



BASQUE
HEALTHCLUSTER

Plan Estratégico Basque Health Cluster 2024-2027

Documento Final

Febrero 2024

PRIVADO Y CONFIDENCIAL.

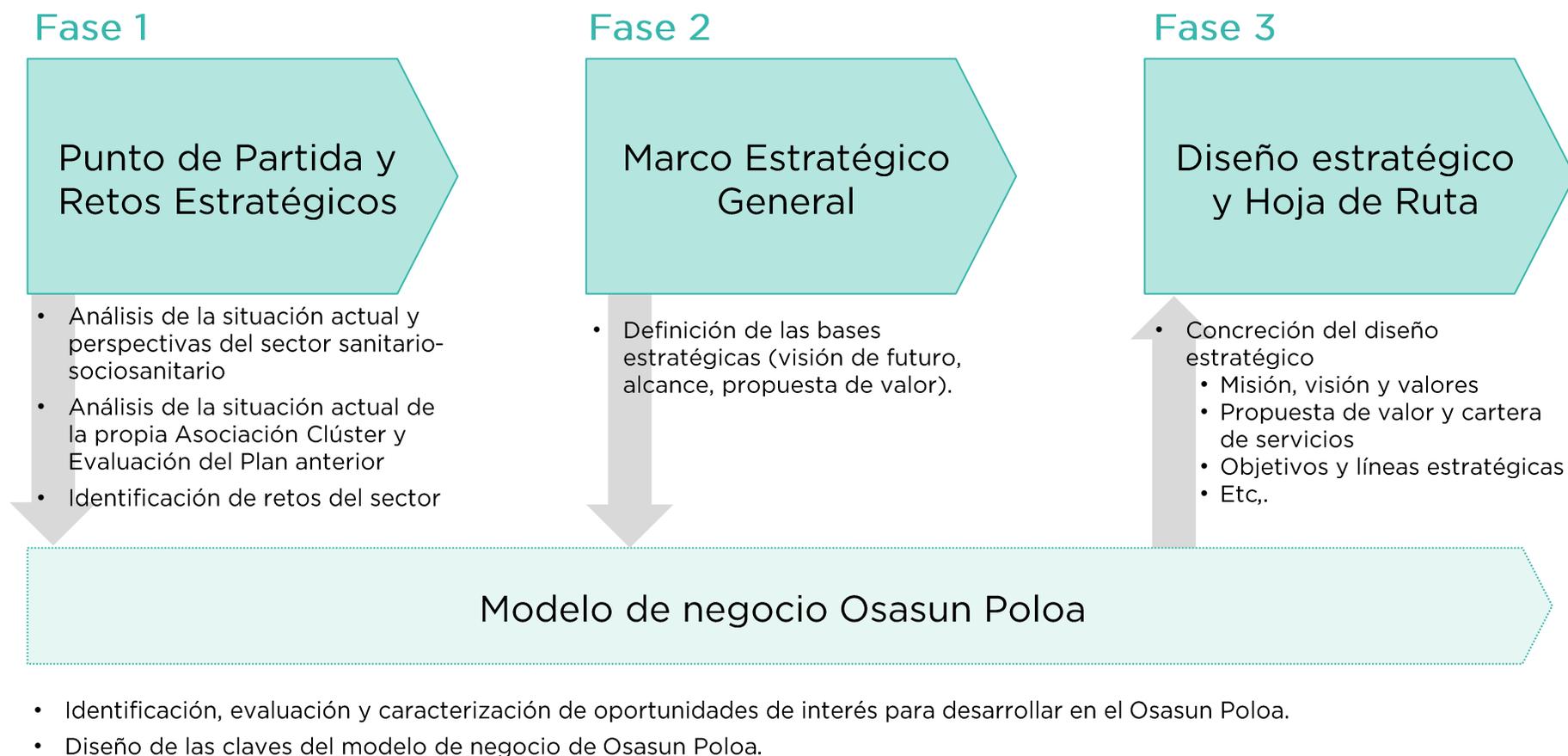
Este documento es para uso exclusivo del cliente. Su circulación, citación o reproducción fuera de la organización del cliente requiere de la aprobación de BMASI.

1. Introducción – Proceso de elaboración	2
- Metodología	
- Participantes	
2. Diagnóstico de situación de partida	5
- Análisis interno Asociación	
- Situación de partida del sector salud	
3. Diseño y Formulación estratégica	17
- Bases estratégicas de futuro	
- Objetivos y pilares estratégicos	
- Líneas de actuación	
4. Gobernanza, presupuesto y seguimiento del Plan Estratégico	28
5. Hoja de Ruta	35

El presente documento recoge los resultados del proceso de elaboración estratégica del Basque Health Cluster. El Plan Estratégico que guiará las actuaciones del clúster en el periodo 2024-2027 se ha elaborado a través de un proceso participativo desarrollado en tres fases.

En paralelo, y como herramienta para desplegar los objetivos del plan, se ha realizado un diseño preliminar del modelo de negocio de Osasun Poloa.

Metodología de trabajo



A lo largo del proceso de elaboración del Plan Estratégico han participado alrededor de 50 personas en las distintas fases del mismo.

Han aportado su visión particular sobre sus retos y necesidades, sobre el rol futuro de la asociación, así como iniciativas y oportunidades de interés para el Osasun Poloa. Además, las entrevistas institucionales han marcado y validado el camino fijado por el clúster para el próximo periodo.

Fase 1



Fases 2-3



Fase 3

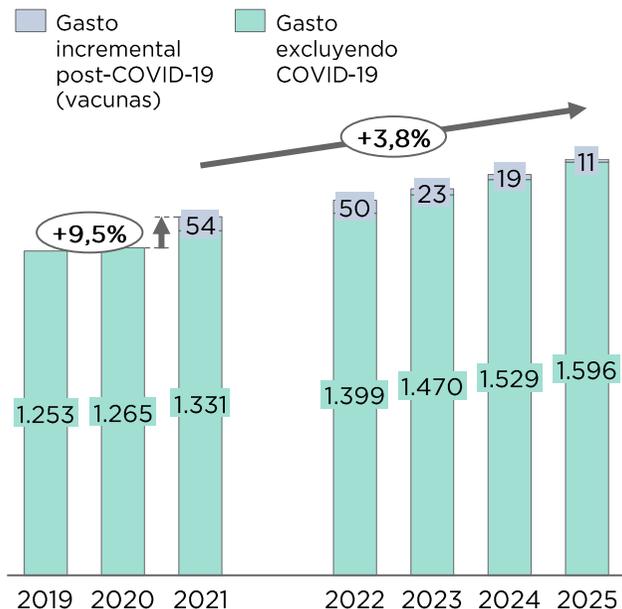


1. Introducción – Proceso de elaboración	
- Metodología	2
- Participantes	
2. Diagnóstico de situación de partida	5
- Análisis de contexto del sector salud	
- Análisis interno Asociación	
3. Diseño y Formulación estratégica	
- Bases estratégicas de futuro	17
- Objetivos y pilares estratégicos	
- Líneas de actuación	
4. Gobernanza, presupuesto y seguimiento del Plan Estratégico	28
5. Hoja de Ruta	35

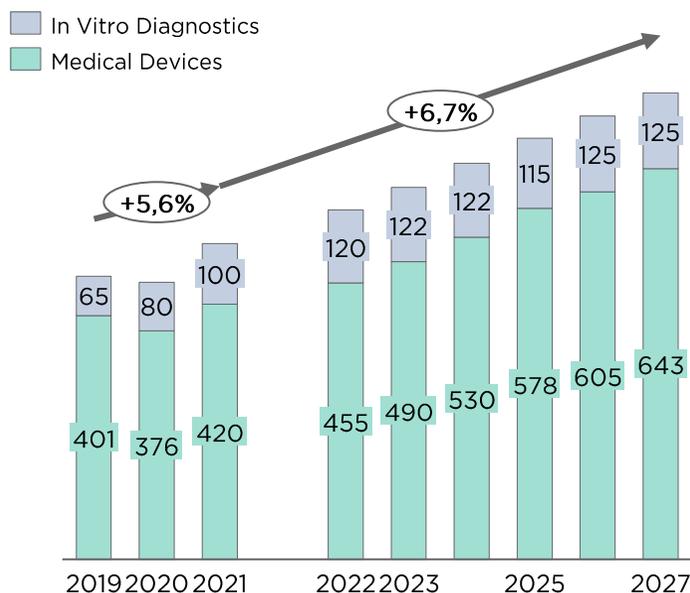
El sector salud, a nivel mundial, es uno de los más atractivos en cuanto a volumen, expectativas de crecimiento y nivel tecnológico e innovación. La inversión en salud sigue siendo una de las prioridades a nivel mundial, y a pesar de la ralentización económica, las actividades vinculadas a la salud sostendrán su crecimiento a medio y largo plazo.

En el panorama global, Europa y Estados Unidos, en conjunto, suponen aproximadamente el 75% del mercado mundial, tanto en medicamentos como en tecnologías sanitarias.

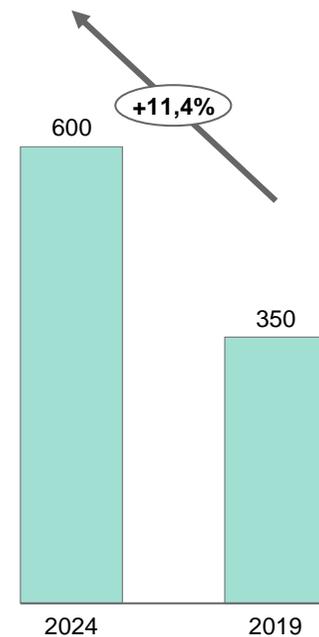
Evolución global esperada del gasto en medicamentos 2019-2025; billones US\$



Mercado global de Health Technologies (medical devices + IVD) 2019-2027; billones US\$



Evolución prevista del mercado global de Digital Health 2019 - 2024; billones US\$

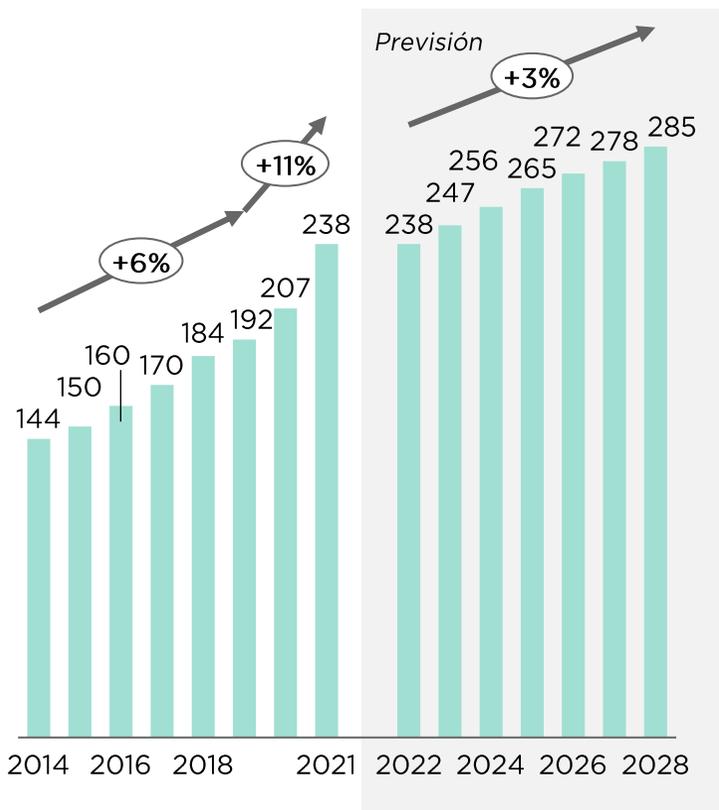


Los grandes agentes de la industria (distintos en cada segmento) mantienen tasas de crecimiento superiores a la media y aumentan su cuota de mercado a través de adquisiciones. Sin embargo, en ninguno de los subsectores se supera el 50% del mercado con los 10 mayores competidores. Determinadas áreas terapéuticas concentran el volumen de negocio e impulsan el crecimiento del sector.

