva europea de servicios sanitarios para incorporarlas al plan de marketing.
- Identificar las regiones/países con los que Navarra podría establecer acuerdos en la prestación de los servicios sanitarios elegidos.
- Estudiar la oferta de servicios de las aseguradoras de los países con los que se buscará establecer alianzas.
- Conocer las posibilidades que la telemedicina ofrece en la actualidad a nivel global.
- Identificar las necesidades del cliente internacional que pueden ser atendidas a través de la telemedicina.

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Medir y difundir los resultados de Navarra en salud.
- Convertir a Navarra en sede de congresos médicos internacionales en los temas punteros para esta región.
- Lograr posicionamiento en los países donde se ha identificado demanda de servicios, para ampliar el radio de captación de pacientes de fuera.
- Establecer alianzas con aseguradoras y hospitales de prestigio de países de los que pueden provenir pacientes para atenderse en Navarra.
- Garantizar la infraestructura necesaria y medios tecnológicos para ser una región e-salud.
- Desarrollar cursos de formación sobre la utilización de herramientas de telemedicina entre los profesionales sanitarios.
- Ampliar la gama de servicios de salud que Navarra puede ofrecer a través de la telemedicina.
- Desarrollar proyectos piloto de atención médica a través de la telemedicina con pacientes navarros y foráneos.

INDICADORES

MÉTRICAS Y FUENTES

- VAB del sector (INE).
- Nº de empleados del sector (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Salario medio del sector (INE).
- Nuevas empresas en el sector (Tesorería General de la Seguridad Social).
- Nº de pacientes foráneos atendidos (Encuestas propias del sector, Departamento de Salud del gobierno de Navarra).
- Grado de satisfacción de los pacientes (Encuestas propias del sector).
- Productividad del sector (Encuestas propias del sector).
- Incremento de la inversión en I+D del sector (Encuestas propias del sector).
- Nº de nuevos productos y servicios en empresas del sector y su facturación (Encuestas propias del sector).
- Nº de licencias procedentes de patentes regionales (Encuestas propias del sector).
- Exportación sectorial y participación en el total.

EQUIPOS MODERNA

- **EQUIPO 1:** para trabajar en la definición de la oferta estratégica.
- **EQUIPO 2:** para garantizar la existencia de recursos y de personas formadas (en el presente y en el futuro) para la prestación de determinados servicios.
- **EQUIPO 3:** para construir una cadena de valor de prestación de servicios diferenciados.
- **EQUIPO 4:** para comunicación y marketing.

TAREAS INMEDIATAS

- Conformar un grupo multidisciplinar y multicentro para elaborar un mapa situacional de la región en cuanto a la prestación de servicios sanitarios.
- Definir las posibles apuestas estratégicas.
- Definir los parámetros de las áreas punteras (profesionales, experiencia, medios técnicos, etc.).
- Hacer un listado de los profesionales con prestigio existentes en el sector en las áreas estratégicas por las que se haya decidido apostar.
- Elaborar un listado con las universidades de más prestigio en el mundo en las áreas estratégicas para Navarra.
- Identificar todas las posibilidades de becas y ayudas para especializaciones médicas: (doctorados, estancias postdoctorales, proyectos de investigación, etc.).
- Identificar de forma clara todos los posibles servicios a ofrecer clasificándolos desde los básicos hasta aquellos que, no siendo necesarios, convertirían la estancia del cliente en Navarra en una experiencia muy positiva a recomendar.

Enfoque

Ser una región de referencia internacional en investigación, desarrollo y servicios de biomedicina.

Objetivos

- Impulsar la biomedicina como sector en Navarra y *clusterizar* a sus agentes.
- Establecer alianzas intra e inter sectoriales para desarrollar proyectos de I+D de creciente envergadura.
- Creación de tejido empresarial en el sector.

