TecnoCampus Mataró-Maresme

everis

attitude makes the difference

posicionamiento estratégico TecnoCampus Mataró-Maresme

resumen ejecutivo

Mataró, marzo de 2009

confidencialidad

Aviso: Este documento es material confidencial y propiedad de **everis**. Se prohíbe el uso, reproducción o la divulgación del contenido de este material sin permiso previo y por escrito de la empresa propietaria.

Derechos de Autor
© 2009, **everis**. All rights reserved

índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
4. análisis interno + externo
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

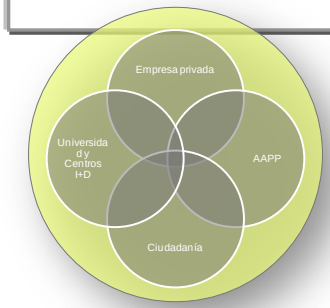
1. introducción

esquema general del documento

Para determinar la temática general que actuará de foco en el posicionamiento estratégico de TCM es necesario realizar un análisis y diagnóstico del entorno socio-económico actual de la región, el cual se divide en cuatro fases:

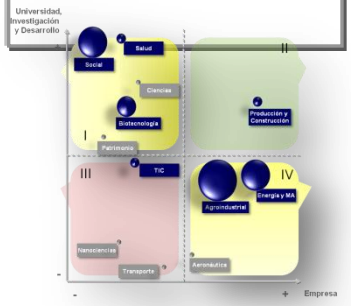
I caracterización DEL ENTORNO

- ¿Qué características tiene el sistema regional de innovación de Mataró?
- ¿Cómo se caracterizan las áreas de conocimiento?



II ANÁLISIS DEL CONOCIMIENTO DE LA REGIÓN

- ¿Qué áreas de conocimiento están mejor posicionadas en términos de producción de conocimiento, consumo e interés local?

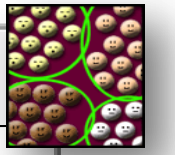


III ANÁLISIS EXTERNO

- ¿Qué áreas de conocimiento tienen un mayor grado de diferenciación?

IVa AGRUPACIÓN DE ÁREAS

- ¿Qué agrupación temática es la más idónea para TecnoCampus?



IVb POSICIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS

- ¿Qué catálogo de servicios es el más apropiado de acuerdo a interés y cobertura?

índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
    2.1 áreas de conocimiento
    2.2 agentes del ecosistema
    2.3 análisis de posicionamiento de agentes y áreas
3. análisis del conocimiento
4. análisis interno + externo
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

2. caracterización del entorno

mapa de áreas de conocimiento

La selección de áreas de conocimiento que serán objeto de análisis es la siguiente:

Para definir el catálogo de áreas de conocimiento con mayor relevancia a analizar se han utilizado las siguientes referencias:

PRI 2005 2008 Pla de Recerca i Innovació

Plan Nacional de I+D+I 2008 - 2011

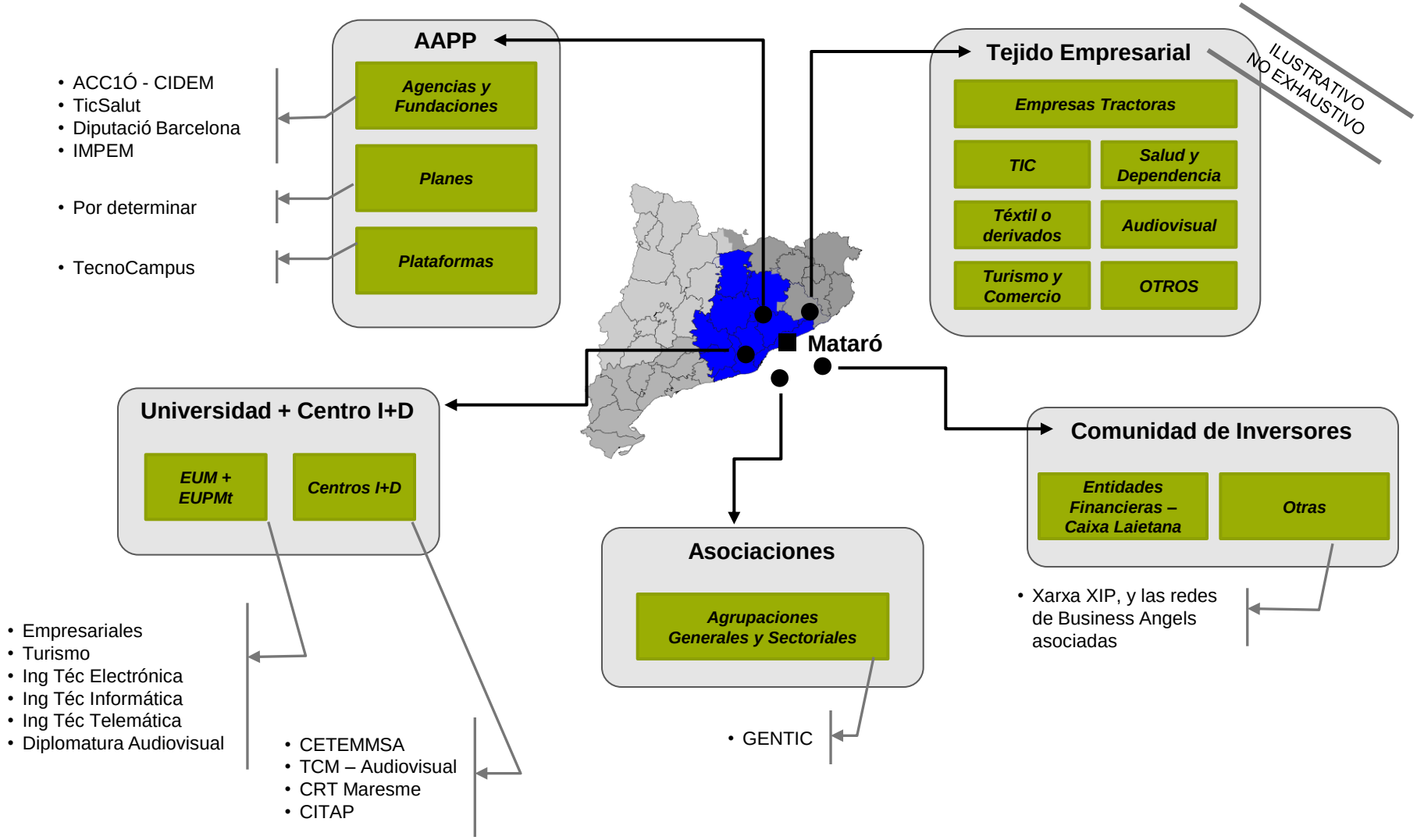
INE Instituto Nacional de Estadística

Áreas de Conocimiento seleccionadas

- TIC y Audiovisual
- Salud y bienestar
- Agroindustria y alimentación
- Biotecnología
- Desarrollo social, educativo y cultural
- Nanotecnologías, Materiales y Tec. de la Producción
- Energía
- Medio Ambiente
- Transporte y aeronáutica
- Patrimonio histórico, artístico y turístico
- CC socioeconómicas y humanidades
- Seguridad

2. caracterización del entorno

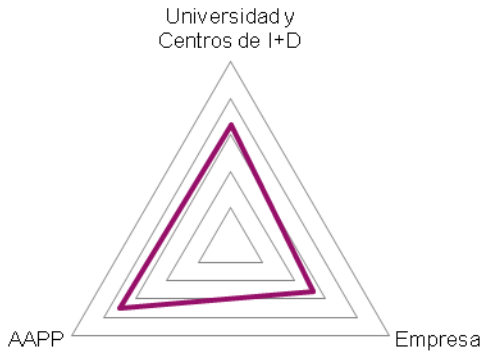
ecosistema de innovación, principales agentes



2. caracterización del entorno

ficha de análisis de áreas de conocimiento

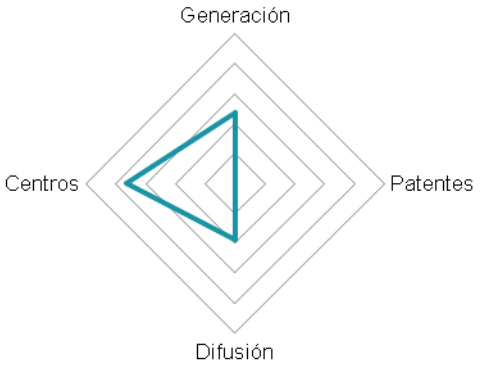
Área de Conocimiento



ILUSTRATIVO

Este diagrama representa el resultado consolidado del análisis de los tres ejes principales para el área en cuestión: las universidades y centros I+D, las empresas y la administración pública.
Las áreas de mayor interés se identifican principalmente por el tamaño del área que dibujan

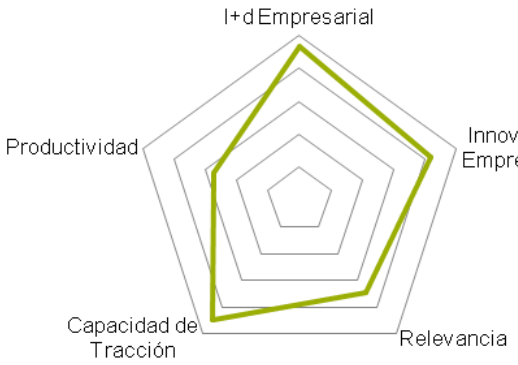
Universidad y Centros



ILUSTRATIVO

Este diagrama representa el resultado de las cuatro variables de análisis del eje de universidades y centros I+D para el área en cuestión: generación, resultado y difusión de conocimiento universitario, y generación de conocimiento en centros I+D.
Mayor detalle a continuación