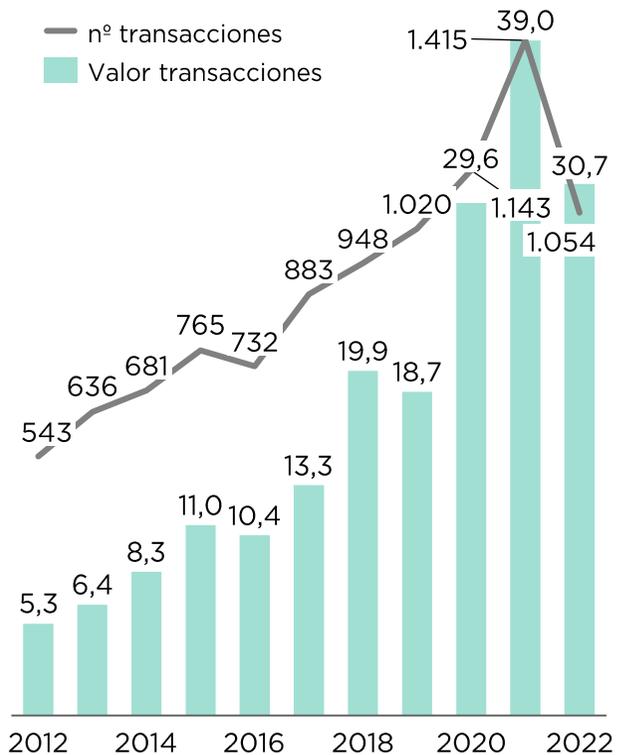
La investigación en el sector biofarmacéutico se mantiene entre las áreas más activas a nivel mundial. Se espera que el gasto en desarrollo de nuevos productos siga aumentando a futuro, aunque a un ritmo más lento que en periodos previos a la crisis COVID.

El sector está modificando el perfil de su actividad de innovación, con un creciente foco en la inversión en startups a través de venture capital como mecanismo de innovación y crecimiento.

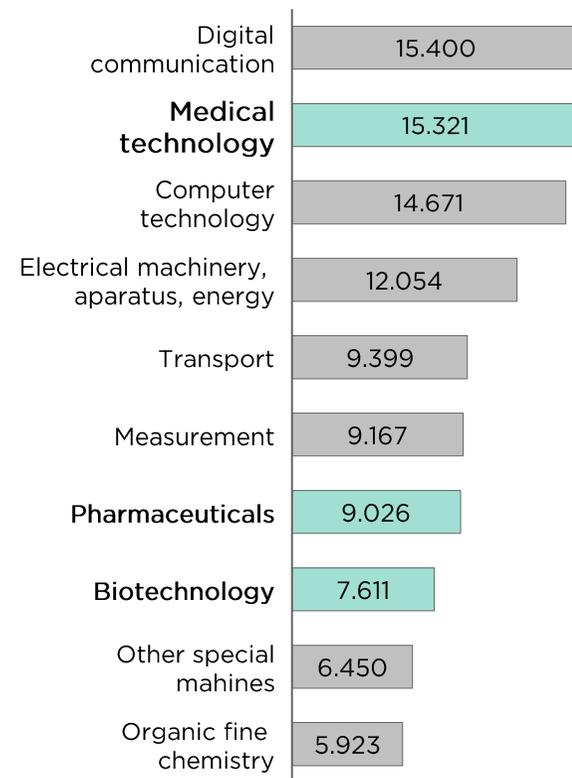
Previsiones del gasto en I+D en el sector farmacéutico 2014-2028; billones US\$



Evolución de la inversión Venture Capital en biopharma 2012-2022; billones US\$



Solicitudes de patentes EPO por área de actividad. Top 10. 2021; número solicitudes



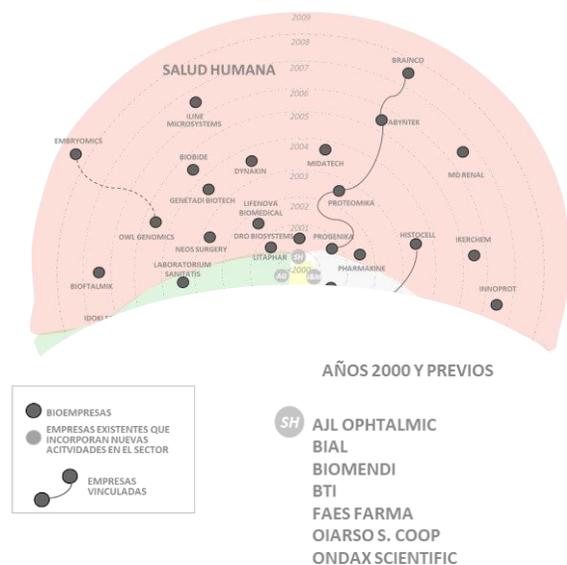
La configuración actual del sector salud vasco responde a una realidad compleja. El sector está formado por empresas desarrolladoras de productos y servicios biofarmacéuticos (origen del sector) o tecnologías médicas (que han crecido en mayor medida) y sus sectores usuarios.

La industria todavía responde a una fisonomía de sector en desarrollo, con múltiples empresas jóvenes en fase de crecimiento que afrontan retos tecnológicos y empresariales y cadenas de valor sin consolidar.

Mapa de la industria de la salud en el País Vasco 2009-2022;

2009

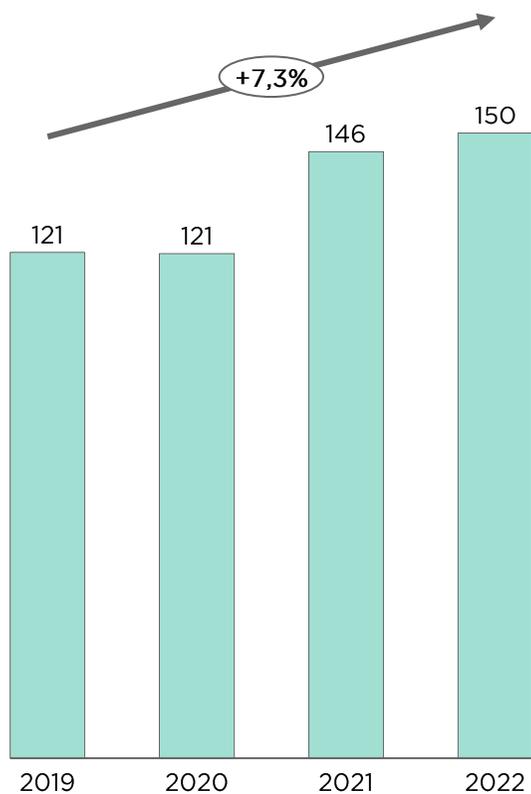
2022



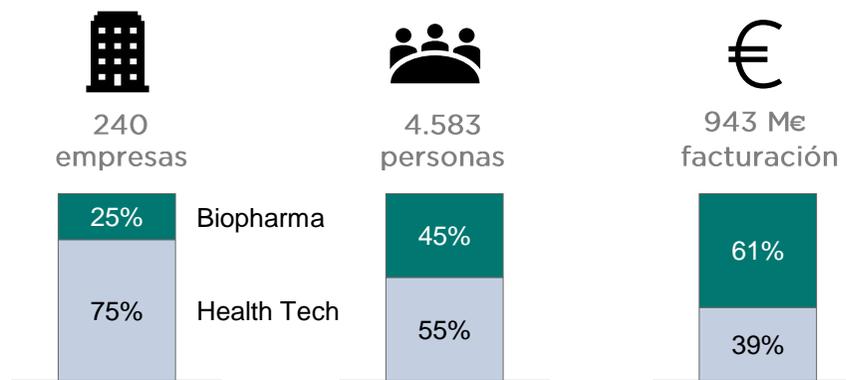
El crecimiento experimentado está ligado al fuerte impulso inversor público-privado los últimos años (superior a los 500 millones de euros acumulados desde el 2019).

En 2021 el núcleo biosanitario del sector en Euskadi lo componían 240 empresas, que facturaron más de 940M€ y generaron cerca de 4.600 empleos directos. El sector asistencial sanitario (público y privado) es el subsector de mayor dimensión, empleando cerca de 50.000 personas y aglutinando un gasto total superior a 5.500M€.

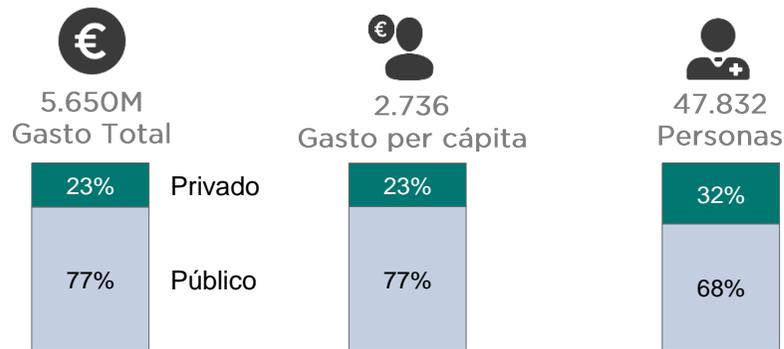
Evolución del gasto interno en I+D en Salud Personalizada en Euskadi; 2019 - 2022; Me



NÚCELO BIOSANITARIO: Biopharma, Health Tec, servicios especializados



SERVICIO ASISTENCIAL SANITARIO



El reconocimiento de la salud como un pilar estratégico a nivel Territorial presenta grandes oportunidades para el sector. A las oportunidades propias del Territorio, se suman oportunidades a nivel global como las ligadas a la explotación del dato, nuevas tecnologías transversales, la transformación del sector,...

FORTALEZAS

- **Especialización del Territorio** en biociencias y salud.
 - Área RIS3 prioritaria, con grupos de trabajo propios de salud y conjuntos con fabricación avanzada.
 - Agentes científico-tecnológicos especializados en salud y líneas de actividad orientadas a este ámbito en otros agentes.
 - Tejido industrial creciente en número de empresas.
 - Centros clínicos de referencia.
 - Sector de TICs y electrónica con dinamismo en el sector.
- **Entorno favorable** para la innovación.
 - Red de centros de investigación científico-tecnológica con relevancia y posicionamiento internacional, vocación de colaboración con la industria e Institutos de Investigación Sanitaria consolidados.
 - Infraestructuras de primer nivel orientadas a la investigación en medicamentos, dispositivos médicos y salud digital.
 - Inversión sostenida en el tiempo por parte del Gobierno Vasco y programas estatales de I+D sanitaria.
- **Empresas con actividad relevante en I+D biosanitaria** (aproximadamente el 50% del tejido industrial).
- **Sistema sanitario de referencia**, tractor en iniciativas de innovación en salud, biomedicina, e-salud y dispositivos médicos.
- Capital riesgo y capital semilla público, lo que facilita el acceso a financiación inicial de startups.

DEBILIDADES

- **Composición del sector:** Mayoritariamente startups y PYMES, sin masas críticas de especialización o en eslabones de la cadena de valor. Escasez de grandes empresas tractoras y de empresas con posicionamiento comercial. Limitada internacionalización.
- **Gap entre actividad investigadora y actividad industrial**, tanto por dimensión como por alineamiento de intereses.
- Escasez de **perfiles especializados y en determinadas funciones transversales** (calidad, comercial, etc.): dificultades de identificación, altos costes de contratación, inversión complementaria en especialización. Dificultades de retención del talento y competencia internacional por estos perfiles.
- **Mejorable generación de valor de las empresas** en el Territorio. Con respecto a la inversión, la generación de empleo, la generación de PIB, la generación de I+D en el Territorio todavía está por debajo de la de otros sectores.
- **Desconocimiento** entre integrantes del sector.
- Inexistencia de **políticas de compra pública** innovadora o de apoyo al km0 locales en el ámbito de la salud.
- Dificultades de acceso a un Organismo Notificado para el proceso de evaluación de los productos sanitarios.
- Baja presencia de **capital riesgo especializado** en el sector.

OPORTUNIDADES

- **Sector salud como pilar estratégico** a nivel Territorial. Inversión e impulso a nuevas iniciativas.
- Explotación de sinergias y cooperación a lo largo de la cadena de valor.
- **Tendencias globales que generan oportunidades / ámbitos emergentes:** alimentación y consumo saludable, responsabilidad con el medio ambiente, envejecimiento, enfermedades crónicas, digitalización de la sociedad.
- **Nuevas tecnologías transversales** con impacto en el sector sanitario: digitalización impresión 3D, nanotecnología, Inteligencia artificial, robótica, etc.
- **Transformación del sector** (medicina 5P: personalizada, predictiva, preventiva, participativa y poblacional).
- Oportunidades ligadas a la **explotación y el valor del dato:** Alianzas entre empresas tecnológicas y agentes del ecosistema sanitario, infraestructura IT y otras oportunidades asociadas, desarrollo de productos, validaciones y ensayos,
- Aparición y atracción de nuevos fondos de inversión privados especializados.

AMENAZAS

- **Ralentización económica, tensión presupuestaria** de sistemas sanitarios que frene la incorporación de innovaciones.
- **Contención de inversión en I+D** de empresas del sector por el contexto de incertidumbre global.
- Inestabilidad y falta de homogeneidad en la **reglamentación** entre países.
- Pérdida de competitividad por la **fuga de talento** formado y especializado.
- **Deslocalización** de empresas locales de éxito envueltas en proceso de adquisición por parte de compañías internacionales.
- Ralentización del sector ante la dificultad de captación de inversión.