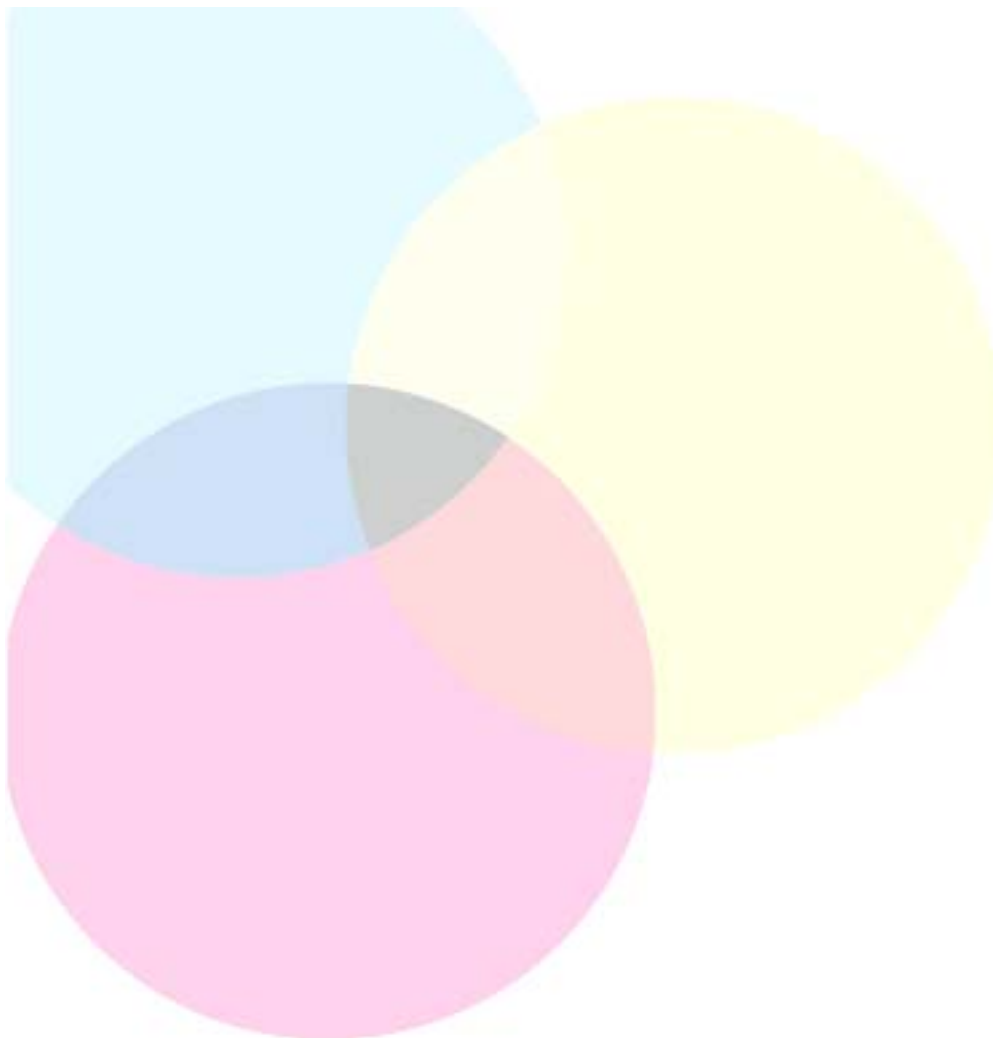
Acuerdos fundamentales

Desde hace años Navarra dispone de un nivel sobresaliente de investigación y desarrollo científica en el área de la biomedicina si atendemos a indicadores como número de investigadores, publicaciones en revistas especializadas, número de patentes, etc. pero además, en la actualidad, puede exhibir un sector empresarial biomédico, reducido en número todavía, pero sólido y reconocido. Factores como la existencia de instituciones excelentes de investigación, científicos y técnicos con habilidades de innovación y gestión, un potente sector de servicios sanitarios así como un conjunto de instituciones en torno al sector (entidades públicas y comunidad financiera) comprometidas y colaborativas, suponen el sustrato básico para el crecimiento del sector de la biomedicina en Navarra.