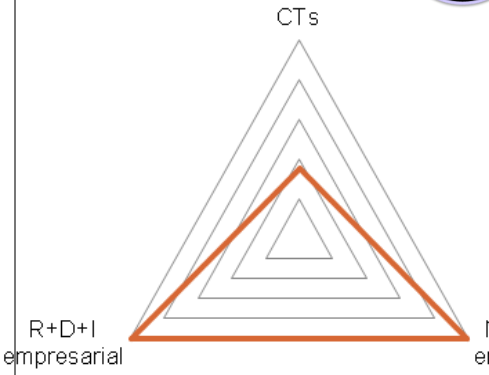
Tejido Empresarial *



ILUSTRATIVO

Este diagrama representa el resultado de las cinco variables del análisis del eje de tejido empresarial para el área en cuestión: I+D e innovación empresarial, relevancia, capacidad de tracción y productividad.
Mayor detalle a continuación

Administración Pública



ILUSTRATIVO

Este diagrama representa el resultado de las tres variables del análisis del eje de administración pública para el área en cuestión: subvenciones para centros tecnológicos, para nuevas empresas/proyectos y para subcontratación de I+D+i empresarial.
Mayor detalle a continuación

2. caracterización del entorno

ficha de análisis de áreas de conocimiento

caracterización del área

Empresas

I+D Empresarial
Intensidad en la **producción de conocimiento** (Investigación y Desarrollo) **basada en el gasto interno en I+D** empresarial y el personal dedicado a I+D, por sector de actividad CNAE y su impacto en cada área de conocimiento. Fuente: INE 2007

Capacidad de tracción
Presencia de grandes empresas por su mayor consumo e inversión en conocimiento. Fuente: INE 2008

Relevancia del área de conocimiento
En su impacto en diferentes sectores empresariales respecto de dos variables:
- **Contribución al Empleo**
- **Contribución al VAB**

Fuentes: IDESCAT / INE 2006

Intensidad de innovación
Entendida por el gasto en innovación sobre la cifra de ventas por sector de actividad CNAE y su impacto por área de conocimiento. Fuente: INE 2007

Productividad
Relación entre VAB por empleado y coste laboral por empleado de cada sector y área de conocimiento.
Fuente: IDESCAT 2008

Universidad y Centros

Generación de conocimiento universitario
Representa la creación de conocimiento de la Universidad medida por las siguientes variables:
- Personal en grupos de investigación
- Orientación temática de trabajos de fin de carrera

Patentes Universidad
Representa el output de la generación de conocimiento universitario en forma de:
- Patentes solicitadas
- Patentes concedidas

Generación de conocimiento en Centros
Creación de conocimiento de diferentes Centros de I+D o Tecnológicos medida por las siguientes variables:
- Nivel de relación con Centros Tecnológicos de la región
- Nivel de relación con Centros I+D de la región

Difusión de conocimiento universitario
Capacidad de las personas para aprender y difundir el conocimiento bajo el supuesto de que a mayor formación, mayor capacidad de aprendizaje y difusión. Se medirá en base a:
- Alumnos matriculados en carreras primer ciclo
- Alumnos que continúan estudiando tras el primer ciclo

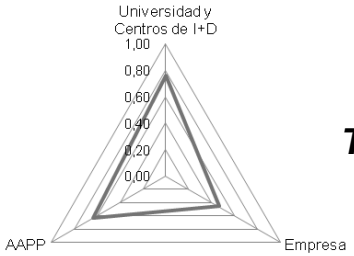
Administración Pública

Mide el apoyo público regional a través de:

- Subvenciones destinadas a actividades relacionadas con el área dentro de los programas de **ACC1Ó (CIDEM - COPCA):**
  - **CTs:** subvenciones para centros tecnológicos y centros de difusión tecnológica
  - **Nuevas empresas:** ayudas para análisis de viabilidad empresarial de proyectos de base tecnológica y para empresas innovadoras de alto potencial de crecimiento
  - **I+D+i empresarial**: ayudas para subcontratación de actividades de I+D+i

2. caracterización del entorno

análisis de las áreas de conocimiento



Seguridad

Biotec

TIC y Audiovisual

Patrimonio histórico, artístico y turístico

Salud y bienestar

Transporte

AgroAlimentario

Energía

CC Socioeconómicas y humanidades

Medio Ambiente

Desarrollo social, educativo y cultural

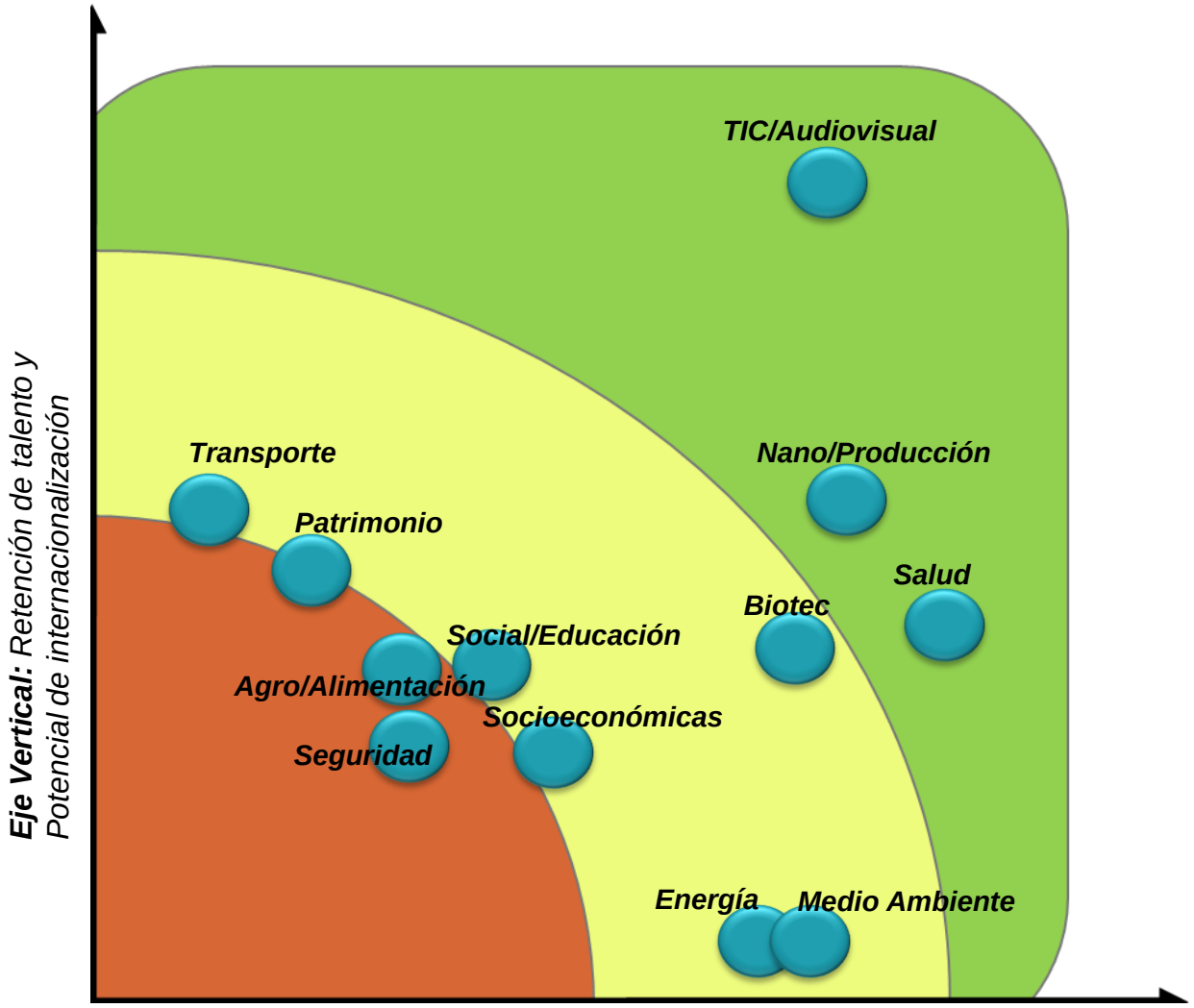
Nanotec, Materiales y Tec de Producción

índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
    3.1 posicionamiento global por área y servicio
    3.2 análisis de servicios
4. análisis interno + externo
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

3. Análisis de Conocimiento

determinación del interés local



1) TIC/Audiovisual
2) Nano/Producción
3) Salud

1) Biotec
2) Transporte
3) Social/Educación
4) Socioeconómicas
5) Energía
6) Medio Ambiente
7) Patrimonio (Turismo)

1) Agro/Alimentación
2) Seguridad

3. Análisis de Conocimiento

matriz de conocimiento regional

Generación y Difusión de Conocimiento

ALTA generación y BAJO consumo de empresas innovadoras

VENTAJAS:

- Aprovechamiento del alto conocimiento científico y puesta en valor del mismo
- Atracción de empresas innovadoras en estas áreas y aumento de la innovación en las mismas como consecuencia de la alta oferta tecnológica e investigadora