La industria de la salud vasca afronta retos alineados con los de la industria a nivel internacional, aunque el nivel de madurez de la industria vasca exige que deban abordarse con una perspectiva regional propia.

Escasez y competencia por el talento

- Escasez de **perfiles especializados** locales críticos para el sector.
- Escasez de **perfiles transversales** con especialización en salud (calidad, regulatoria,...)
- Necesidad de **invertir en formación / especialización inicial**.
- Grandes **dificultades de retención** del talento.
- Escalada de **costes y dificultades** para competir con la **oferta internacional**.
- Atractivo regional del sector frente a otras regiones.

RETO INTERNACIONAL

- Acceso al talento especializado

Acceso a mercado

- Lograr la **primera venta** que sirva de palanca para ganar presencia, visibilidad y reconocimiento.
- Accesibilidad al **mercado internacional**.
- **Relación comercial con el sistema público vasco**
- Colaboración con **empresas tractoras con posicionamiento comercial** consolidado.
- Desarrollo en marketing y visibilidad que limita el acceso a mercado

RETO INTERNACIONAL

- Limitación de gasto de los sistemas sanitarios
- Barreras para la incorporación de nuevos productos y tecnologías (más rentables para las empresas)
- Solventar el bajo acceso a tecnologías y medicamentos en países subdesarrollados



Regulación creciente y cambiante

- **Cambios acelerados** en la industria, con un ritmo elevado de nuevos productos que dificultan la estabilidad de la regulación.
- **Inestabilidad y falta de homogeneidad** en la reglamentación entre países.
- Regulación como **condicionante de la dilatación de los procesos de comercialización, especialmente para pymes** (certificación, aprobación de protocolos, acceso a organismos notificados,...)

RETO INTERNACIONAL

El reto es similar a las empresas del Territorio

Eficiencia del proceso de I+D+i

- **Limitado conocimiento** entre la investig. científ-tecnológica y las **necesidades y capacidades** de las empresas.
- Conocimiento / relaciones en la **identificación de necesidades** para orientar los procesos de I+D (áreas y temáticas, proyectos, criterios regulatorios y comerciales en fases iniciales, etc.).
- Entornos para la realización de **ensayos / validación**.
- **Disponibilidad y acceso a datos** como elemento diferenciador de la actividad de I+D.
- Aprovechar oportunidades de financiación de **proyectos europeos**.

RETO INTERNACIONAL

- Acortar plazos de acceso a mercado y acelerar procesos de I+D
- Ampliar base de conocimiento (innovación abierta, cooperación)
- Eficiencia / coste en los procesos de desarrollo y validación

Financiación

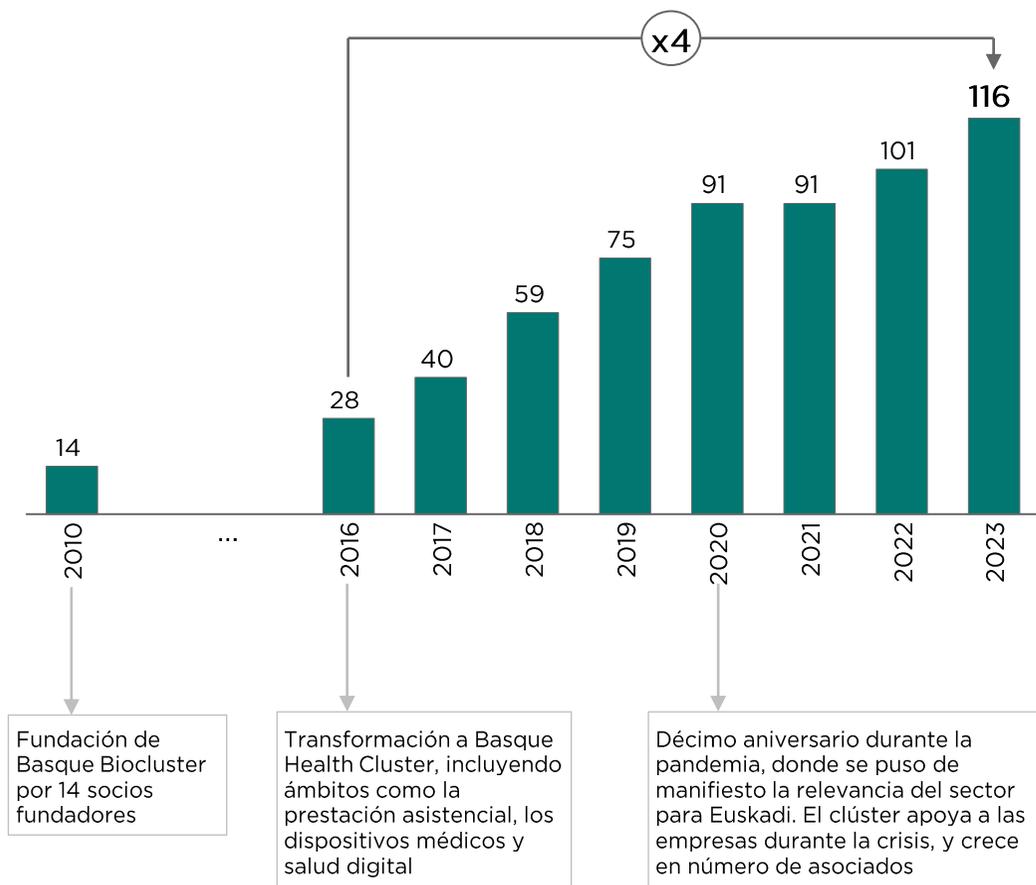
- **Acceso a financiación especializada en el sector** (inversiones elevadas, retornos financieros largos, existencia de modelos de negocio alternativos, ..).
- **Financiación para crecimiento y consolidación** de los negocios.
- **Atractivo** de una región pequeña para inversores.
- Limitada presencia de fondos de inversión público - privados especializados en el sector

RETO INTERNACIONAL

- Concentración de la financiación en torno a grandes empresas y sus conglomerados.
- Polarización de la financiación en áreas y temáticas concretas.

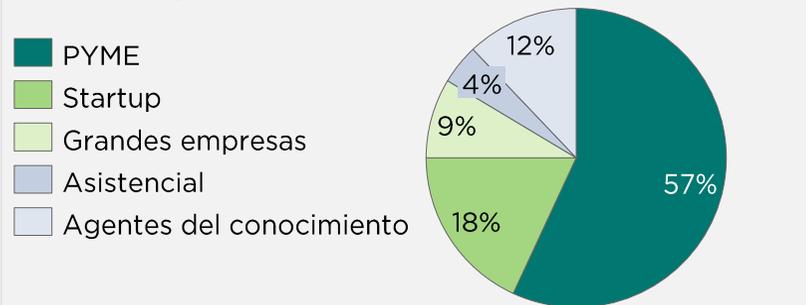
En el contexto descrito, el Basque Health Cluster ha multiplicado por cuatro sus asociadas desde el 2016, en línea con el crecimiento del sector en Euskadi. El clúster aglutina a empresas del sector de las biociencias y la salud, estructuradas en diferentes cadenas de valor.

Evolución del número de organizaciones asociadas 2010 - 2023; número de empresas

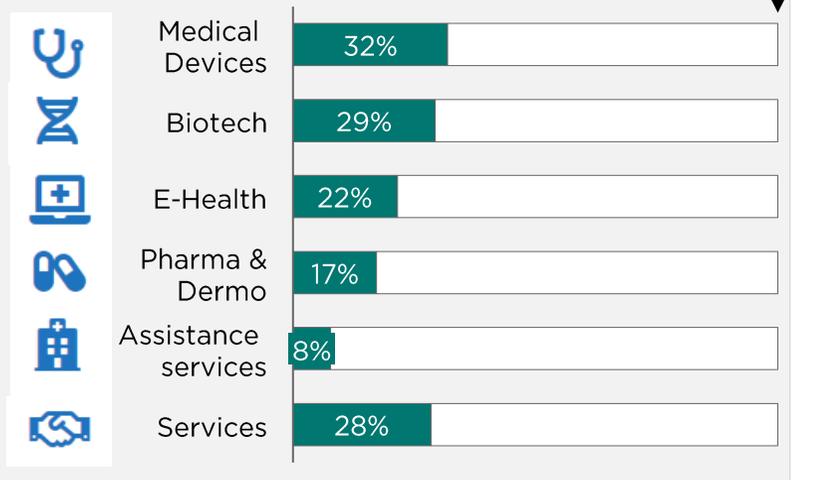


Caracterización organizaciones asociadas (2022)

Por tipología



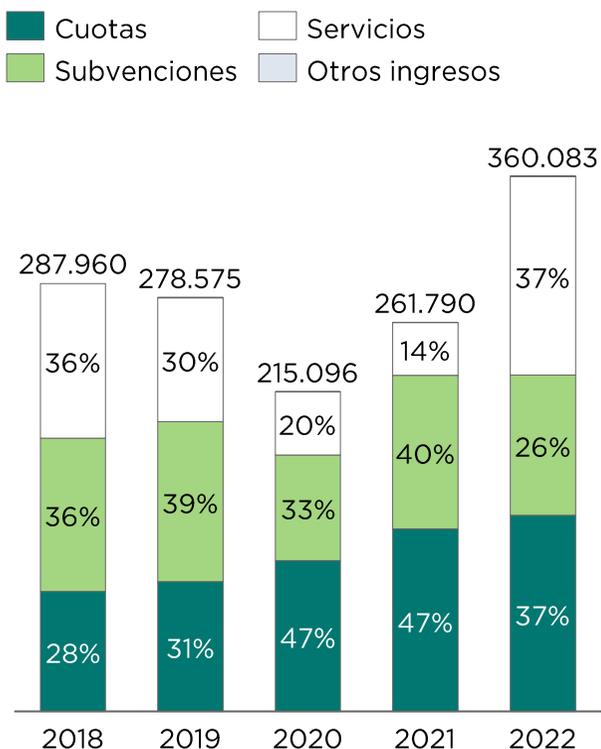
Por ámbitos de especialización



El crecimiento de la masa de asociadas ha permitido al clúster mantener su nivel de ingresos por cuotas y subvenciones. La aportación de los ingresos por servicios se ha recuperado en 2022 tras la caída de actividad provocada por la pandemia COVID19.

En el último periodo estratégico, además de los avances en crecimiento de la asociación (número de asociadas, ingresos, refuerzo del equipo de gestión), se han desarrollado iniciativas importantes en materia de regulación, talento, relación con el sistema sanitario y Osasunberri, que las asociadas han valorado de manera positiva.

Evolución de ingresos por tipo de financiación del BHC
2018 - 2022; e



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2023

Aumentar el número de asociados hasta los 100	●
Aumentar los ingresos netos por servicios en un 60%	●
Robustecer la estructura del clúster llegando a 5 personas en el equipo de gestión	●
Participar en al menos 3 plataformas europeas	●
Contribuir a la mejora competitiva y la internacionalización de las empresas del sector	● ●
Dinamizar 6 proyectos estratégicos / I+D+i colaborativos / grupos RIS3 / espacios de networking,...	●
Acreditarse como Agente de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación	●
Desarrollar una Estrategia de Comunicación y Visibilización del clúster	●

La elaboración del plan considera las principales fortalezas y debilidades de la asociación.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

CADENA de VALOR del clúster

- **Representatividad** del sector de las biociencias y la salud de Euskadi. Presencia de principales empresas tractoras.
- Amplio **alcance** de sectores y **diversidad** de empresas asociadas.
- Posicionarse como un actor relevante en el ecosistema.

- **Heterogeneidad** de socios y necesidad de una **caracterización de los socios** más detallada: tipología de empresas, dimensión, productos y actividades desarrolladas, conocimiento de necesidades específicas, productos específicos, ...
- Alto peso de **startups** y **Pymes** (75%).
- **Desequilibrio** entre cadenas de valor representadas en el clúster.
- **Desconocimiento** entre empresas, y compañías del sector **fuera del radio de relación** del clúster.