Navarra debe dar el salto que va desde la disposición de un pequeño, aunque sofisticado, grupo de entidades capaces de participar en el proceso completo de desarrollo de un medicamento, hasta la consecución de un sector económico relevante cuantitativamente en la región, y de referencia cualitativa a nivel internacional. Este reto requiere la generación de una estrategia en la que los diferentes factores se encuentren apoyados y alineados, más aun teniendo presente que el sector de la biomedicina es un sector internacional global y que por tanto necesita para su desarrollo y consolidación trascender de los límites regionales.

- La necesidad de agrupar al sector para generar una estrategia conjunta que genere **masa crítica** y que aporte visibilidad sectorial.
- Potenciar **infraestructuras** de uso común y abierto que den respuesta a las necesidades de investigadores y empresas.
- **Reforzar el capital humano** impulsando la excelencia de la formación de investigadores y profesionales y atrayendo profesionales del exterior.
- **Aumentar la visibilidad del sector** a nivel internacional, destacándolo en los planes institucionales de internacionalización y atracción de empresas y a través de las propias acciones comerciales de los agentes.
- Fomentar las **alianzas** de diferente tipo, tanto **intra** como **intersectoriales** (en especial con el sector de servicios sanitarios)
- Desarrollar nuevos **proyectos en las áreas de convergencia** con otros sectores o tecnologías existentes en Navarra (por ejemplo alimentación, sanidad animal, nanotecnología, electrónica, etc.)
- **Atraer recursos financieros específicos**, vitales para el éxito de las empresas y que financien todas las fases de las empresas de biotecnología.

- **Incrementar el tejido empresarial** de la región, a través de diversos mecanismos como pueden ser la **generación de *spin-offs*** desde los diversos proyectos de investigación, constitución de **nuevas empresas o reenfoque** de algunas existentes para la prestación de **servicios auxiliares** (mantenimiento de instalaciones, equipamientos, consultorías especializadas,...) o **atracción** de filiales de grandes **empresas farmacéuticas**.



VISIÓN 2030

Ser una región de referencia internacional en investigación, desarrollo y servicios en biomedicina

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1
IMPULSO REGIONAL DEL SECTOR DE LA BIOMEDICINA EN NAVARRA

2
ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS

3
CREACIÓN Y DESARROLLO DE TEJIDO EMPRESARIAL

PROYECTOS

1.1. Cimentar la biomedicina como sector
1.2. Disponer de bases financieras .específicas para el adecuado desarrollo del sector.
1.3. Potenciar infraestructuras de uso común y alto nivel.
1.4. Desarrollo, fidelización y atracción de talento.
1.5. Potenciar el sector entre la sociedad y a escala internacional.

2.1. Desarrollo de alianzas dentro del sector.
2.2. Coordinación con el sector sanitario.
2.3. Desarrollo de proyectos con otros sectores relacionados con la biomedicina.

3.1. Atracción y creación de empresas del sector.
3.2. Fomento y capacitación del emprendimiento en el sector.

PRINCIPALES ACCIONES

1. IMPULSO REGIONAL DEL SECTOR DE LA BIOMEDICINA DE NAVARRA

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Realizar un mapa de competencias clave de todos los agentes de Navarra relacionados con la biomedicina.
- Constitución de un *pool* de expertos internacionales.
- Potenciación de infraestructuras de uso abierto y común para la investigación (animalarios, banco de cerebros, de tumores, plataformas de proteómica, bioingeniería).
- Establecer un ente que, conociendo las capacidades y estrategias de los agentes, canalice oportunidades de mercado y actúe como enlace y aglutinador del sector.
- Ampliación de programas de apoyo financiero a las empresas para el desarrollo y valorización de la I+D (líneas de avales para acceder a financiación CDTI, para presentar proyectos en la UE...).
- Establecer una línea de ayudas específicas para financiar los gastos de solicitud de patentes.
- Impulsar la formación de los investigadores por medio de becas en el exterior con retorno al origen.
- Atracción de profesionales del exterior y su retención ofreciendo ventajas profesionales (como la creación de su propia empresa, contratos de medio-largo plazo,...) y facilitando su adaptación y la de su familia.