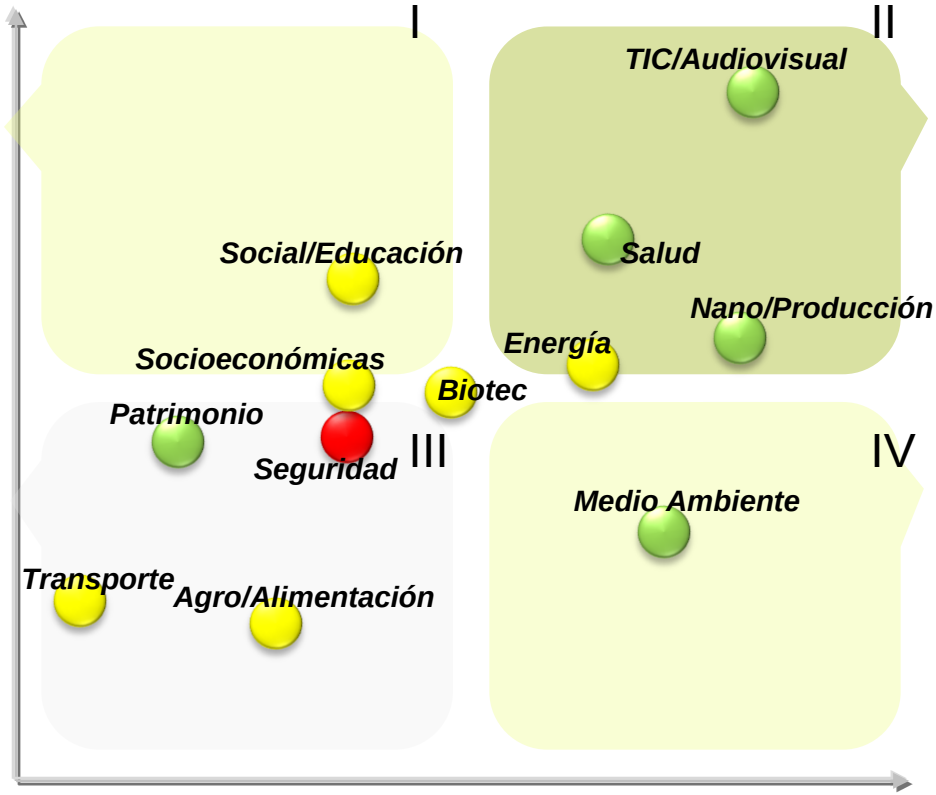
INCONVENIENTES:

- Menor demanda de innovación al ser menor la presencia de empresas con potencial de innovación en la región

BAJA generación de conocimiento y BAJO consumo de empresas innovadoras

INCONVENIENTES:

- Dificultad de integrar empresas con objetivos tecnológicos similares por la poca presencia de las mismas
- Áreas con menor potencial de generación y aplicación de conocimiento científico y tecnológico



ALTA generación y ALTO consumo de empresas innovadoras

VENTAJAS:

- Mayor facilidad de poner en valor el alto stock de conocimiento debido a la mayor presencia de empresas innovadoras en la región

BAJA generación y ALTO consumo de empresas innovadoras

VENTAJAS

- Mayor peso específico en la región de las empresas relacionadas con estos sectores y con mayores necesidades de innovación

INCONVENIENTES:

- Mayor dificultad de cubrir las necesidades empresariales por el menor desarrollo de la investigación científica en estas áreas

Consumo y Puesta en Valor del Conocimiento

Interés Local

Alto Medio Bajo

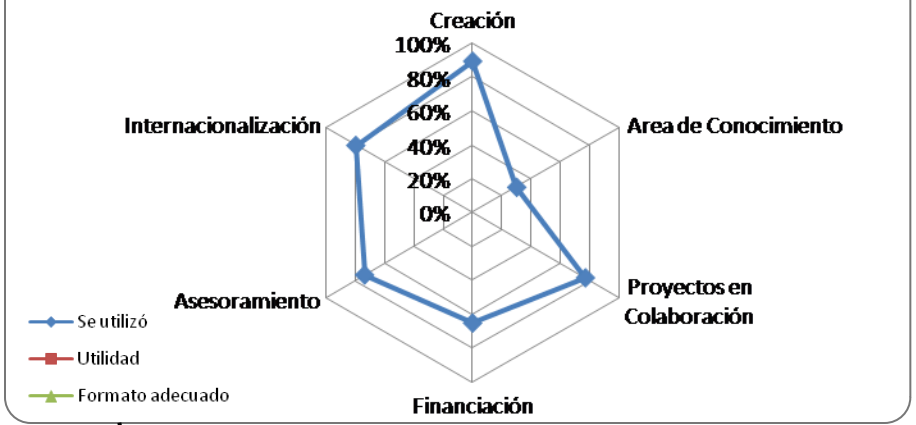
índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
    3.1 posicionamiento global por área y servicio
    3.2 análisis de servicios
4. análisis interno + externo
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

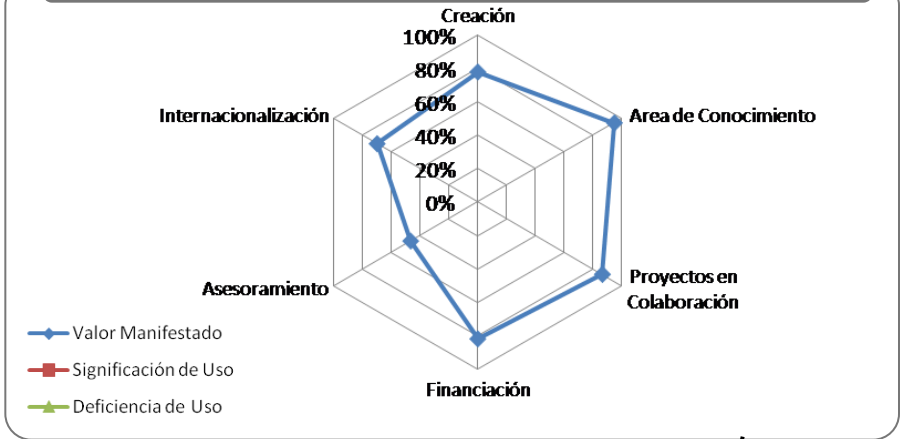
3. análisis de conocimiento

metodología de análisis de servicios

Valoración *bottom-up*



Valoración *top-down y cálculos*



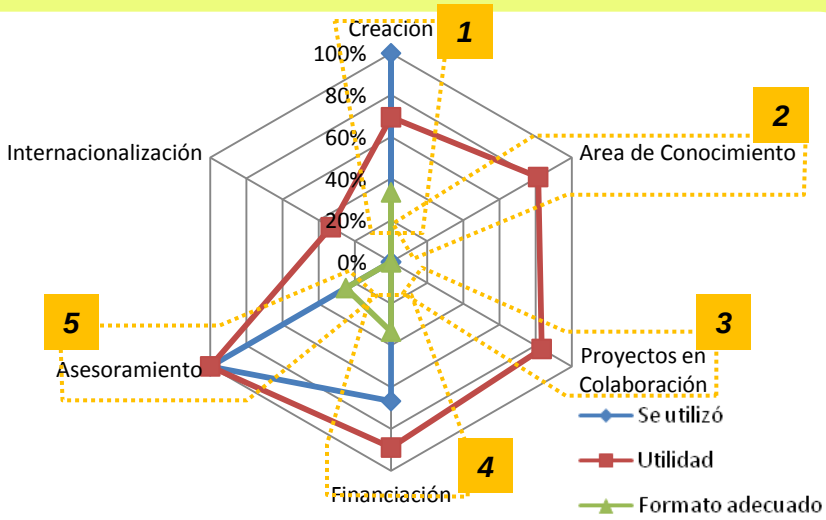
Se ***consolidan*** las múltiples respuestas por cada uno de los ejes y se generan valores finales

Los participantes, manifiestan ***directamente*** la percepción de importancia para cada uno de los ejes.

El objetivo es ***detectar y evitar que*** se produzcan micro-focos de atención y ***se pierda la perspectiva*** de servicios a alto nivel.

3. análisis de conocimiento

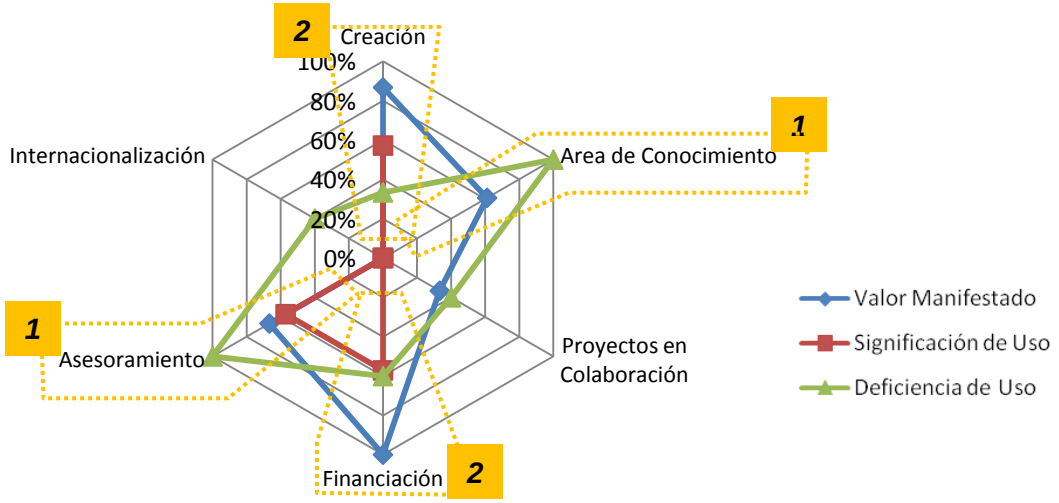
análisis bottom-up totalizado



1. **Creación:** Las empresas que utilizan esta tipología de servicios (sobre todo en los servicios más básicos de espacio de incubadora y gestión empresarial) son básicamente PyMES (incluyendo emprendedores) valorándolos como de mucha utilidad. De hecho, la práctica totalidad han utilizado este servicio pero no lo reciben con el formato adecuado – no les ha servido tanto como esperaban -. Las grandes empresas no ven la necesidad de utilizarlos porque, principalmente, no tienen expectativas de lanzar spin-outs y la financiación les viene del exterior – generalmente son delegaciones de multinacionales -
2. **Áreas de Conocimiento:** Forma parte de lo que se denominan "servicios avanzados de innovación para empresas" (aquellos que no se enfocan a empresas de manera individual sino a grupos temáticos). Es un servicio diferencial porque actualmente es un servicio no prestado en el área de influencia y está considerado como de alta utilidad. No se han identificado destinos maduros que proporcionen soporte a este tipo de iniciativas - empresa tractora -. Será necesario estructurar los canales adecuados.
3. **Proyectos en colaboración:** Se encuentra el mismo caso que áreas de conocimiento. Destaca el alto interés de las Pymes y emprendedores por participar en este tipo de innovación en red.
4. **Financiación:** Se considera un servicio de enorme utilidad, sobre todo por PyMES y emprendedores, que se ha utilizado en el pasado pero con un bajo nivel de satisfacción en el formato.
5. **Asesoramiento:** Su caso es muy similar a los servicios de creación: hay una diferencia radical, como es lógico, entre PyMES (incluye emprendedores) y Gran Empresa. La práctica totalidad de las PyMES lo demandan y no han encontrado una oferta satisfactoria en la región.
6. **Internacionalización:** es un estado no muy contemplado aún por la madurez que implica aunque se ha utilizado el proporcionado por el ICEX.