ACTIVIDADES/ SERVICIOS del clúster

- **Actividad en el ámbito regulatorio**
 - **Relaciones generadas en el ámbito regulatorio** (con la Agencia española del medicamento, por ejemplo).
 - **Curso de regulatoria y actividades relacionadas** muy valorado por parte de asociados (y no asociados participantes al curso).
- Actividad de apoyo a la formación.
- Impulso reciente a la **visibilidad** del propio clúster y de las empresas asociadas.
- Acuerdos de colaboración con **asociaciones de referencia** en el sector en España. (Ej, ASEBIO, FENIN)

- Falta de concreción y consolidación de la **cartera de servicios**.
- La falta de acreditaciones limita la capacidad de actuación del clúster: pertenencia a la RVCTI, acreditación como Agrupación Empresarial Innovadora, organizaciones europeas.
- Limitadas **relacionales y contactos a nivel nacional e internacional** (tanto del propio sector como con otros sectores).
- Excesiva orientación de las actividades organizadas en **Bizkaia**.
- Vigilancia, acceso y explotación de **información** (estudios sectoriales, de mercado, tendencias de futuro...).
- Dificultades para lograr **avances en la relación con el sistema sanitario**.
- Escasa visibilidad a nivel europeo.

ORGANIZACIÓN y EQUIPO HUMANO

- Equipo actual (y Presidencia) **dinámico y activo**, orientado a dar un salto cualitativo en los servicios prestados.
- **Capacidades** en el equipo humano actual del clúster: conocimiento del sector, especialistas en el funcionamiento del clúster, especialistas en internacionalización, etc.

- **Equipo limitado y de incorporación reciente**, que requiere un periodo de adaptación.
- **Profesionalización** del clúster (en desarrollo).
 - Falta de **procedimentación** en la labor del clúster: procesos de gestión, CRM, estructuración de la información, desarrollo de servicios, etc.
 - Necesidad de **consolidar sistemática y herramientas de trabajo**.

INGRESOS y FINANCIACIÓN

- El **crecimiento de la masa de asociados** ha permitido al clúster aumentar la entrada de ingresos proveniente de cuotas.

- Falta de **diversificación de las fuentes de financiación**, con una excesiva dependencia de fuentes de financiación pública, peso reducido de la financiación a través de actividad propia.
- **Recursos limitados** para abordar los retos futuros del sector.

Así como las oportunidades y amenazas del entorno.

OPORTUNIDADES

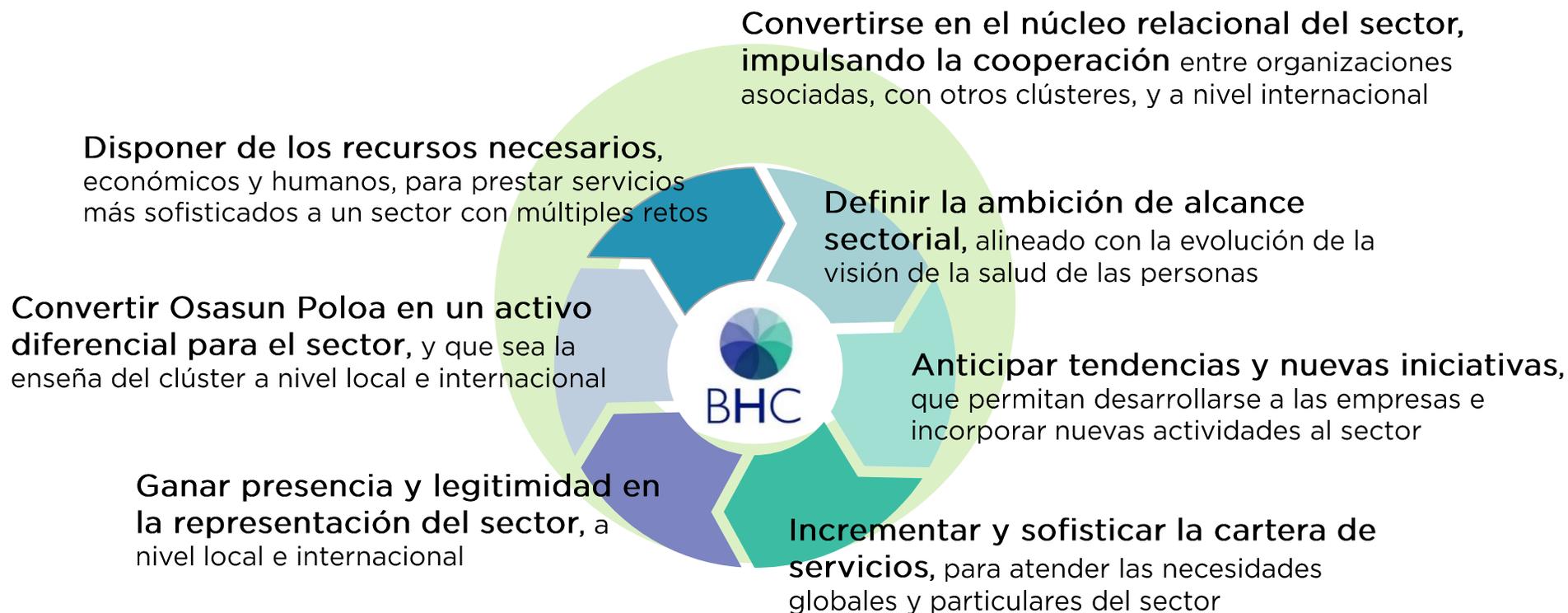
- **Conexión con sectores relacionados, otros clústeres y agentes de valor.**
 - Colaboraciones interclúster, intraclúster.
 - Posicionamiento en redes y alianzas a nivel nacional (Alianza de clústers de salud de España) e internacional (EIT Health, European Cluster Alliance, TCI Network, ENoLL, etc.)
- **Posicionamiento en la relación y transferencia de conocimiento de la academia hacia la empresa.**
- **Oferta de servicios segmentados, diferenciados por perfil de empresa.**
- **Convertirse en punto de acceso especializado al complejo entramado del sector** (regulación, configuración de proyectos, validación y ensayos, relaciones institucionales, ecosistema europeo, etc.)
- **Osasun Pola** como nuevo eje de dinamización de actividad sectorial.
- **Potencial de coordinación de diferentes iniciativas público-privadas en el sector.**

AMENAZAS

- **Imposibilidad de atender las necesidades específicas de agentes muy diferentes.**
- **Dificultad e incertidumbre en la planificación económico – financiera del clúster** debido a su dependencia al convenio clúster del Gobierno Vasco.
- **Entrada de nuevos agentes o players** que cubran los servicios actuales del clúster, o con los que no se pueda realizar una coordinación efectiva de actividades.

Todo el análisis se resume en los principales retos de la asociación. Ésta, afronta el **reto de definir su alcance sectorial** en el marco de nuevas oportunidades y actividades relacionadas con la salud. Asimismo, debe **incrementar y sofisticar su cartera de servicios** para un sector más desarrollado y diverso, y **ganar presencia y legitimidad en la representación del sector** a nivel local e internacional.

Además, es un reto fundamental en este periodo el **convertir a Osasun Poloa en un activo estratégico del sector** y para la asociación Clúster.



1. Introducción – Proceso de elaboración	
- Metodología	2
- Participantes	
2. Diagnóstico de situación de partida	
- Análisis de contexto del sector salud	5
- Análisis interno Asociación	
3. Diseño y Formulación estratégica	
- Bases estratégicas de futuro	17
- Objetivos y pilares estratégicos	
- Líneas de actuación	
4. Gobernanza, presupuesto y seguimiento del Plan Estratégico	28
5. Hoja de Ruta	35

Basque Health Cluster ha evolucionado desde su constitución superando una etapa de especialización en salud y crecimiento. En este nuevo periodo estratégico afronta el reto de impulsar la consolidación de cadenas de valor sectoriales más estructuradas y dar un salto cualitativo en su actividad y representatividad en el sector.



Esta nueva etapa parte con una visión y misión revisadas que refuerzan el **foco en la competitividad de las empresas**, el crecimiento del sector, la **presencia internacional** a todos los niveles y la **aportación de valor a la sociedad** desde la actividad de la industria sanitaria vasca.

VISIÓN

Ser una organización clúster excelente y reconocida como **fuelle de soluciones (one stop shop)** y por su capacidad de **impulsar iniciativas tractoras** en el ámbito de la salud, que permita posicionar a Euskadi como una región de referencia a nivel nacional e internacional en el desarrollo de oportunidades para el sector.



MISIÓN

Contribuir a la **competitividad de las empresas** asociadas con **servicios de valor añadido**, fomentando la **cooperación en las cadenas de valor** y entre agentes clave del ámbito de la salud y otros sectores, en Euskadi y a nivel internacional, que, como fin último, impulsen el crecimiento del sector y la mejora del bienestar y la salud de la sociedad en su conjunto.

La asociación desplegará una **propuesta de valor a tres niveles**: un nivel prioritario hacia las empresas y organizaciones asociadas, y de manera complementaria hacia el sector salud en su conjunto y hacia la sociedad en general.

PROPUESTA DE VALOR

EMPRESAS ASOCIADAS

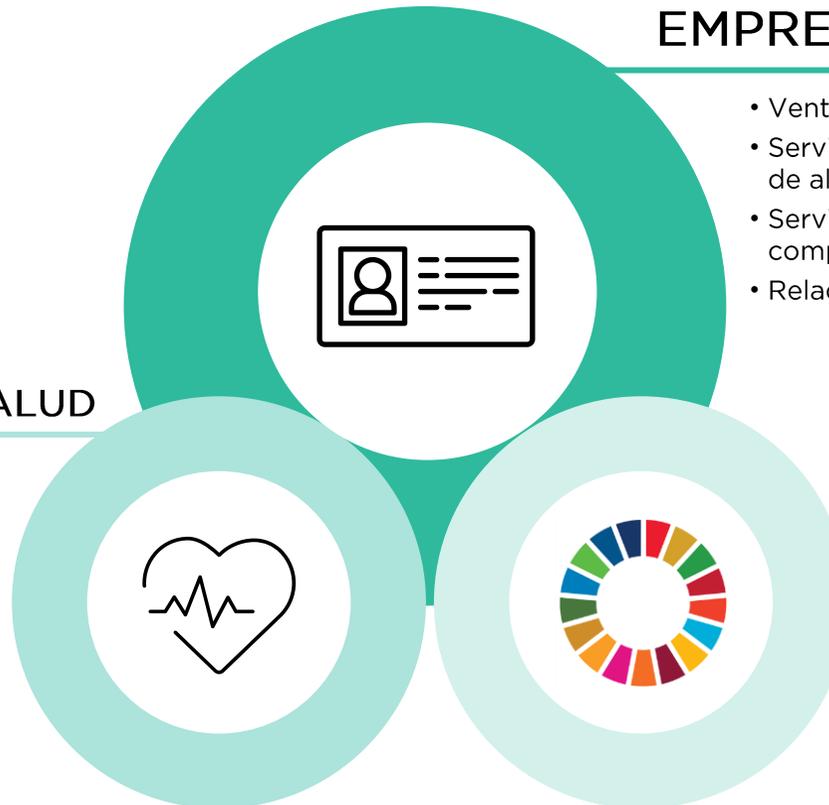
- Ventanilla única público-privada.
- Servicios especializados en el sector salud de alto valor añadido.
- Servicios generales para la mejora de la competitividad y cooperación.
- Relaciones internacionales

SECTOR SALUD

- Visibilidad y reconocimiento.
- Cooperación y dinamización sectorial para la consolidación de cadenas de valor en el sector.
- Refuerzo de un ecosistema sólido de agentes de valor.

SOCIEDAD

- Creación de riqueza, empleo y diversificación económica en actividades de valor añadido
- Alineación del sector con la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



El nuevo periodo presenta la **oportunidad de incrementar la presencia en las cadenas de valor** reforzando la presencia en algunos eslabones e incorporando a las dinámicas de la Asociación a nuevos agentes del ámbito de la salud que **complementen el núcleo desarrollador de productos y servicios del clúster**.

Aportación de valor al clúster:

- Completar la cadena de valor con actividades determinantes para la competitividad de las empresas del núcleo biosanitario (tanto biopharma como health tech).
- Incorporar empresas con capacidades necesarias para resolver retos futuros del sector.
- Apoyo a la visión de una industria Km0 de la salud.
- Oportunidades de colaboración con otras industrias / clústeres.



Aportación de valor al clúster:

- Colaboradores en identificación de necesidades, desarrollo y testado de soluciones.
- Mercado final objetivo principal o complementario de los productos y servicios del núcleo del sector.
- Segmento con sinergias para empresas asociadas del sector Health Tech.

Aportación de valor al clúster:

- Apoyo en la detección de necesidades.
- Ampliación de interlocutores en procesos de desarrollo.
- Acceso a potenciales personas usuarias finales para el testeo de soluciones.
- Relación con patrocinadores, financiadoras, filántropos, etc

Aportación de valor al clúster:

- Relación directa con agentes para dar respuesta a retos actuales de las empresas del clúster (financiación, aceleración, etc.).