ACCIONES A MEDIO/LARGO PLAZO

- Desarrollar acuerdos institucionales con regiones y organismos en los ámbitos en los que Navarra es excelente y diferencial.
- Apoyo de la Administración a los financiadores de proyectos en la reducción del riesgo.
- Definición de programas de formación específica para el desarrollo de investigadores biomédicos.
- Facilitar el flujo de investigadores entre universidades, centros tecnológicos, empresas y sistema sanitario.
- Reforzar los incentivos al inversor privado en biomedicina y estimular su inversión en el sector.
- Estimular la presencia activa en ferias y foros internacionales.
- Fomentar la contratación de doctores en las empresas privadas.
- Difundir en Navarra los logros y ventajas del sector.

2. ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Organización de foros con empresas del sector para compartir recursos, desarrollar negocios y proyectos de I+D de mayor dimensión y con más eficiencia.
- Identificar proyectos de I+D en biomedicina de interés prioritario para el sector sanitario asistencial, por ejemplo mediante la celebración de encuentros periódicos.
- Incrementar la capacidad y facilidades para realizar ensayos clínicos en Navarra.
- Alianzas entre agentes del sector y otros para desarrollar proyectos de I+D.

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Proyectos de colaboración para realizar ensayos clínicos y estudios de intervención nutricional, siendo preactivos en la comercialización con grandes empresas farmacéuticas.
- Creación de redes intersectoriales (cosmética, alimentación, sanidad animal, etc.) e inter disciplinares (nanotecnología, materiales, electrónica, etc.).

3. CREACIÓN Y DESARROLLO DE TEJIDO EMPRESARIAL

ACCIONES A CORTO PLAZO

- Difusión de las capacidades y logros de la biomedicina navarra (elaboración y difusión de un “cuaderno de venta”).
- Destacar el sector de la biomedicina en los planes institucionales de internacionalización y atracción de empresas.
- Desarrollar una estrategia de identificación y atracción de empresas de biomedicina y sectores conexos (farmacéutico, veterinario, etc) a través de una oferta atractiva de espacios y servicios de I+D, incentivos fiscales, facilidades financieras, etc.
- Intensificar las ayudas existentes para la elaboración de planes de negocio, incluyendo la *Due Dilligence*.

ACCIONES A MEDIO-LARGO PLAZO

- Acondicionar un vivero específico de empresas de biomedicina.
- Favorecer la creación, atracción o reorientación de empresas para desarrollar un tejido de empresas proveedoras de servicios auxiliares (instalaciones, equipos de control, etc) para el sector.
- Formación de profesionales-gestores empresariales con conocimientos del mercado biomédico y de herramientas de gestión.

INDICADORES

MÉTRICAS Y FUENTES

- VAB sectorial, evolución y participación en el total (IEN a partir de las Cuentas Económicas Anuales).
- Empleo: número empleados, evolución y participación en el empleo total (Tesorería General de la Seguridad Social).
- % Inversión en I+D / VAB sectorial (IEN a partir de estadística sobre I+D).
- Entidades del sector: número y evolución (IEN a partir de DIRCE).
- Nº empresas: total, evolución, nuevas empresas y su participación en el total (Tesorería de la Seguridad Social).
- Nº de productos en desarrollo (*pipeline*).
- Nº de acuerdos de licenciamiento de productos.
- Nº de patentes: solicitadas, aprobadas y explotadas.
- Retribución media del sector.
- Nº de proyectos y alianzas con entidades internacionales.
- Productividad sectorial y participación en el total.
- Exportación sectorial y participación en el total.
- Nº de licencias procedentes de patentes del sector.

EQUIPOS MODERNA

- **EQUIPO 1:** Para la elaboración de un mapa de competencias clave de todos los agentes de Navarra relacionados con la biomedicina.
- **EQUIPO 2:** Para la coordinación, alineamiento y agilización de los instrumentos públicos de apoyo al sector.
- **EQUIPO 3:** Para establecer canales de comunicación con el sector sanitario destinados a identificar proyectos de interés común.
- **EQUIPO 4:** Para elaborar un “cuaderno de venta” del sector navarro de la biomedicina.

TAREAS INMEDIATAS

- Definir la tipología de agentes para conformar el mapa de competencias del sector (alcance).
- Definir el contenido del “cuaderno de venta”.