3. análisis de conocimiento

análisis top-down totalizado



1. Tanto **áreas de conocimiento** como **asesoramiento,** son servicios que mantienen una discrepancia entre la utilidad manifestada y el uso que se ha hecho de ellos. Se puede deducir que aunque son altamente valorados por los entrevistados, realmente no lo han utilizado por lo que puede que no exista una oferta o no se esté ofreciendo con el formato adecuado en la región
2. En un segundo nivel, **creación** y **financiación** también tienen una valoración alta, incluso se ha realizado un uso más o menos amplio de todo el portfolio de servicios que las componen pero menos de lo que podría esperarse por su valoración

Como conclusión general, se puede apreciar que manifiestan un valor muy alto en servicios de **financiación, creación y asesoramiento** - peso muy importante de PyMES -**,** que se han utilizado con moderada intensidad en el pasado, pero no están satisfechos con el formato o la forma en la que se les ha prestado.

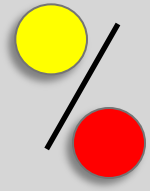
índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
4. análisis interno + externo
    - *4.1 análisis general de áreas de conocimiento*
    - *4.2 análisis detallado hipersector TIME*
    - *4.3 análisis detallado sector salud*
    - *4.4 análisis detallado TIC + salud (e-Health)*
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

4. análisis externo

posicionamiento áreas de conocimiento en relación al exterior

A continuación se muestra la situación de cada área en función de las variables comentadas previamente

Área de conocimiento	Compe-tencia	Apoyo inst.	Otros aspectos relevantes	Valoración externa
TIC y Audiovisual			• El sector TIME (Telecom + IT + Media + Entertainment) está actualmente orientado hacia la reducción de costes, con producciones de poco valor añadido que no permite una diferenciación clara • No existe una masa suficiente de empresas para abordar este sector de forma independiente - falta de tractores - • Se contempla más como un área transversal de soporte a la innovación vertical de otras áreas: **innovación aplicada**	
Salud y Bienestar			• A pesar de ser una temática ampliamente cubierta en Cataluña, existen todavía campos de innovación por explotar, orientada no a la cadena de valor estándar Una estrecha colaboración con TicSalut resultará clave para la identificación de los mismos • El alto nivel de competencia a nivel regional en investigación sobre salud obliga a encontrar áreas centradas en la innovación aplicada, es decir, que englobe diferentes aspectos de la cadena de valor	
Patrimonio histórico, artístico y turístico			• La actividad turística de la zona no justifica que deba ser un área principal de conocimiento y de consumo interno debido a la reducida masa crítica • Sin embargo se contempla la posibilidad de exportar este know-how local en sector turismo a otros destinos turísticos • Destacar la futura competencia que va a existir desde el Parc Científic i Tecnològic del Turisme i del Oci de Tarragona	
Nanotec, Materiales y Tec de Producción			• Es un área con un alto potencial investigador que permite la creación de innovaciones de amplia aplicación en otras áreas verticales • Puede permitir la adaptación de tejido empresarial dedicado al textil	

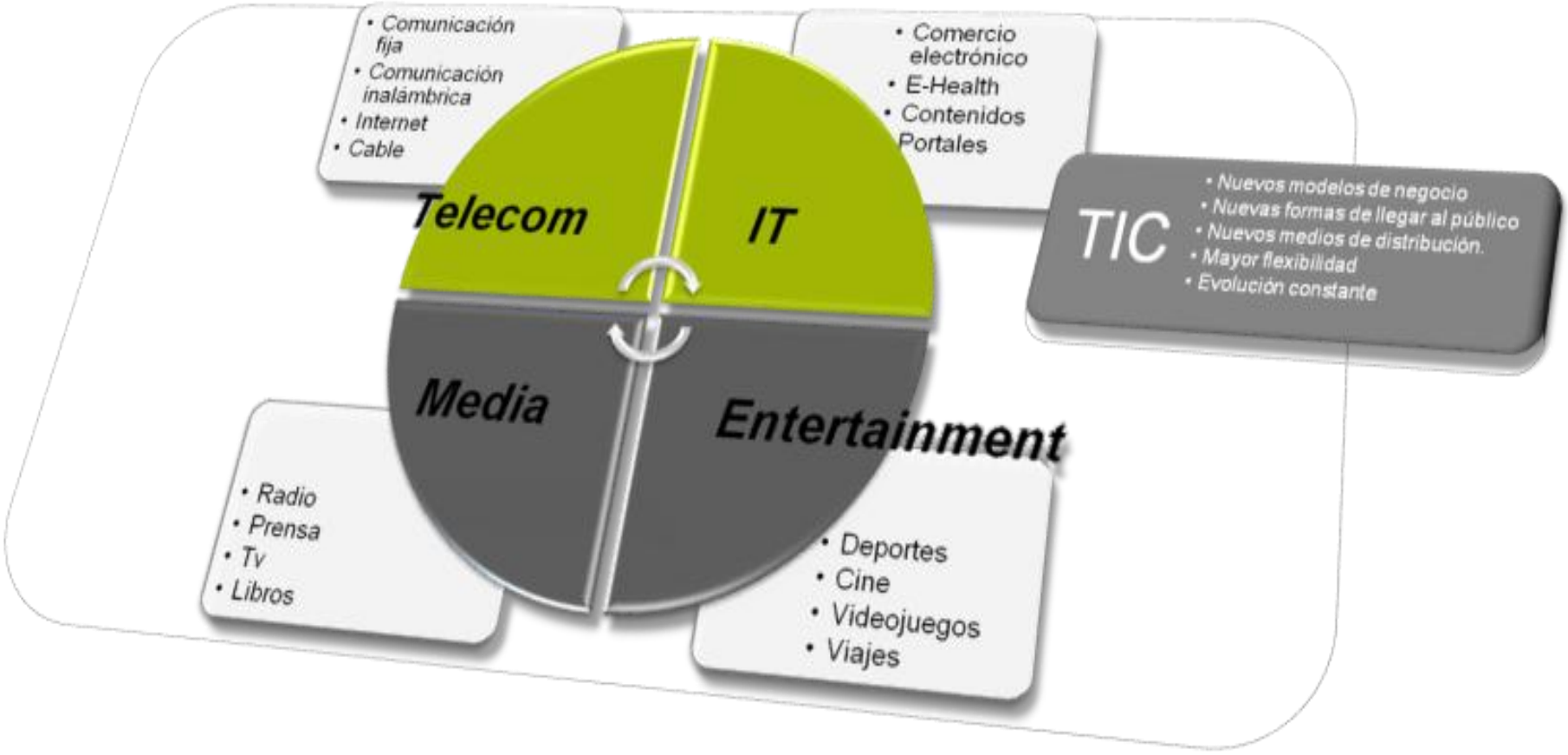
índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
4. análisis externo
   - *4.1 análisis general de áreas de conocimiento*
   - *4.2 análisis detallado hipersector TIME*
   - *4.3 análisis detallado sector salud*
   - *4.4 análisis detallado TIC + salud (e-Health)*
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

4. análisis detallado hipersector TIME

hipersector TIME y su relación con las TIC

En la actualidad, la evolución global de los sectores de Media, Entertainment y su convergencia con el sector TIC conduce a considerar el denominado hipersector TIME (Telecom, IT, Media, Entertainment).



4. análisis detallado hipersector TIME

cadena de valor del hipersector TIME

El alto grado de sinergias entre los sectores del hipersector TIME obliga a definir una **cadena de valor** no basada en una secuencia cronológica de servicios a ofrecer sino en una serie de **servicios verticales apoyados en otros transversales**.

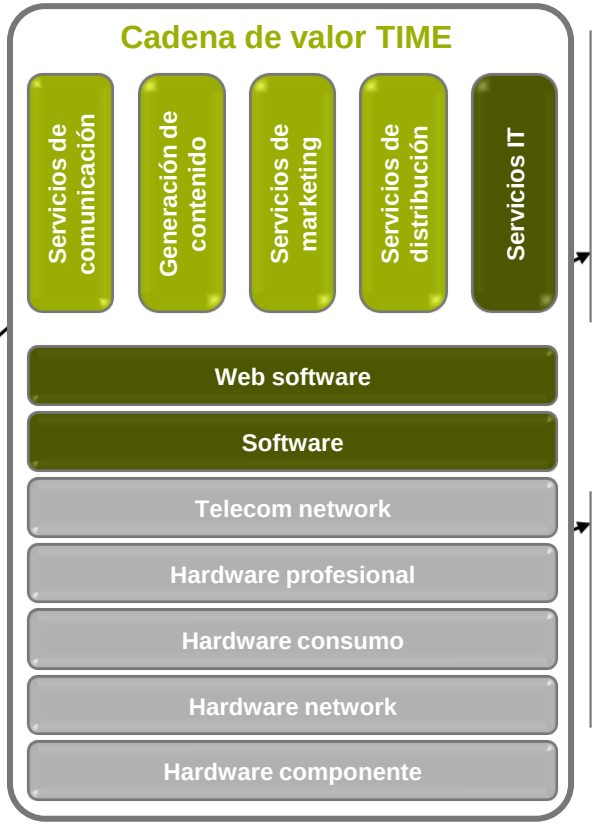
SEGMENTOS DE VALOR AÑADIDO

Servicios de Comunicación: Servicios de comunicación de personas (texto, voz, vídeo).