Aportación de valor al clúster:

- Atracción de empresas tractoras internacionales.
- Cobertura al gap en la comercialización.
- Conocimiento especializado en actividades de mercado.
- Alternativas para impulso de una industria Km0 de la salud.

La ampliación del alcance sectorial permitirá incorporar nuevos colaboradores en las distintas tipologías de socios existentes.

TIPOLOGÍA DE SOCIOS	ENTIDADES
SOCIOS FUNDADORES	• Empresas biopharma, servicios especializados, health tech, proveedores especialistas
SOCIOS ORDINARIOS	• Asistencial sanitario y sociosanitario • Aceleradoras e inversores privados
MIEMBROS HONORARIOS	• Instituciones y agentes públicos
MIEMBROS ADHERIDOS	• Empresas tractoras internacionales en la cadena de valor
MIEMBROS COLABORADORES	• Instituciones y agentes públicos • Asociaciones médicas, colectivos de pacientes, federaciones, etc. • Otros clústeres • Aceleradoras e inversores públicos

 Subsectores que ya forman parte de BHC
 Subsectores a incorporar
 Subsectores a vigilar

Basque Health Cluster alcanzará la visión y misión fijadas están a través de **cuatro objetivos estratégicos** generales, que **combinan una visión sectorial e interna**, y guiarán las actuaciones de la asociación en la próxima etapa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

COMPETITIVIDAD
de las organizac.
ASOCIADAS

CRECIMIENTO del
SECTOR

PRESENCIA Y
REFERENCIA
INTERNACIONAL

EXCELENCIA de la
asociación BHC

Objetivos vinculados a la evolución del sector y de sus cadenas de valor

Objetivos internos de la Asociación clúster

- BHC busca mejorar el posicionamiento competitivo de sus asociadas en términos de crecimiento (facturación, empleo), innovación, acceso a nuevos mercados internacionales y nuevas oportunidades de negocio.
- Además, contribuir a la atracción y retención de talento de las empresas asociadas, que les permita competir en mercados globales.
- Todo ello mediante servicios de valor añadido, y ejerciendo de ventanilla única, como aglutinador de conocimiento y contactos.

- Con las actividades desarrolladas BHC reforzará la presencia del sector en las cadenas globales de valor, proporcionando una mayor visibilidad y reconocimiento del sector salud de Euskadi.
- Además, mediante la gestión proactiva de un ecosistema sólido de agentes de valor, buscará generar conexiones en redes que amplifiquen las oportunidades de la industria y la innovación.
- Mediante la dinamización sectorial BHC apoyará la transformación del sector, buscando cubrir gaps actuales en formación, talento, investigación, transferencia, inversión,...

- El posicionamiento internacional de la asociación está orientado hacia la conexión con nuevos agentes en plataformas internacionales, así como en una mayor notoriedad a nivel internacional.
- Esta notoriedad y liderazgo internación tiene como fin último la generación de nuevas oportunidades y el acceso a proyectos tractores europeos que permitan dar respuesta a los retos identificados.

- Internamente la evolución debe ir acompañada de la profesionalización de la actividad de la asociación y de su equipo interno, con nuevas herramientas de gestión y colaboración.
- Adicionalmente, se garantizará la sostenibilidad de la asociación incrementando los ingresos y diversificando las fuentes de financiación, de la mano de la atracción de nuevas asociadas, incorporación de nuevos servicios, acceso a proyectos competitivos, etc.

El despliegue de los objetivos estratégicos se desarrollará a partir de seis pilares en los que se concentrarán los servicios de valor añadido, y tres actividades basales para impulsar las dinámicas sectoriales (apoyo a la innovación, cooperación y dinamización sectorial, y excelencia de la Asociación clúster).

Además, este periodo estratégico presenta la oportunidad de tener un rol activo en la configuración de Osasun Poloa como iniciativa de referencia para el sector salud vasco.



El contenido principal a desarrollar dentro de cada uno de los pilares de futuro se presenta en la siguiente tabla:

PILARES ESTRATÉGICOS	VENTANILLA ÚNICA	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	OP OSASUN POLOA
 TALENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una estructura facilitadora de información y contactos (asesoramiento especializado, centro de experiencia, relaciones estratégicas, etc.) • Elaborar mapas de recursos especializados a disposición de las empresas asociadas (Segmentado por perfil de asociado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en formación reglada: Universidades, formación profesional y postgrado. • Formación especializada y continuada • Talento internacional • Atracción de talento • Fiscalidad (orientada a personas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso a la iniciativa Osasun Poloa • Lanzamiento Osasun Poloa
 MUESTRAS Y DATOS		<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al dato clínico público y privado • Acceso a biorecursos (cohortes / pacientes, imagen médica, muestras, biobanco) 	
 REGULATORIA		<ul style="list-style-type: none"> • Organismos Regulatorios • Organismo Notificado 	
 INTERNACIONALIZ.		<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización internacional organizaciones asociadas • Presencia internacional de la asociación • Acceso a proyectos públicos competitivos 	
 FINANCIACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de instrumentos • Atracción al Territorio de fondos especializados en salud • Fiscalidad (orientada a empresas) 	
 COMERCIALIZACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a Osakidetza • Acceso a sistemas sanitarios públicos a nivel nacional e internacional • Colaboración con empresas con posicionamiento comercial consolidado 	

Así como el contenido de la actividad basal.

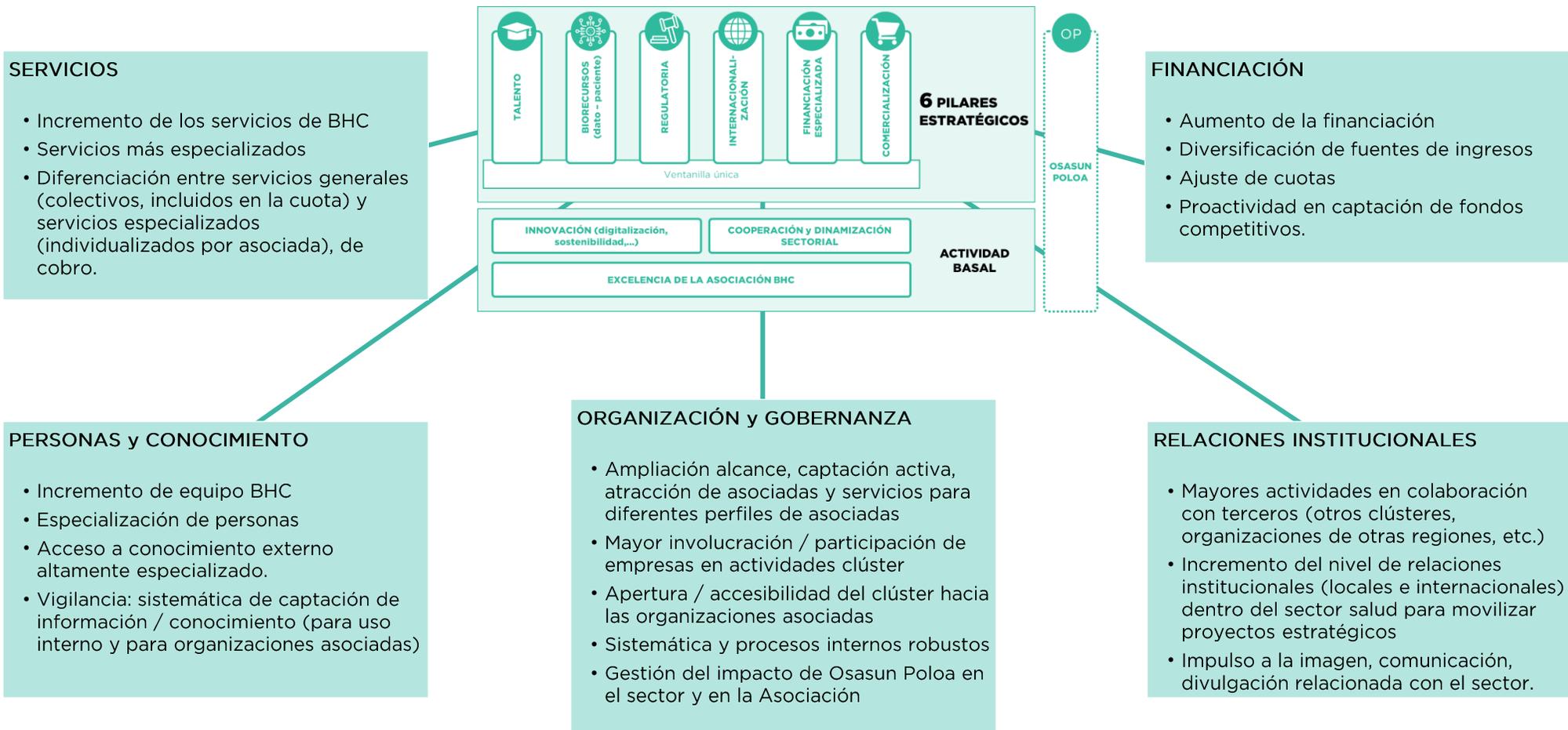
ACTIVIDAD BASAL		
Cooperación y dinamización sectorial		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento entre agentes del sector • Colaboración inter e intracluster, agentes sectoriales y otros agentes de conocimiento • Atracción y creación de proyectos tractores • Plataforma de compras conjunta
Innovación (digitalización, sostenibilidad,...)		<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar acciones innovadoras de las empresas asociadas • Interlocución entre Agentes CCTT y empresas • Apoyo a proyectos en colaboración
Excelencia BHC	Profesionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y sistemática en los procesos internos del clúster • Ampliar los recursos a disposición del sector • Evolucionar el modelo de financiación. Diversificación de fuentes de financiación • Desarrollo de personas • Certificación de excelencia
	Representatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance y crecimiento de organizaciones asociadas • Visibilidad del sector • Relaciones institucionales

Las líneas de actuación definidas por la asociación tienen una contribución (directa e indirecta) y alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

PILARES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030																
	1 ERGONOMÍA Y BIENESTAR	2 HAMBRE CERO	3 SALUD Y BIENESTAR	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5 IGUALDAD DE GÉNERO	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	7 ENERGÍA ASEQUIVA Y NO CONTAMINANTE	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	13 ACCIÓN POR EL CLIMA	14 VIDA SUBMARINA	15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
Talento			■	■	■			■									
Muestras y Datos			■					■									■
Regulatoria			■													■	
Internacionalización	■		■					■									
Financiación especializada			■					■									
Comercialización			■						■								
Osasun Poloa			■	■		■	■	■		■		■					■
Cooperación y Dinamización sectorial			■		■				■								■
Innovación	■		■				■	■	■		■	■	■	■	■		
Profesionalización			■	■	■			■								■	■
Representatividad			■														■

La puesta en marcha de la estrategia definida requiere cambios en el modelo organizativo y de gestión de Basque Health Cluster, y un refuerzo de capacidades internas y externas para dar servicio a las empresas del sector.

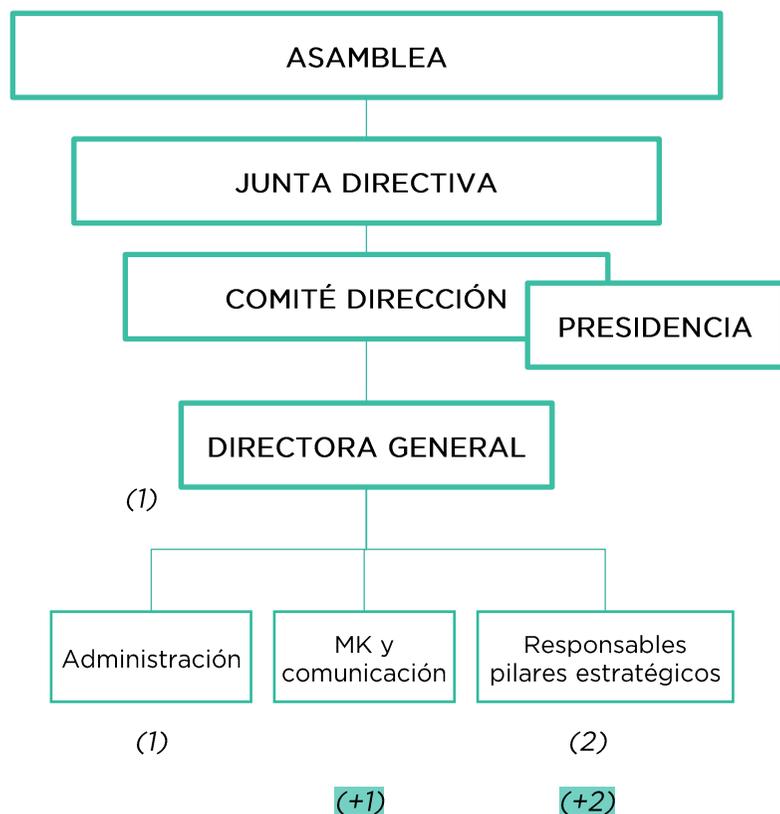
Principales implicaciones de la estrategia



1. Introducción – Proceso de elaboración	
- Metodología	2
- Participantes	
<hr/>	
2. Diagnóstico de situación de partida	
- Análisis de contexto del sector salud	5
- Análisis interno Asociación	
<hr/>	
3. Diseño y Formulación estratégica	
- Bases estratégicas de futuro	17
- Objetivos y pilares estratégicos	
- Líneas de actuación	
<hr/>	
4. Gobernanza, presupuesto y seguimiento del Plan Estratégico	28
<hr/>	
5. Hoja de Ruta	35
<hr/>	

El modelo de gobernanza del clúster mantendrá las bases actuales, con una junta directiva representante de la asamblea, y un comité de dirección y presidencia para apoyar al equipo de gestión en la toma de decisiones más relevantes.