Enfoque

Construir una estrategia entre los diferentes agentes del sector de Aparatos Médicos de Navarra que contribuya al desarrollo del sector y a su interrelación con otros sectores estratégicos de Navarra.

Objetivos

Diseñar un plan de acción a corto, medio y largo plazo que permita:

- Mejorar el conocimiento mutuo y la generación de oportunidades de colaboración.
- Identificar posibles nichos de desarrollo del sector que permitan un crecimiento del tejido empresarial regional.
- Incrementar el potencial de innovación del sector y su presencia internacional.

Acuerdos fundamentales

A nivel global se evidencian dos grandes realidades:

- Por un lado, que se trata de un sector con un gran potencial de futuro en el que existe una **alta y creciente demanda**, en parte asociada a la creciente búsqueda de una mayor eficiencia económica y asistencial en todos los procesos y servicios sanitarios. Así, la OCDE estima que el gasto de salud en 2020 en sus países miembros alcanzará el 16% de su PIB. Ya en la actualidad, en muchos países avanzados el gasto sanitario se incrementa más rápidamente que su PIB.
- Por otro lado, que se trata de **mercado maduro y altamente mediatizado por las grandes multinacionales extranjeras** del sector.

No obstante, también se considera que la experiencia de otras regiones (p.ej., Aquitania, en Francia, o Cataluña y el País Vasco, en España) y países (p.ej., Israel), que han sabido apoyar y desarrollar una industria competitiva internacionalmente en el sector de aparatos, consumibles y tecnologías sanitarias **basándose en pymes y en nichos de mercado muy especializados**, debería servir como ejemplo de la estrategia que debería seguir Navarra.

Así, se considera que en Navarra existirían los siguientes nichos:

- En el **ámbito de la telemedicina**: en la **interoperabilidad e integración** entre los diferentes sistemas de monitorización y entre éstos y la Historia Clínica Digital, así como en la **personalización a colectivos reducidos** de personal médico o en la prestación de servicios médicos por Internet.
- En lo **relacionado con la imagen médica**, y teniendo en cuenta la creación en 2011 de la Instalación Científica Singular (ICTS) de Imagen Médica y Diagnóstica en Navarra, se apuntan oportunidades en el **campo de los sensores y de las imágenes de teraherzios** (altas frecuencias), tecnologías en las que existen grupos de investigación de alto nivel en la UPNA.
- En el **Sector Asistencial a personas de la 3ª edad y/o dependientes** se apuntan oportunidades en el campo de la asistencia a domicilio y tele-asistencia, que se concretan alrededor de sistemas de información y gestión, sistemas de control y adaptación de domicilios (domótica), y, en su caso, alrededor de los consumibles que actualmente se importan (catéteres, accesorios, prótesis, etc.).
- Asimismo se evidencian oportunidades empresariales en **cierto tipo de aparatos médicos muy específicos que resuelven competitivamente determinadas necesidades médicas y que ya se diseñan y fabrican en Navarra, aunque a pequeña escala** (por ejemplo, en oxigenoterapia, ventilación mecánica, bombeo en trasplantes de hígado, calentamiento de sangre, etc.).

Por otra parte se considera necesario:

- El **impulso de una iniciativa tipo cluster** en el sector que, integrando a representantes del sector de la demanda de servicios sanitarios (tanto de carácter público como privado), tenga

como objetivos cohesionar, fortalecer y promocionar el tejido de pymes locales, y visibilizar éste frente al sector de la demanda de servicios sanitarios.

- La **puesta en marcha ágil de algunos proyectos estructurantes cooperativos** que agrupen a un buen número de agentes del sector y sirvan de ejemplo tractor para el desarrollo del cluster. En este sentido se evidencia la **falta de regulación que favorezca la participación del personal sanitario público en proyectos o iniciativas de investigación**, que no ve reducida su carga clínica por su participación en ellos ni recibe ninguna contraprestación adicional (por el momento, en última instancia la participación y éxito de este tipo de proyectos recae en el voluntarismo del personal sanitario implicado).
- La **coordinación y colaboración con la mesa de Servicios Sanitarios** del Plan Moderna.