Generación de Contenido: Creación de contenido en cualquier formato (noticias, cine, música, etc.)

Servicios de marketing: Estrategias de ventas, posicionamiento, publicidad, producto, etc.

Servicios de distribución: Canales para hacer llegar bienes al consumidor (TV, radio, portales de contenido, plataformas de descarga, etc.)



SEGMENTOS ALTAMENTE "COMODIZADOS"

Servicios IT. Servicios tipo "C&SI" (consultoría e integración de sistemas), gestión de sistemas IT, etc.

Web Software. Desarrollo de aplicaciones lógicas que combina arquitectura de software tradicional (offline) con protocolos de comunicación de redes (google, yahoo, SaaS, etc)

Software. Desarrollos de aplicaciones lógicas en distintos niveles que operan en dispositivos electrónicos desde el ordenador hasta el móvil.

SEGMENTOS COMMODITY

Telecom Network. Red de comunicación que cubre un área geográfica específica al conectar dispositivos de red (red celular, red telefónica, red de TV, etc.)

HW Profesional. Dispositivos electrónicos para uso en campos profesionales específicos, como puede ser sanidad, militar, científico, educación, etc.

HW Consumo. Dispositivos electrónicos que se venden directamente a consumidores para uso personal (ordenador, iPod, móvil, etc.)

HW Network. Dispositivos electrónicos que facilitan la comunicación de redes y tienen poca visibilidad al consumidor (routers, servers, modems, etc.)

HW Componente. Componentes de dispositivos electrónicos que no se venden al consumidor (procesadores, cables, semiconductores, etc.)

4. análisis detallado hipersector TIME

análisis regional del tejido TIME en base a CNAE-93

Porcentaje de empresas por zona geográfica respecto al total de Catalunya

		No. empresas	No. empleados	Micro	Pymes	Grandes Empresas	
Seg. De Valor Añadido	Servicios de comunicación	0	0	0	0	0	
	Generación de contenido	9	40	8	1	0	
	Servicios de marketing	7	40	6	1	0	
	Servicios de distribución	7	30	6	1	0	
Seg. Altamente Comodizado	Servicios IT	33	209	26	7	0	
	Web software	1	1	1	0	0	
	Software	12	71	9	3	0	
Seg. Commodity	Telecom network	0	0	0	0	0	
	Hardware profesional	3	58	0	3	0	
	Hardware consumo	1	1	1	0	0	
	Hardware network	0	0	0	0	0	
	Hardware componente	5	66	2	3	0	

Panorama ideal para el desarrollo de una industria TIME de valor añadido

Servicios de comunicación | Generación de contenido | Servicios de marketing | Servicios de distribución | Servicios IT

≠

Cadena de valor TIME Maresme

Servicios de comunicación | Generación de contenido | Servicios de marketing | Servicios de distribución | Servicios IT

4. análisis detallado hipersector TIME

visión de la cadena de valor TIME en el ámbito TIC

Las conclusiones generales que se extraen del análisis son:

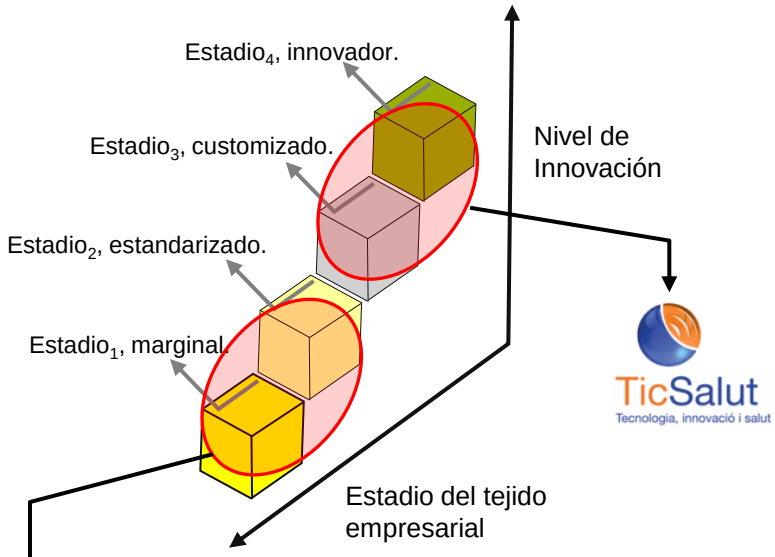
- Dentro de los estadios 3 y 4, que es donde se ubican las empresas encargadas de abanderar la innovación por ámbito, el volumen empresarial no alcanza la masa crítica necesaria.
- Se identifica como fundamental fortalecer el tejido empresarial conformado por pequeñas empresas de cara a superar el tamaño crítico que permita el **salto del "autoempleo y oportunidad" a la empresa innovadora**
- Surge la necesidad de apoyar a la **maduración de sectores** mediante plataformas de soporte de enfoques

Estadio$_4$. Innvador.
Uso intensivo de las capacidades de los P&S. Se trabaja junto a los lead users, los prescriptores, o se dispone de un conocimiento *core* diferencial.

Estadio$_3$. Customizado.
Modificaciones a los paquetes estándares para crear capacidades exclusivas más allá de los mismos, o con personalizaciones funcionales importantes.

Estadio$_2$. Estandarizado.
Utilización de los activos "as is", como viene "empaquetados". Actividades orientadas a su implantación en los clientes.

Estadio$_1$. Marginal.
Utilización de los activos de manera marginal y no integrada (consumo en modo guerrilla y un tanto indisciplinado). Hay más desconocimiento que certeza.



TicSalut
Tecnologia, innovació i salut

Seg. Altamente Comodizado	No. empresas	No. empleados	Micro	Pymes	Grandes Empresas
Servicios IT	33	209	26	7	0
Web software	1	1	1	0	0
Software	12	71	9	3	0

índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
4. análisis externo
   - *4.1 análisis general de áreas de conocimiento*
   - *4.2 análisis detallado hipersector TIME*
   - *4.3 análisis detallado sector salud*
   - *4.4 análisis detallado TIC + salud (e-Health)*
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

4. análisis detallado sector salud

cadena de valor

La innovación implica poner en valor en el mercado aplicaciones de conocimiento en forma de nuevos productos/servicios o modelos de negocio, en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor. A continuación se muestra **la cadena de valor** a nivel genérico de lo que sería **salud en su sentido más amplio**:

definición

Productores	Intermediarios de distribución	Proveedores	Intermediarios financieros	Pagadores del servicio
Aquellas compañías que producen la "materia prima" para los servicios de sanidad, por ejemplo: • Farmacéuticas • Manufactura de dispositivos médicos • Biotecnología • Productos orientados al "bienestar" • Plataformas e-Health	Empresas que conectan a los productores con los proveedores de los servicios de sanidad, por ejemplo: • Mayoristas • Minoristas • Distribuidores	Empresas, organizaciones y profesionales que proveen el servicio sanitario en todos los niveles, por ejemplo: • Hospitales • Centros médicos • Farmacias • Laboratorios clínicos • Servicios de "bienestar"	Instituciones que sirven de enlace financiero entre el proveedor del servicio sanitario y quien paga por él, por ejemplo: • Aseguradoras • Fondos	El que paga por el servicio de sanidad por sistema público, como prestación o de manera privada: • Gobierno • Empresas • Ciudadanos

aplicaciones

• Producción de nuevas vacunas	• Modelos de distribución de despliegue de vacunación	• Centros de revisión médica preventiva	• Modelos de financiación de acciones preventivas	**Cuidados preventivos**
• Aplicaciones de hospital digital	• Modelos de distribución de medicinas en sectores pobres	• Tratamiento y seguimiento remoto (dependencia)	• Modelos de financiación colaborativa público-privada	**Asistencia sanitaria**
• Producción de complementos dietéticos	• Alianzas estratégicas (juegos + ejercicio, música + deporte)	• Servicios de relajación y tratamiento (spa)		**Bienestar (Wellness)**

Fuentes: BURNS, Lawton (Wharton), "The Healthcare Value Chain"

4. análisis detallado sector salud

representación de la cadena de valor en España

Los principales actores de la cadena de valor en España son **grandes organizaciones** en la mayor parte de los casos **con presencia internacional**.

ILUSTRATIVO
NO EXHAUSTIVO

Productores | **Intermediarios de distribución** | **Proveedores** | **Intermediarios financieros** | **Pagadores del servicio**

La **parte productora** de la cadena de valor contempla las grandes empresas multinacionales farmacéuticas, fabricantes de dispositivos electrónicos médicos y de software especializado.