Se reforzarán las dinámicas de participación del clúster a través de comités sectoriales (con carácter permanente) para reforzar el foco y el despliegue de cadenas de valor, y grupos de trabajo (de duración determinada) para abordar retos compartidos.



COMITÉS / GRUPOS PILOTAJE

- Biofarma
- Digital Tech
- Medical Devices
- Cadena valor sanitaria
- Cadena valor sociosanitaria

- Carácter permanente. 1 o 2 reuniones al año.
- Foro para compartir información, buenas prácticas, fomentar la interacción con el asociado, donde surgen demandas del sector, temáticas y necesidades comunes que pueden materializarse en grupos de trabajo.
- Espacios donde la asociación detecta necesidades e intereses en torno a los cuales establecer prioridades de actuación focalizadas.

GRUPOS DE TRABAJO

(por confirmar)

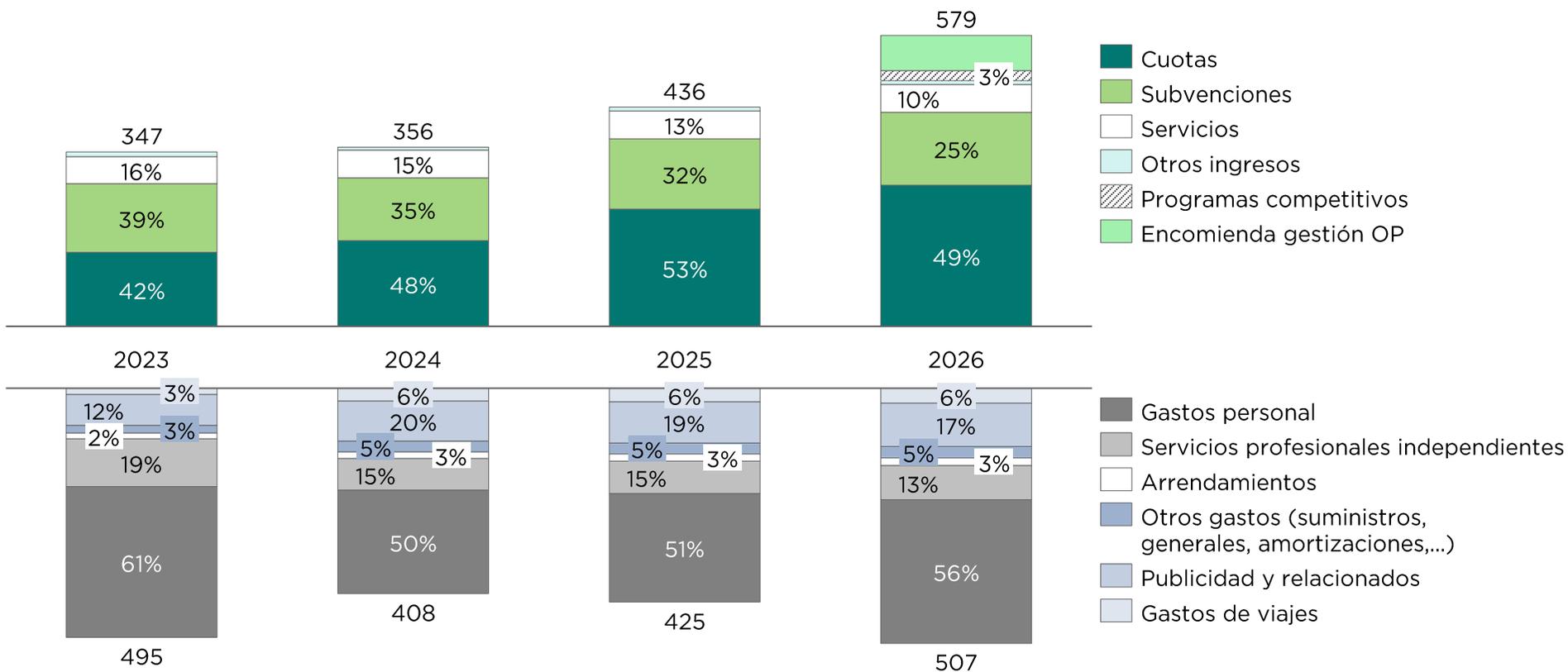
- Internacionalización
- Dato Clínico
- Talento
- Innovación y tecnología (Sostenibilidad, Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, Tecnologías digitales industriales, huella de carbono, economía circular, ODS)

- Carácter temporal (puede ser plurianual). Varias reuniones al año según necesidades de cada grupo.
- Tienen como objetivo abordar retos específicos de interés común.
- Organizados en torno a los pilares estratégicos del clúster o a partir de demandas de las empresas.
- Liderados por empresas asociadas o agentes externos (en función de la temática).
- Participación activa de sus integrantes

(Evolución prevista del número de personas durante el periodo estratégico)

El despliegue del plan estratégico implica un **incremento de la actividad y dimensión de Basque Health Clúster** que debe soportarse en el **crecimiento en socios**, los ingresos por **prestación de servicios** y el acceso a **financiación competitiva** en proyectos locales e internacionales.

Evolución prevista del presupuesto de BHC
2023 - 2026E; me



El plan estratégico, como herramienta de planificación y gestión para el BHC, requiere un seguimiento. El modelo de seguimiento propuesto consta de un cuadro de mando a dos niveles: estratégico y operativo.



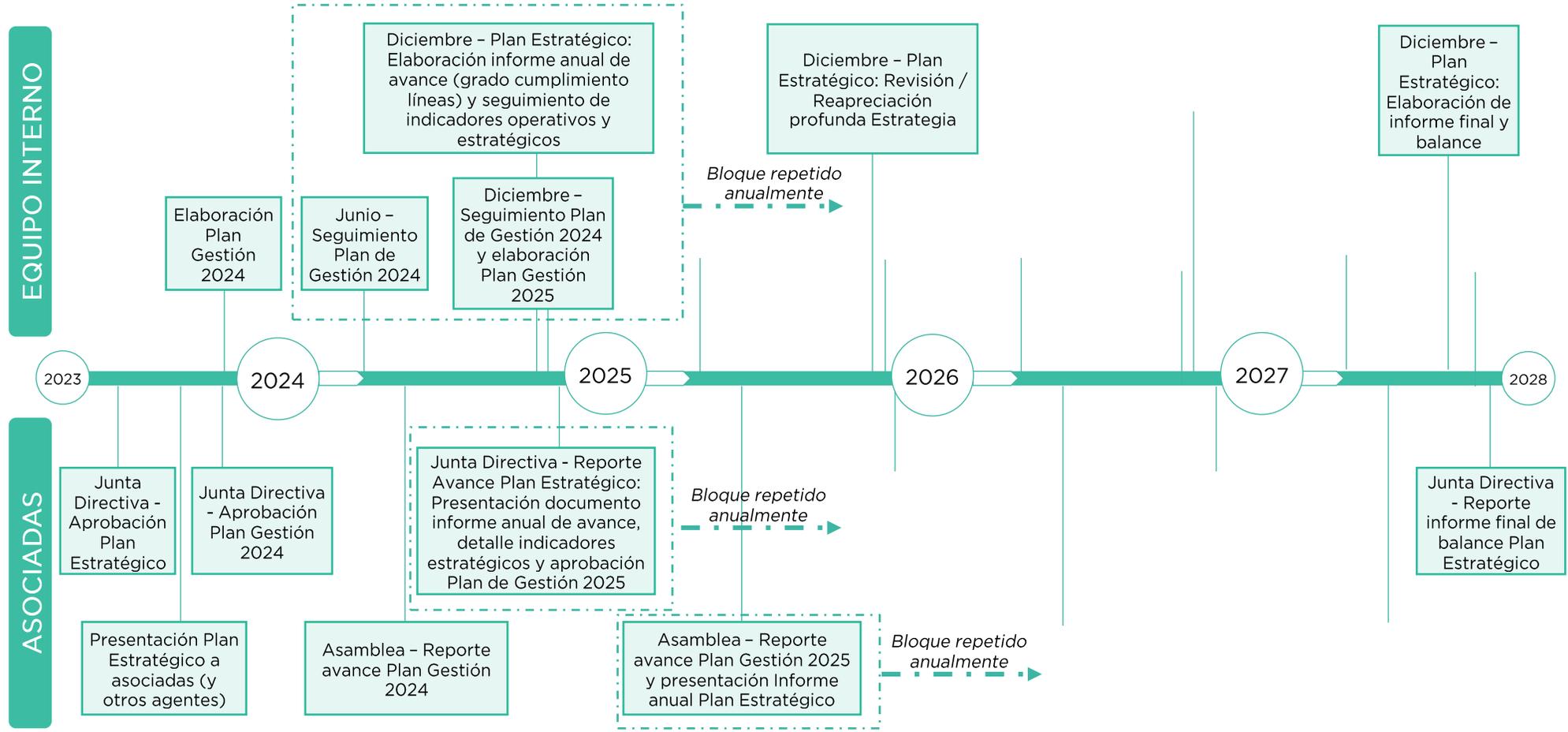
El cuadro de mando estratégico está formado por 15 indicadores que permiten hacer un seguimiento del avance en los objetivos estratégicos definidos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD
COMPETITIVIDAD de las organizaciones ASOCIADAS	Tasa de crecimiento (facturación, empleo) empresas asociadas	%
	Inversión I+D+i organizaciones asociadas	Euro
	Nueva financiación obtenida por organizaciones asociadas	Euro
	Número de organizaciones que hacen uso de servicios de valor añadido	Nº
CRECIMIENTO del SECTOR	Peso del sector salud en el PIB de Euskadi	% sobre PIB total
	Número de empresas en el sector salud en Euskadi	Nº
	Exportaciones de empresas del sector salud en Euskadi	Euro
PRESENCIA y REFERENCIA INTERNACIONAL	Participación de la asociación en proyectos internacionales	Nº proyectos
	Financiación de proyectos I+D+i europeos en el área de salud en el País Vasco	Euro
	Número de menciones / apariciones de la asociación en medios de comunicación (local, nacional, internacional)	Nº
	Número de plataformas, redes, foros, consejos, comités internacionales en los que participa BHC o sus empresas asociadas	Nº
EXCELENCIA de la asociación BHC	Número total de entidades asociadas al BHC	Nº
	Número de asociadas pertenecientes a nuevos colectivos	Nº
	Nivel de satisfacción medio global de las asociadas	Nº (escala sobre 10)
	% Facturación competitiva (servicios y programas competitivos)	% sobre facturación total

El plan estratégico, como herramienta de planificación y gestión para el BHC, requiere un seguimiento. El modelo de seguimiento propuesto consta de un cuadro de mando a dos niveles: estratégico y operativo.

PILAR ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD
Talento	Número de actividades formativas organizadas / impulsadas por BHC	Nº
	Número de asistentes a programas de formación continua especializada impulsados o desarrollados por BHC	Nº
	Número de empresas apoyadas en actividades de atracción / retención de talento	Nº
Muestras y datos	Nº de proyectos colaborativos del ámbito del dato clínico que impulsa / participa el BHC con distintos agentes	Nº
	Nº de reuniones (bilaterales, grupos de trabajo, ...) en las que participa BHC relacionadas con el dato clínico a nivel territorial	Nº
Regulatoria	Número de asociadas apoyadas en el ámbito regulatorio por BHC	Nº
Internacionalización	Numero de organizaciones participantes en proyectos I+D+i internacionales	Nº
	Número de actividades de internacionalización organizadas por BHC (misiones comerciales directas, misiones comerciales inversas, misiones estudio, ferias de participación agrupada,...)	Nº
	Numero de asociadas participantes en actividades de internacionalización	Nº
	Número total de actividades de carácter internacional en las que participa el BHC (jornadas, asociaciones, eventos, seminarios, foros, ...)	Nº
Financiación especializada	Número de asociadas apoyadas en el ámbito de la financiación	Nº
	Número de contactos / colaboraciones con fondos interesados en el sector salud	Nº
	Inversión en el sector Salud en el País Vasco	Euro
Comercialización	Exportaciones de empresas asociadas	Euro / % facturación
	Nº de reuniones (bilaterales, de trabajo, de presentación,...) propiciadas por BHC con el Sistema Vasco de Salud	Nº
	Nº de reuniones (bilaterales, de trabajo, de presentación,...) propiciadas por BHC con otros sistemas de salud	Nº
	Nº de reuniones propiciadas por BHC entre asociadas y empresas con posicionamiento comercial consolidado	Nº
Cooperación y Dinamización sectorial	Nº organizaciones participantes en actividades de cooperación (grupos de trabajo, proyectos conjuntos, ...)	Nº
	Nº actividades en colaboración con agentes externos en las que participa por la Asociación (interclúster, agentes sectoriales, agentes del conocimiento, ...)	Nº
	Nº empresas receptoras de información de vigilancia competitiva segmentada	Nº
Innovación	Número de grupos de trabajo activos	Nº
	Porcentaje de asociados participantes en grupos de trabajo	% sobre total
	Número de asociadas participantes en propuestas I+D+i dinamizadas / lideradas / participadas por BHC	Nº
	Número de reuniones (jornadas, eventos, seminarios, webinars) de temática de innovación organizados o en los que participa BHC	Nº
Excelencia BHC	Facturación por servicios	Euro
	Facturación por programas competitivos	Euro
	Número total de actividades en las que participa el BHC (jornadas, eventos,, charlas, seminarios, foros,...)	Nº
	Número de contactos bilaterales de BHC con instituciones (Gobiernos, administraciones, entidades públicas)	Nº
	Número de Comités / Grupos de pilotaje / Grupos de trabajo institucionales en los que participa BHC	Nº
	Equipo de trabajo BHC	Nº
	Certificado de excelencia	

El Plan Estratégico del BHC debe ser un instrumento en permanente evolución. Se establece un sistema de seguimiento que permita garantizar su cumplimiento y la toma de decisiones a lo largo de la implementación de las acciones definidas. Los principios que guiarán el modelo de seguimiento serán: la coordinación (participación activa del equipo interno y asociadas), el liderazgo (impulso del equipo interno), la evaluación y actualización.



1. Introducción – Proceso de elaboración	
- Metodología	2
- Participantes	
2. Diagnóstico de situación de partida	
- Análisis de contexto del sector salud	5
- Análisis interno Asociación	
3. Diseño y Formulación estratégica	
- Bases estratégicas de futuro	17
- Objetivos y pilares estratégicos	
- Líneas de actuación	
4. Gobernanza, presupuesto y seguimiento del Plan Estratégico	28
5. Hoja de Ruta	35

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
TALENTO - Adecuar y reforzar la oferta formativa en salud a las necesidades de las empresas del Territorio (adaptar perfiles) - Facilitar y apoyar a las empresas en la atracción y retención de talento internacional - Traccionar la formación continua de las empresas y profesionales del sector	Especialización en formación reglada: universidades, formación profesional y postgrado	Generar alianzas con agentes clave de formación en salud, generando una red propia de aliados en este ámbito - ACMB: acuerdo de colaboración (TFM, TFG, doctorandos, eventos conjuntos,...)	■ ■ ■	■ ■ ■	■	■	■	■
		Desarrollar programas de especialización de formación profesional (adecuando perfiles a las necesidades de empresas) - Programa de especialización de formación dual (grupo empresas con necesidades comunes: medtech + biotech)	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■	■	■
		Desarrollar programas de microcredenciales junto a universidades - Diseño de programa piloto + lanzamiento (tras la identificación de necesidades comunes e 2023)	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■
		Trabajar junto a agentes especializados en el desarrollo de programas de postgrado adaptados a las nuevas necesidades del sector salud - Trabajo con UD u otras universidades para reglar el curso de Regulatoria (continuando con el trabajo avanzado en 2023) - Colaborar con universidades para identificar necesidades transversales y desarrollar un curso de carácter general	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■		
		Avanzar en el desarrollo de programas de formación especializada adecuados a las nuevas necesidades de las empresas del sector - Identificar posibles nuevas líneas en base a necesidades de empresas asociadas	■	■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■
	Formación especializada y continuada	Desarrollar un nuevo programa de formación en base a necesidades identificadas - Continuar con la identificación de necesidades de manera proactiva	■	■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
		Continuar trabajando en la red de contactos / programas especializados - Ofrecer el servicio de ventanilla única en lo referente al talento internacional	■	■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
	Talento internacional	Continuar trabajando en la red de contactos / programas especializados - Ofrecer el servicio de ventanilla única en lo referente al talento internacional	■	■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
		Continuar trabajando en la red de contactos / programas especializados - Ofrecer el servicio de ventanilla única en lo referente al talento internacional	■	■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
TALENTO - Adecuar y reforzar la oferta formativa en salud a las necesidades de las empresas del Territorio (adaptar perfiles) - Facilitar y apoyar a las empresas en la atracción y retención de talento internacional - Traccionar la formación continua de las empresas y profesionales del sector	Atracción de talento	Desarrollar acciones orientadas a la captación de talento en asociadas	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■	■
			-Promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las asociadas: participar en eventos o conferencias, organizar talleres, programas o píldoras de formación que fomenten la interacción y el aprendizaje conjunto. -Informar sobre los programas de becas, incentivos y beneficios para atraer y retener talento joven y profesionales con experiencia en áreas clave para las empresas asociadas. - Promover la marca empleadora del clúster: Trabajar en la promoción y difusión de la imagen y los valores del clúster como un lugar atractivo para trabajar (A través de la Estrategia de comunicación). -Ofrecer servicios de reclutamiento y recursos para ayudar a las empresas asociadas a encontrar y seleccionar talento: bolsa de empleo, difusión de las ofertas de trabajo de las asociadas en las redes BHC, colaboración con empresas especializadas en reclutamiento y selección... -Promover la diversidad e inclusión, trabajando en fomentar la contratación de talento diverso y promover la inclusión en el lugar de trabajo: iniciativas para aumentar la representación de mujeres, personas de diferentes etnias o personas con discapacidad en las empresas asociadas (Participación en el proyecto INKLUSIOAN BAT de GUREAK, Sutargi)	- Acuerdos de colaboración con empresas y organización de RRHH - Continuar con el desarrollo de la bolsa de empleo y otras acciones iniciadas en año anterior (y que sigan siendo de interés para asociadas)	- Participar en foros de talento			

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
MUESTRAS Y DATOS - Facilitar el acceso a datos y recursos necesarios para el proceso de desarrollo de soluciones en el sector	Acceso al dato clínico público y privado. Conseguir una plataforma de dato clínico (público y privado) a nivel regional accesible a las empresas, ágil e interoperable	Estructurar la participación de la Industria en los desarrollos de gestión de dato de Osakidetza	■	■	■	■	■	■
		Desarrollar una plataforma en la nube compartimentada a nivel local con empresas interesadas	■	■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
		Establecer relaciones para facilitar el acceso a datos clínicos de otras regiones / internacionales	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■		
	Acceso a recursos para desarrollo	Facilitar el acceso a los recursos necesarios para los procesos de desarrollo (medicamentos, dispositivos médicos y sanitarios, digital health, ...)				■	■ ■	■ ■
							■ ■	■ ■
			-Hacer lobby a través de reuniones bilaterales, participación en reuniones de trabajo. - Acceder y participar activamente en el grupo de trabajo del ámbito del dato en el grupo de pilotaje de Salud.	- Continuar con la labor de lobby a través de reuniones bilaterales, participación en reuniones de trabajo; - Participar activamente en el grupo de trabajo del ámbito del dato en el grupo de pilotaje de Salud				
		- Mantener relación y establecer colaboración con BAIC, a través de Hazitek y otros programas que apórtan en el desarrollo de la plataforma.	- Analizar la viabilidad de una plataforma a nivel local y estructurar el diseño (desarrollo, modelo de gobernanza,...)		- Impulsar / promover la plataforma (en caso de viabilidad positiva)			
		- Participación en proyectos colaborativos con otros agentes locales / nacionales e internacionales, en redes (Gaia Exchange)	- Participación en proyectos colaborativos con otros agentes locales / nacionales e internacionales					
			- Identificación de necesidades y barreras de acceso a los recursos necesarios en la investigación.		- Poner en marcha acciones que faciliten el acceso a los recursos necesarios en la investigación (locales e internacionales)			

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
REGULATORIA - Apoyar a las empresas en el proceso de regulación mediante el acceso a contactos e información especializada	Organismos Regulatorios	Generar contactos y lobby para facilitar el acceso y simplificar la gestión regulatoria a empresas asociadas (comités éticos, biobancos, AEM, gestionar cambios en organismos regulatorios, ...)	■	■	■ ■	■ ■	■	■
		- Acciones dirigidas a hacer lobby	- Introducir los Organismos Regulatorios en el marco Osasun Poloa o, en su caso, ofrecer el servicio de ventanilla única					
	Organismo Notificado	Mapear, identificar y generar contactos con Organismos Notificados a nivel nacional e internacional (dar acceso al Organismo Notificado adecuado)	■ ■ ■	■ ■ ■				
		- Establecer la red de contactos y desplegar acuerdos de colaboración	■	■	■	■		
	Desarrollar acciones y contactos que permitan atraer un Organismo Notificado al Territorio	-Seguir apoyando en la atracción del Organismo (lobby, visibilidad,...)						

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
INTERNACIONALIZACIÓN - Impulsar la competitividad de las empresas asociadas a través dl impulso de su actividad internacional - Posicionar al BHC como un clúster referente a nivel internacional	Comercialización internacional de organizaciones asociadas	Definir una estrategia segmentada a cada perfil/subsector (conociendo sus necesidades concretas en este ámbito) orientada a mejorar su presencia en mercados internacionales de interés (ferias, ponencias, eventos, misiones directas e inversas,...)	■ ■ ■	■ ■	■ ■	■ ■		
		- Piloto de Grupos de Trabajo (iniciado en 2023) - Diseño de la estrategia y puesta en marcha de primeras acciones	-Continuar con las acciones definidas en la estrategia					
	Identificar y difundir proactivamente nuevas oportunidades en mercados de interés para las organizaciones asociadas	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
		- Boletín Vigilancia - Identificar y difundir oportunidades a partir de alianzas - Trabajo junto a otros clúster en misiones directas / inversas - Poner en marcha acciones de interés para las asociadas (independientes de GT): BIOSPAIN y otros						
	Presencia internacional de la asociación	Generar nuevas conexiones, accediendo a foros, plataformas, redes relevantes (y de interés para las asociadas) a nivel internacional	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
		- Identificar y entrar / participar de forma proactiva en redes a nivel internacional - Asistencia a foros para ganar posicionamiento y visibilidad - Comunicación orientada a la visibilidad del cluster	-Continuar con la participación en las redes y foros identificados de forma proactiva					
Acceso a proyectos públicos competitivos	Identificar de manera proactiva proyectos públicos competitivos internacionales de interés para las empresas asociadas	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	
	- Seguir avanzado en acciones colaborativas con BRTA, EEN+I42 y otras alianzas	- Generar espacios de encuentro con empresas para la generación de proyectos en común - Proyectos intercluster						
	Fomentar, dinamizar y participar en proyectos públicos competitivos y consorcios europeos	■ ■	■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	
		- Participación en consorcios europeos / networking						

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
FINANCIACIÓN - Favorecer el acceso a financiación especializada en salud a las empresas asociadas	Adecuación de instrumentos	Desarrollar acciones orientadas a la adecuación y desarrollo de nuevos instrumentos de financiación público-privada que consideren las especificidades del sector salud	■	■	■	■	■	■
		- Acciones dirigidas a hacer lobby (SPRI, GOVA, SEED Capital)						
	Atracción de fondos especializados	Generar una línea de asesoramiento o ventanilla única para apoyo en la búsqueda de financiación pública o privada (para derivar o conectar) a las empresas asociadas.	■	■ ■	■ ■			
		- Elaborar un mapa de financiación (inversores y ayudas) a disposición de las empresas asociadas (Segmentado por perfil de asociado)		- Puesta en marcha del servicio de ventanilla única				
	Fiscalidad	Tener presencia en foros que permitan al clúster influir en políticas fiscales que apoyen a profesionales y empresas del sector salud	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
			- Generar nuevos contactos y conexiones con fondos interesados en el sector salud. - Generar y fomentar espacios de encuentro entre empresas del sector y fondos. - Acciones dirigidas a hacer lobby y networking.					
				■	■	■		
		- Acciones dirigidas a hacer lobby						