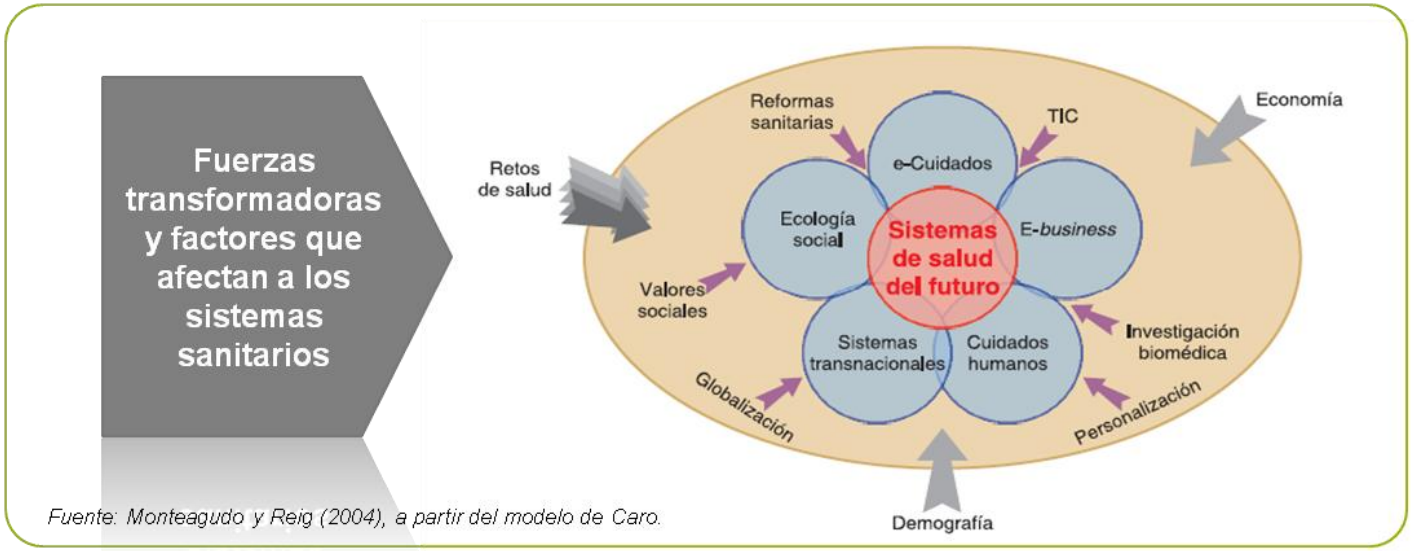
La **parte proveedora** recoge la gestión de los centros de provisión (hospitales) con la intermediación financiera (seguros).Varían mucho en cada país. Aquí se presentan los principales *players* de España.

4. análisis detallado sector salud

tendencias más relevantes

El sector de la salud se encuentra en un momento de grandes cambios provocados por macro-tendencias entre las que destacan:

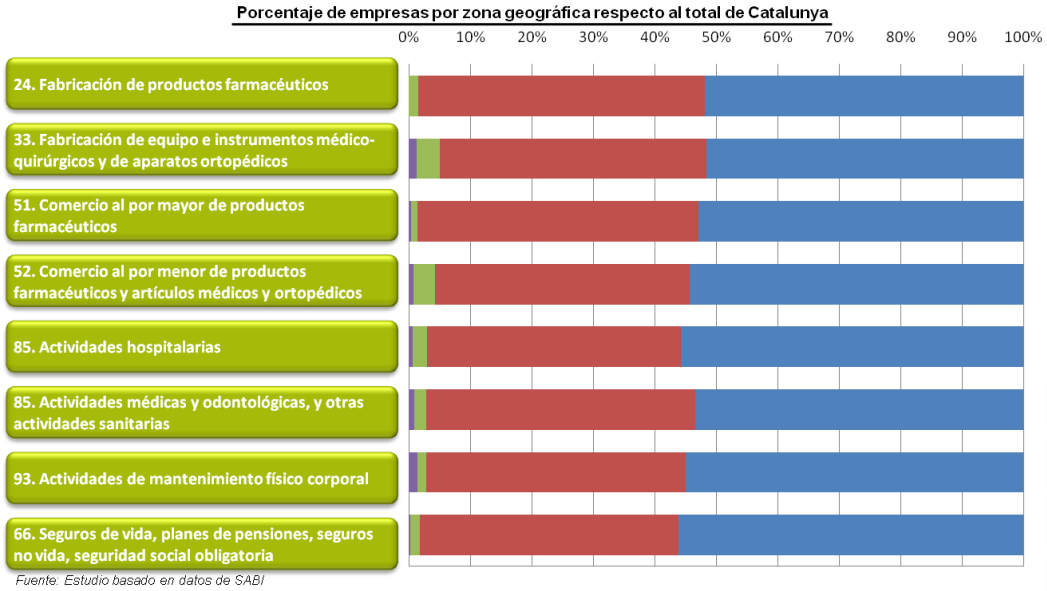
- El **paciente como enfoque**, como eje central del modelo sanitario.
- Rápido **crecimiento de los costes** de los servicios de salud desde mediados de los 90's.
- Rápido **envejecimiento de la población** aumentando el riesgo de saturación de los sistemas de sanidad en su vertiente más tradicional
- Grandes **retos para las farmacéuticas**: crisis de patentes, demandas legales masivas y regulaciones más estrictas.
- **Pacientes con rol más activo** en las actividades y procesos relacionados con su salud – internet 2.0, 3.0 -
- **Nacimiento de la biotecnología**, que genera un nuevo paradigma de medicina personalizada.
- Deseo de vivir una vida más sana (wellness) que se relaciona con dietas, ejercicio, medicina preventiva, etc.
- **Traslado de los servicios del hospital** a centros de atención primaria (walking centers) y al domicilio (HomeCare).



Fuente: Monteagudo y Reig (2004), a partir del modelo de Caro.

4. análisis detallado sector salud

tejido empresarial – contexto general

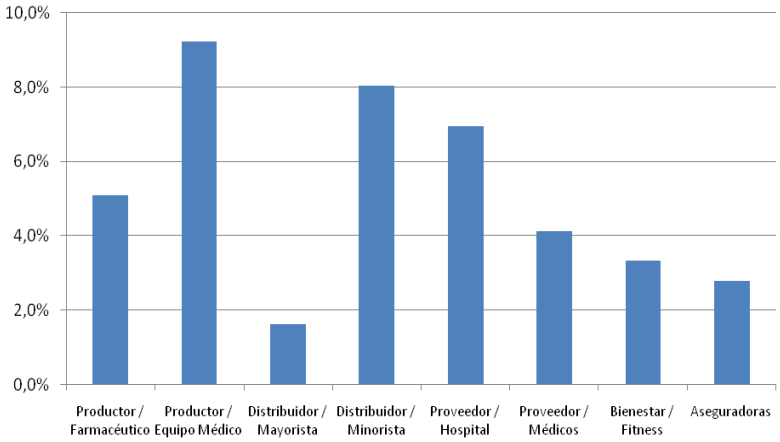


Fuente: Estudio basado en datos de SABI

	No. empresas	No. empleados	Micro	Pymes	Grandes Empresas	
24. Fabricación de productos farmacéuticos	8	1352	2	3	3	
33. Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos y de aparatos ortopédicos	12	671	6	4	2	
51. Comercio al por mayor de productos farmacéuticos	6	26	6	0	0	
52. Comercio al por menor de productos farmacéuticos y artículos médicos y ortopédicos	30	129	27	3	0	
85. Actividades hospitalarias	5	914	2	1	2	
85. Actividades médicas y odontológicas, y otras actividades sanitarias	64	955	50	12	2	
93. Actividades de mantenimiento físico corporal	2	3	2	0	0	
66. Seguros de vida, planes de pensiones, seguros no vida, seguridad social obligatoria	4	7	4	0	0	

Fuente: Estudio basado en datos de SABI

Proporción de empresas del Maresme respecto a la provincia de Barcelona, por eslabón de cadena de valor



Fuente: Estudio basado en datos de SABI

4. análisis detallado sector salud
conclusiones

Las conclusiones más importantes del análisis global del área de salud son:

- Aunque proporcionalmente el tejido empresarial del Maresme en salud es pequeño con respecto al resto de la provincia de Barcelona, existe un **potencial de tracción** empresarial en:
  - Fabricación de equipo médico
  - Centros de actividades hospitalarias
  - Centros de actividades médicas en general

- Un alto porcentaje de las grandes empresas contabilizadas en el sector de fabricación de equipo médico forman parte de **multinacionales** que tienen plantas secundarias en la región y, por lo tanto, tienen un **margen de acción limitado respecto a la innovación local**.

- La fortaleza del tejido empresarial de Mataró dentro de la salud está englobada en el sector servicio, específicamente **hospitales y centros médicos**, con una tracción local importante.

- Las grandes tendencias de salud convergen en un panorama con oportunidades reales: un sistema de sanidad que se **enfoca más en un paciente** que adopta un rol más activo gracias a las herramientas que ofrecen las TIC.

- La fortaleza en servicios de Mataró en combinación con la oportunidad que presenta el panorama actual de salud y bienestar habilitan un camino a seguir: **foco en los servicios, foco en las personas y apoyo en las TIC**.

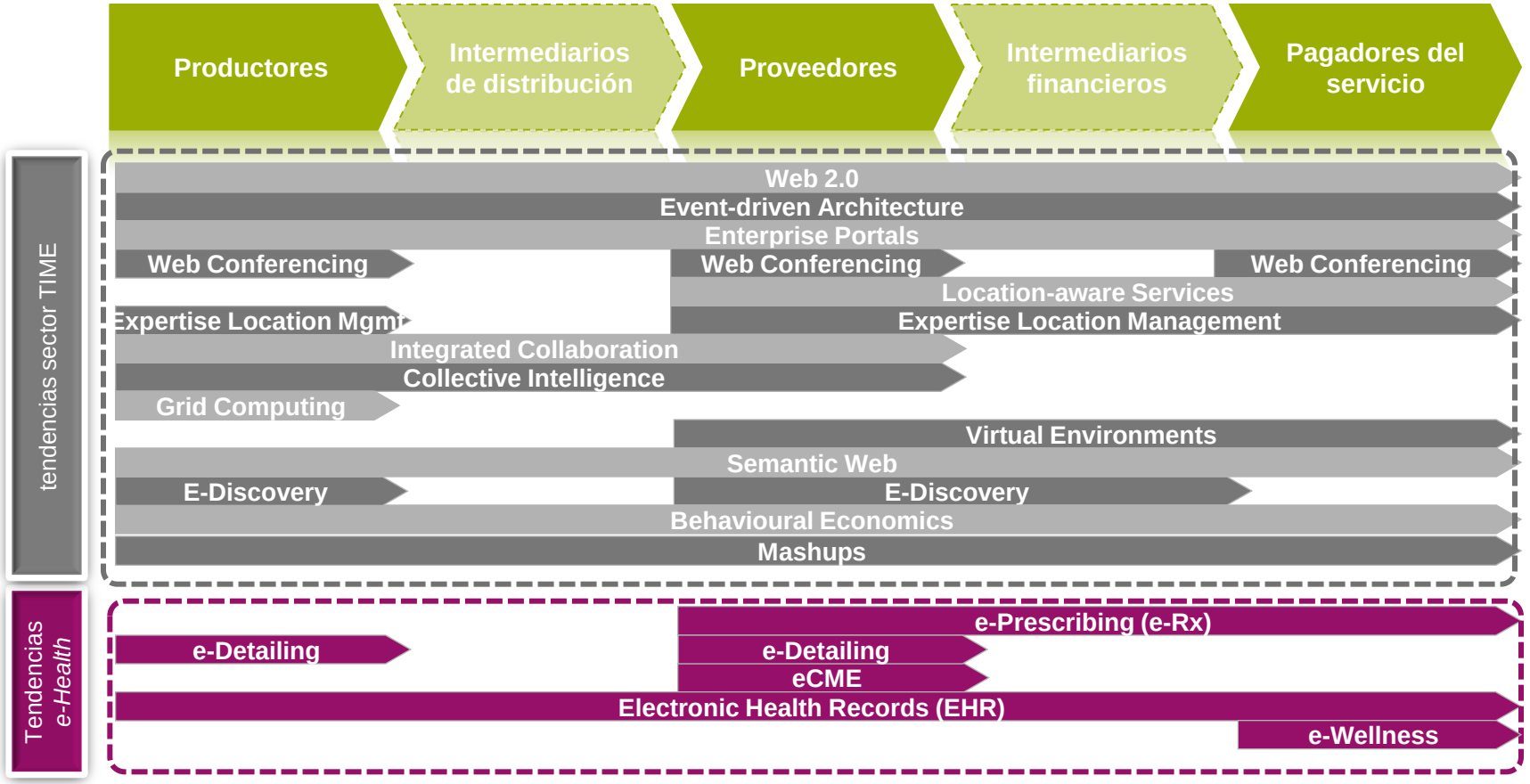
índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
4. análisis interno + externo
    - *4.1 análisis general de áreas de conocimiento*
    - *4.2 análisis detallado hipersector TIME*
    - *4.3 análisis detallado sector salud*
    - *4.4 análisis detallado de TIC + salud (e-Health)*
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

4. análisis detallado TIC + salud

tendencias TIC en la cadena de valor de sanidad

Un gran número de tendencias tecnológicas (TIC) tienen impacto en la cadena de valor tradicional de salud y bienestar generando nuevos modelos de negocio y oportunidades para innovar.

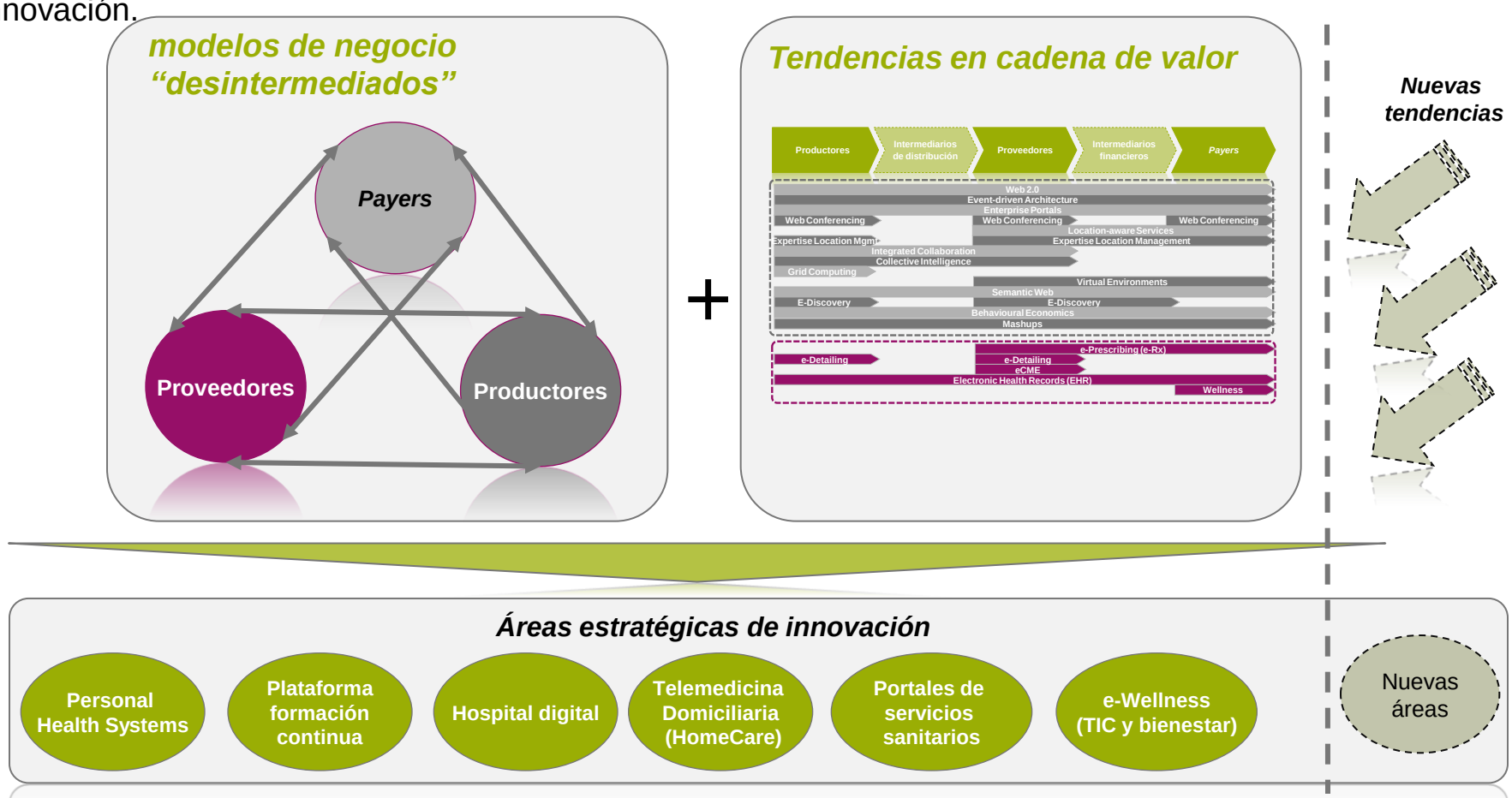


Fuente: Estudio de everis sobre impacto de tendencias TIC en el sector de la sanidad (e-Health)

4. análisis detallado TIC + salud

áreas estratégicas de innovación

Los nuevos modelos de negocio en combinación con nuevas tendencias TIC que transformen la cadena de valor de salud y bienestar hacia el modelo **de medicina personalizada**, generan áreas estratégicas de innovación.



4. análisis detallado TIC + salud

conclusiones

Las conclusiones más importantes del análisis de TIC/Salud (e-Health) son:

- El foco de las TIC no sólo reside actualmente en la generación de nuevos productos y servicios más avanzados a lo largo de la cadena de valor, sino que están transformando completamente **el modelo de atención sanitaria hacia la medicina personalizada**.

- Esta transición depende de la construcción de una **nueva infraestructura de sanidad**, lo cual genera varias áreas estratégicas de innovación.

- El enfoque en e-Health es un camino seguro para la región teniendo en cuenta factores como:
  - el apoyo de la **Generalitat** a través del centro TIC Salut
  - la relevancia del **sector de servicios médicos** en el tejido empresarial de Mataró
  - la evidencia clara de que las **TIC** son la columna vertebral de la innovación en el sector de salud

- El **punto débil** de este enfoque es la generación de **conocimiento en e-Health** que está prácticamente ausente del ámbito universitario y tiene una presencia poco consolidada en centros de innovación.

índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
4. análisis interno + externo
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

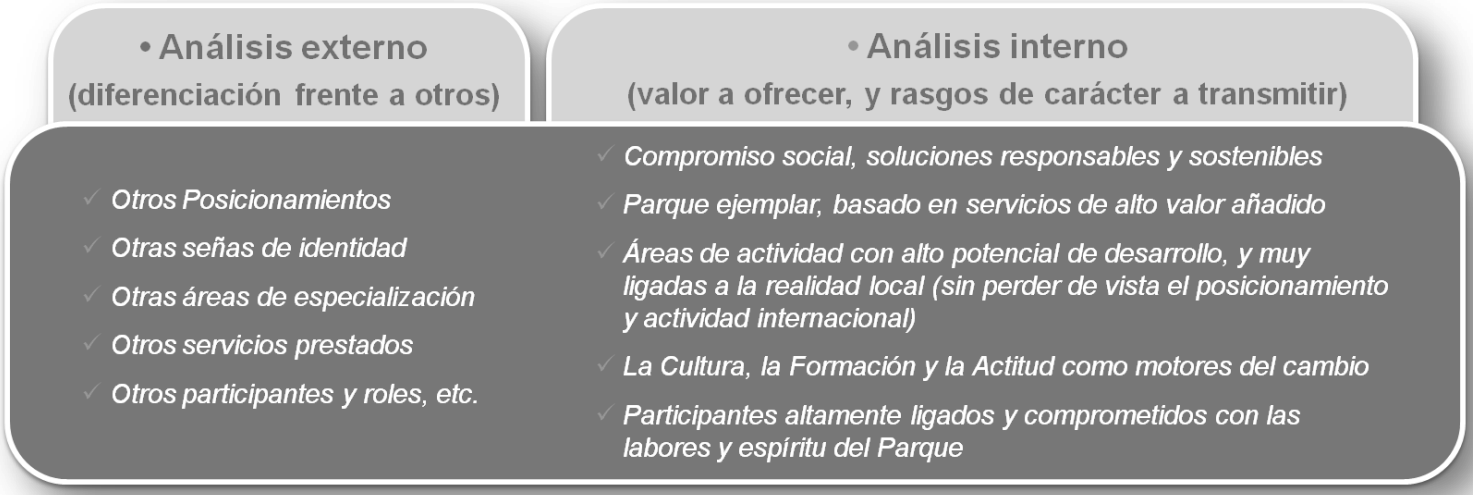
5. posicionamiento estratégico
visión general

TecnoCampus, a día de hoy, es una realidad en proceso de construcción. Como tal, es prioridad conseguir un posicionamiento que lo convierta en referente global en los aspectos identificados como claves, consiguiendo una **diferenciación a nivel mundial**.

Un posicionamiento ha de ser …

- único
- creíble
- sustentable
- perdurable en el tiempo
- relevante

TecnoCampus ha de encontrar su espacio para convertirse en el **líder de la transformación regional del Maresme**.



5. posicionamiento estratégico

situación actual interna-externa de TCM (análisis DAFO)

	Aspectos a fomentar	Aspectos a mitigar
Aspectos Internos	**Fortalezas** ▪ **Fortaleza de la repartición de roles en la organización de TCM acorde con la triple hélice** ▪ **Buen posicionamiento y bas… de TCM** con un camino por definir ▪ **Excelente predisposición** entrevistados y autonomí… ▪ **Excelente predisposic…** promover una transfor… ▪ **Capacidad de gest…**	**Debilidades** ▪ **Barreras** y retos relacionados con **aspectos culturales** y de concepción de modelo productivo ▪ **Falta de masa crítica y bajas economías de escala** (ciencia, empresa, consumo) frente a grandes regiones ▪ **…términos de productividad empresarial** ▪ …nto relacionada **…gías de complejidad**
Aspectos Externos	**…** ▪ Apuesta por l… **Generalitat d…** ▪ Condiciones geográficas fa… al bienestar y la **calidad de vida** ▪ **Impulso del Plan de Bolonia** para la transforma… conocimiento ▪ Dinamización, concentración y especialización del sector **TIC en universidad** ▪ **Conciencia general** de la necesidad de transformar la orientación empresarial de la comarca	**…azas** ▪ **…spañolas** con mejores índices …es economías de escala ▪ **…yoritariamente micro-empresa** **…ca propensión por la innovación** ▪ **…tiva temporal** frente a agentes que …ndo en áreas de oportunidad …udiovisual y Salud en la región)

CONCLUSIONES

CONCIENCIA DE TRANSFORMACIÓN
+
POSIBILIDAD DE ESPECIALIZACIÓN Y FOCALIZACIÓN
+
APOYO CAPITAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
+
NECESIDAD DE GENERAR UNA MARCA GLOBAL

5. posicionamiento estratégico
principales conclusiones del diagnóstico

conclusiones	líneas estratégicas
• Las empresas que forman el tejido empresarial de la comarca del Maresme son mayoritariamente micro-pymes, orientadas principalmente al autoempleo: productividad, costes, dudas sobre crecimiento, etc. • La diferenciación que permite la generación de I+D en la Comarca no es suficiente para diferenciarse del resto de competidores • Objetivo de conseguir masa crítica para optimizar procesos y costes	Enfoque hacia la **Producción/Operación + Innovación** (no en I+D)
• Mataró dispone de un índice importante de retención de talento • Es necesario desarrollar tanto la empresa, como la ciencia como la financiación en base al principal activo del Maresme: personas	Maximización del **potencial de las Personas** en el modelo de Cuádruple Hélice
• Las carreras universitarias en Mataró son de ciclo medio pero han de abordar el proceso de cambio de Bolonia en 2010 • Existe un alto potencial al gobernar la universidad • Existe un gran apoyo de los poderes públicos	Transformación del modelo educativo y **Posicionamiento Global como "Educación del Futuro"**
• La innovación tecnológica requiere ciclos de desarrollo e inversión más o menos largos • Las micro-pymes tienen poco propensión a innovar • Necesidad de obtener resultados en el corto plazo – píldoras de innovación -	**Innovación en sentido amplio**
• TecnoCampus en general y Maresme en particular tienen que labrarse una marca diferenciadora en dura competencia con el potencial del entorno • El tejido empresarial consolidado implica escasez de potenciales tractores • Existe una gran oportunidad de posicionar el Maresme como referencia en el ámbito de la salud y la tecnología.	Definición de la **temática general** e identificación de las áreas
• Necesidad de potenciar la I+D local, la atracción de talento que derive en materializacion en ideas, experiencias, etc.	Concepto de ***Open Innovation***: apertura al mundo global **para captar I+D**

5. posicionamiento estratégico

funciones clave de TecnoCampus

Con el fin de dar respuesta a las principales problemáticas identificadas, TCM debe trabajar para asegurar la correcta puesta en marcha y el correcto desarrollo de unas funciones básicas:

5. posicionamiento estratégico

cobertura de las funciones a las problemáticas

		Asesoramiento	Innovación en colaboración	Relaciones Exteriores	Creación de empresas	Formación específica	Transformación de la educación	Generación de conocimiento temático	Transferencia de conocimiento	Financiación	Difusión	Nivel de cobertura
Entorno socio-económico	Ausencia de tractores			◑				◑				◕
	Evolución del oportunismo a la oportunidad	◑			◑							◕
	Evolución del emprendedor individual a la empresa emprendedora	◑				◔						◑
	Formación					◕						◕
	Baja productividad					◔		◔				◑
	Potenciar la colaboración entre empresas		◕	◑				◔			◔	●
Diferenciación TCM	Modelo de creación de conocimiento		◑		◔	◔	◔	◕	◑			●
	Captación y retención de talento			◕			◔					◕
	Localización de "campeones"		◑	◕								◕
	Modelo de transferencia de conocimiento						◔		◕			◕
	Difusión			◑							◕	●
Serv. Empresas	Priorizar los servicios a empresa	◑			◑							◕
	Diferenciación de los servicios por tamaño de empresa y sector	◑			◑							◕
	Correcta orientación en los mecanismos de financiación	◑								●		●
	Coaching	◑			◔	◑						◑

5. posicionamiento estratégico

recomendación de planteamiento operativo de partida

Áreas | **Funciones** | • Servicios

Área de Servicios Básicos

- Servicios básicos
- Facility management
- Soporte y estructura administrativa a empresas
- Telecomunicaciones
- Salas de reuniones, laboratorios, etc

Área de Universidades

Transformación de la educación

- Planificación y seguimiento de los cambios necesarios en el sistema
- Adaptación de planes de estudio
- Incorporación de nuevos cursos de post-grado y programas de doctorado

Transferencia de conocimiento

- Promoción de una mayor interacción universidad - empresa
- Desarrollo de grupos de I+D en línea con la temática de TCM
- Involucración progresiva en proyectos gestionados por/desde TCM

Área de Servicios Empresa

Creación de empresas

- Planes de viabilidad
- Planes de negocio
- Procesos administrativos

Asesoramiento

- Gestión empresarial
- Coaching
- Gestión de la calidad
- Mejora de procesos

Financiación

- Asesoramiento en ayudas I+D+i
- Preparación de propuestas
- Valoraciones financieras
- Itinerarios financieros
- Contactos con fuentes de inversión

Área de Agentes Territoriales

Transformación de la educación

- Apoyo territorial para llevar a cabo la transformación del modelo educativo

Área de Servicios de Conocimiento

Innovación en colaboración

- Desarrollo de alianzas estratégicas con creadores, productores, proveedores o consumidores de innovación
- Gestión de proyectos sectoriales en colaboración

Formación específica

- Organización de cursos, seminarios, foros, etc. temáticos

Relaciones Exteriores

- Observatorio sectorial
- Desarrollo de redes de expertos (individuales o colectivos)
- Identificación de activos de referencia
- Identificación de potenciales proyectos

Difusión

- Gestión de medios de comunicación
- Planes de comunicación

Generación de conocimiento temático

- Creación de un Think Tank temático
- Captación y retención de talento sectorial

índice

1. introducción
2. caracterización del entorno
3. análisis del conocimiento
4. análisis externo
5. posicionamiento estratégico
6. plan de acción

6. plan de acción
próximos pasos

Actividades	hoy	corto plazo	medio plazo	largo plazo
Posicionamiento Estratégico				
Definición del Modelo Operativo Objetivo:				
• Selección áreas operativas				
• Catálogo de servicios asociados				
• Definición propuesta de Valor de TCM global				
• Definición propuesta de Valor de cada área				
• Definición de los procesos				
• Modelo de relación interno:				
• Interno: organización, roles y responsabilidades				
• Activos externos: proveedores, alianzas, I+D+i, …				
Dotar de contenido a TCM				
Transformación del Modelo Educativo				
• Identificación de palancas				
• Definición del modelo objetivo				
• Negociación con todas las partes implicadas				
Gestión del cambio organizacional				
Plan Comunicación – Difusión líneas estratégicas				

everis

attitude makes the difference