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027	
			S1	S2	S1	S2			
COMERCIALIZACIÓN - Favorecer la primera venta de las empresas del sector salud que permita mejorar su visibilidad y reconocimiento en el sector - Mejorar la competitividad de las empresas asociadas favoreciendo la comercialización de sus productos y servicios	Acceso a Osakidetza	Nueva estrategia de relación con Osakidetza. Mantener un contacto fluido y relación recurrente con personas responsables de la compra de productos en Osakidetza a través de propuestas concretas.	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■	
			- Diseño de Plan de Acción junto con Osakidetza. - Generación de espacios de encuentro. - Acciones dirigidas a hacer lobby.				- Acciones dirigidas a hacer lobby.		
		Facilitar la relación con médicos de Osakidetza para favorecer el conocimiento de sus necesidades y la presentación de productos de las empresas asociadas.	■	■	■	■	■	■	
			- Generación de espacios de encuentro y acciones dirigidas a promover acciones de colaboración.						
	Acceso a sistemas sanitarios públicos a nivel nacional e internacional	Favorecer el contacto y la relación con distintos organismos de compra pública a nivel nacional e internacional		■	■	■	■	■	■
			- Acciones dirigidas a hacer lobby a nivel regional, nacional e internacional						
	Colaboración con empresas con posicionamiento comercial consolidado	Mapear, identificar y contactar con empresas consolidadas en el mercado (clientes potenciales de las asociadas)	■	■	■	■	■ ■	■ ■	
			- Acciones de networking y organización de espacios de encuentros entre empresas consolidadas y asociadas al BHC (presentación y puesta en valor de productos / servicios de empresas asociadas)						
	Atracción de empresas al Territorio		■	■	■	■	■		
		- Acciones de colaboración con Invest in the Basque Country y otros agentes y acciones de networking / lobby							

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
OSASUN POLOA - Liderar la configuración y puesta en marcha de un Polo de Salud adaptado a las necesidades de la industria	Impulso a la iniciativa Osasun Poloa	Liderazgo / Participación en la etapa de definición conceptual de Osasun Poloa: definición contenidos, acuerdos institucionales, entidades participantes, financiación, proyectos (constructivos, instalaciones, equipamientos, etc.).	■ ■ ■	■ ■ ■	■	■ ■ ■		
		1. Definición living lab y de la iniciativa de dato clínico. 2. Definición de contenidos y servicios (adicionales al living lab) 3. Definición de la gobernanza y modelo de negocio.			1. Constitución de Osasun Poloa. 2. Definición, concreción y comienzo de lanzamiento de líneas de actividad; 3. Comienzo del proceso de certificación del Living Lab; 4. Acciones orientadas a la puesta en marcha de las acciones y actividades previamente definidas			
		Osasun Poloa Virtual. Anticipación de iniciativas antes de contar con el espacio físico			■ ■ ■	■ ■ ■		
	Lanzamiento Osasun Poloa	Lanzamiento y puesta en marcha del centro físico Osasun Poloa					■ ■ ■	■ ■ ■
							1. Certificación del Living Lab; 2. Puesta en marcha de la actividad de Osasun Poloa	

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
COOPERACIÓN Y DINAMIZACIÓN SECTORIAL	Conocimiento entre agentes del sector	Generar espacios dirigidos a favorecer el conocimiento y la relación entre las asociadas (desayunos, eventos, networking) que permitan generar nuevas oportunidades de negocio, compartir buenas prácticas,...	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
			- Lanzamiento, organización y gestión de: BHC Gosariak, Comités y Grupos de Trabajo y otros eventos (acciones iniciadas en 2023)					
	Colaboración inter e intracluster, agentes sectoriales y otros agentes de conocimiento	Generar dinámicas que permitan fortalecer la colaboración con otros agentes (regional, nacional e internacional), creando alianzas estratégicas y dinamizando proyectos en colaboración, con el objetivo de favorecer nuevos negocios e innovación en el sector salud	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
			- Generación de acuerdos de colaboración y acciones conjuntas con otros agentes (BRTA, BAIC, ACESABIO, FENIN y otras ODCs).					
Atracción y creación de proyectos tractores	Identificar iniciativas sectoriales con alto potencial para su puesta en marcha / atracción al Territorio	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	
		- Tracción de iniciativas: ITT (Osasunberri 2) y Osasun Poloa.		- Tracción de iniciativas bajo estrategia Osasunberri y Osasun Poloa.				
Plataforma de compras conjunta	Definir y poner en marcha iniciativa de compras conjuntas sectoriales						■	
		- Identificación de necesidades junto con empresas asociadas y valorar puesta en marcha de iniciativas de plataforma de compras conjunta						

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
INNOVACIÓN, DIGITALIZACIÓN y SOSTENIBILIDAD	Impulsar acciones innovadoras de las empresas asociadas	Desarrollar la Agenda Tecnológica del clúster, construida a partir de las capacidades y expectativas de las organizaciones asociadas						
					- Organización de talleres conjuntos con empresas y desarrollo de la Agenda Tecnológica del BHC como fuente para continuar con la definición de Osasun Poloa.			
		Detectar ámbitos de trabajo prioritarios (innovación, digitalización, sostenibilidad, ...) y generar grupos de trabajo relacionados: <ul style="list-style-type: none"> - innovación: - digitalización: IA, ciberseguridad, tecnologías digitales industriales, analítica datos, ... - sostenibilidad medioambiental: descarbonización, huella de carbono, economía circular, ... 						
			- Identificación y lanzamiento de Grupos de Trabajo piroritarios en el marco de los comités subsectoriales.		- Identificación, lanzamiento y seguimiento de Grupos de Trabajo piroritarios en el marco de los comités subsectoriales y puesta en marcha de acciones concretadas en dichos grupos de trabajo.		- Identificación, lanzamiento, seguimiento y posible finalización de determinados Grupos de Trabajo piroritarios en el marco de los comités subsectoriales y puesta en marcha de acciones concretadas en dichos grupos de trabajo.	
		Promover proyectos para la integración de los ODS en las empresas						
	- Traccionar acciones de formación y sensibilización en torno a ODS y promoción de proyectos de economía circular.							
	Fortalecer la herramienta de vigilancia estratégica y tecnológica y su difusión entre empresas asociadas. Ampliar la herramienta a la detección de licitaciones	- Trabajar con Leartiker en la mejora de la herramienta de lntool y análisis de su inclusión en nuestra estrategia de comunicación y difusión. - Plantear la ampliación de la herramienta al mapeo y vigilancia de licitaciones. Trabajar en la difusión de oportunidades CP Y CPI		- Lanzamiento de la herramienta de vigilancia adaptada, difusión y seguimiento.		- Análisis de impacto y estrategia de continuidad para fortalecimiento.		

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
INNOVACIÓN, DIGITALIZACIÓN y SOSTENIBILIDAD	Interlocución entre agentes CCTT y empresas	Generar dinámicas que favorezcan la relación entre agentes científico tecnológicos y las empresas del sector (matchmaking entre capacidades y necesidades)	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■		
	Apoyo a proyectos en colaboración	Promover la identificación de potenciales proyectos en colaboración (I+D+i, digitalización, sostenibilidad, ODS, etc.) entre empresas asociadas y otros ofreciendo servicios de apoyo en esos proyectos	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
			Organización de eventos, posicionamiento en redes y plataformas, networking, a través de la propia participación de la oficina del clúster en proyectos colaborativos.					

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
PROFESIONALIZACIÓN	Estructura y sistemática en los procesos internos del clúster	Estructurar procesos internos, dimensionamiento y reparto de funciones y responsabilidades	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■			
		Digitalización para la mejora de la gestión: herramienta CRM, gestión de la documentación, intercambio de conocimiento dentro del clúster, herramienta de vigilancia competitiva, gestión de las fuentes de información del clúster			■ ■ ■	■ ■	■	■
				- Implantación de CRM				
	Ampliar los recursos a disposición del sector	Conocimiento detallado de las empresas del sector: caracterizar los distintos perfiles de empresas y agentes en términos de empleo, facturación, estrategias, necesidades concretas y otros ámbitos de interés	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
				- Establecimiento de reuniones (comités, grupos de trabajo, reuniones B2B,...), visitas y foros de encuentro para conocer mejor a las entidades asociadas y sus necesidades.				
		Ampliar, consolidar y gestionar activamente una red de agentes / colaboraciones para dar soporte a los servicios de valor añadido	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■
				- Acciones de identificación, networking y establecimiento de acuerdos de colaboración y/o contratos de subcontratación para servicios externos.				
	Evolucionar el modelo de financiación. Diversificación de fuentes de financiación	Incorporar de manera activa distintos servicios de pago	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■
		Incorporar ingresos a través de financiación pública competitiva (proyectos, programas, etc.)	■	■	■	■ ■	■ ■	■ ■
				- Trabajar el posicionamiento en redes y participación en consorcios para presentación de propuestas colaborativas.				
Incorporar ingresos vía patrocinios		■	■	■	■	■	■	
		- Identificación de patrocinadores potenciales y despliegue de oferta de patrocinio en función de actividades o tipología de acción a patrocinar (ej. Actividad anual, acción puntual, evento clúster, etc.).		- Continuar con la identificación de potenciales patrocinadores. - Fidelización de patrocinadores ya existentes.				

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027
			S1	S2	S1	S2		
PROFESIONALIZA- CIÓN	Desarrollo de personas	Establecer un plan de desarrollo profesional y formación para el personal interno del clúster considerando el crecimiento de su estructura interna, definición de puestos de trabajo (perfiles, competencias, tareas)	■	■	■	■	■	■
			- Identificar y desarrollar acciones formativas.		- Elaborar un plan de carrera y de formación individual y acciones formativas asociadas. - Elaborar una definición detallada de puestos de trabajo: perfiles, competencias, tareas			
	Certificación de excelencia	Lograr un certificado de excelencia específico para clústeres					■	■
							- Preparación y presentación para Cluster Management Excellence por ESCA.	

Ejes estratégicos	Líneas de actuación	Acciones prioritarias	2024		2025		2026	2027	
			S1	S2	S1	S2			
REPRESENTATIVIDAD	Alcance y crecimiento de organizaciones asociadas	Definir nuevos stakeholders a considerar dentro del ecosistema BHC y el modelo de colaboración		■	■	■	■	■	
		Elaborar y desplegar un plan de captación de nuevas asociadas (priorizando las asociadas de mayor interés para el clúster)	- Identificación de los agentes a incluir en el ecosistema del BHC y valorar su posible entrada, aportación de valor al cluster y modalidad.						
			- Presentación de los nuevos stakeholder potenciales en JD/AG - Captación (tras la aprobación)						
			■	■	■	■	■	■	
			- Acciones de networking y de presentación del BHC en foros y actividades varias.						
	Visibilidad del sector	Realizar acciones y comunicaciones que refuercen la visibilidad del sector salud de Euskadi, así como la representatividad social del sector salud en la sociedad.	■ ■	■	■	■ ■	■ ■	■	
			- Presentación del nuevo PE y estrategia Osasun Poloa - Otras acciones de comunicación y difusión en medios, redes y foros. - Participación y/u organización de campañas de comunicación del BHC y entidades asociadas.						
		- Presentación de Osasun Poloa - Otras acciones de comunicación y difusión en medios, redes y foros.							
	Desplegar una estrategia de comunicación, que permita al clúster reforzar su posicionamiento a nivel regional, estatal e internacional	■ ■ ■	■ ■	■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■		
		- Finalización y lanzamiento de la nueva estrategia de comunicación e imagen de marca; - Incorporar en el equipo del clúster a una persona especialista en el área de comunicación y marketing.							
		- Trabajar en alinear las acciones de comunicación con la nueva estrategia de comunicación - Seguimiento y monitorización de impacto.							
Relaciones institucionales	Mantener contacto directo y participar en los principales foros de decisión que permitan al clúster poner en valor el sector (ejercer como representante) e influir a favor de sus asociadas en las políticas públicas	■	■	■	■	■	■		
		- Participación en grupo de trabajo de industria inteligente y del grupo de pilotaje RIS3 Salud; - Participación en eventos con presencia institucional; - Acciones de lobby tanto a nivel regional como nacional e internacional a través del posicionamiento del BHC en redes de influencia (ACESABIO, ON, FENIN, ASEBIO, FARMAINDUSTRIA, Redes europeas, etc.).							



Gran Vía, 53 – 4 izq.
48011 Bilbao

Tel. + 34 944 052 041
www.bmasi.net