



# Sanitat

## Àmbits i oportunitats d'internacionalització de la sanitat catalana

ENRIC MAYOLAS

Pel potencial del sector de la salut, la seva tradicional obertura i mirada l'exterior, les experiències d'internacionalització i una vocació mediterrània que ara pot tenir noves oportunitats, en aquest article es presenten diverses experiències sectorials i territorials d'algunes institucions i empreses de la sanitat catalana.



**Anàlisi de casos:** Fundació Clínic/CRESIB/Centre de Recerca de Manhiça, Consorci Hospitalari de Catalunya (CHC), Gesaworld, Pinearq, Banc de Sang i de Teixits de Catalunya (BSTC), Bergadana, BioRegió de Catalunya (Biocat)

## La Unió per la Mediterrània, una oportunitat per a exercir

Des de fa pocs mesos, Barcelona acull la seu de la **Unió per la Mediterrània (UpM)**, que reconeix, finalment, la capitalitat mediterrània de la ciutat. Certament, el pas d'obtenir aquest reconeixement ja s'ha fet, però potser ara ve el més difícil: aquesta capitalitat que se'ns han reconegut s'ha d'exercir i, en el camp de la salut, exercir-la vol dir obrir les nostres possibilitats i realitats cap a la resta de països.

Dir que Barcelona és la capital biomèdica de la Mediterrània i no disposar de pràcticament cap web en francès, la llengua vehicular de bona part dels països de la ribera sud, i una migrada presència de l'anglès, dificulta que ens puguin reconèixer com a centre de referència, en el qual es puguin sentir acollits aquests països, per als quals el francès i l'àrab són les llengües d'intercanvi. Pot semblar un fet menor, però implementar accions tan bàsiques com aquesta mostra que volem tenir un paper en els projectes de salut, en la cooperació, en l'assistència tècnica, en la capacitat d'atraure pacients de les àrees francòfones i guanyar-nos el fet ser la referència en l'àmbit de la Mediterrània.

**Cal esmerçar esforços per tal d'augmentar la capacitat d'interactuació de les nostres empreses i institucions en la regió per a poder fer més presents l'expertesa, l'experiència i la capacitat que ens atribueixen i que ara toca exercir de manera ferma i generosa.**

Cal esmerçar esforços per tal d'augmentar la capacitat d'interactuació de les nostres empreses i institucions en la regió per a poder fer més presents l'expertesa, l'experiència i la capacitat que ens atribueixen i que ara toca exercir de manera ferma i generosa. Aquest aspecte és clau en el desenvolupament de l'àmbit salut de la UpM. És evident que tenim les millors capacitats per a

ser importants a la regió, però la posició preeminent del sector la poden guanyar amb facilitat les companyies d'altres països que estan informades de la vàlua i l'expertesa dels nostres tècnics i professionals, i si els incorporen, els pot donar avantatges en la seva tradicional i molts cops consolidada presència en aquests territoris.

És interessant explicar l'experiència d'una institució del nostre país en aquesta àrea i en l'Àfrica subsahariana.

### Fundació Clínic/CRESIB/ Centre de Recerca de Manhiça

És molt important destacar la importància de la presència continuada de la **Fundació Clínic** al Marroc pel paper que ha tingut, amb l'ajuda de l'**Agència Espanyola de Cooperació Internacional (AECI)**, en la gestió d'un hospital al nord del país i en el fet de convertir-se en soci per a diferents accions formatives. Més recentment ha liderat un projecte de salut maternoinfantil amb el Ministeri de Salut marroquí. Aquesta continuïtat és clau per a obrir portes i ser actors preferents del procés de reforma de salut del país magribí, al qual tan útil li pot ser l'experiència catalana.

A **Manhiça**, Moçambic, els professionals del Clínic, amb el suport de l'AECI, la Generalitat de Catalunya i fundacions privades, han creat un centre de recerca excel·lent per al desenvolupament, entre d'altres, d'una vacuna de la malària.

Aquestes experiències han permès constituir una estructura com és l'Observatori de Salut Global, una eina fonamental per a exercir lideratge, des de Barcelona, en les polítiques de salut per a la regió mediterrània.

Estem davant d'un clar exemple en el qual l'excel·lència, la voluntat política a tots nivells, la col·laboració d'importants institucions privades, la persistència i la continuïtat han donat un fruit. Cal continuar convertint aquestes actuacions en eines transversals en les quals puguin participar-hi altres nivells i tipus d'activitats empresarials

## El turisme mèdic

La internacionalització del sector de la provisió de serveis de salut està fonamentalment enfocada cap a l'atracció de pacients a Barcelona. Aquesta activitat té una llarga tradició, lligada a l'atractivitat que històricament han tingut alguns centres com les clíniques Barraquer i Puigvert i que, des de fa més de vint anys, ha aglutinat Barcelona Centre Mèdic (BCM). Aquesta associació agrupa una vintena de centres de prestigi, tant privats com de la xarxa pública: hospitals terciaris, clíniques privades generals i monogràfiques i centres de diagnosi tant d'imatge com de laboratori clínic. També cal esmentar Barnaclínic, l'oferta privada de l'Hospital Clínic, i altres iniciatives individuals d'alguns centres.

**Tenim un capital enorme i unes possibilitats molt grans, però només si les exercim de manera conjunta. La fragmentació de l'oferta, polítiques de preus errònies i la manca d'estratègies comunes ens portaran a resultats petits i migrats.**

Aquest mal anomenat «turisme mèdic», que, en realitat, està format per pacients que viatgen, en els darrers anys ha constituït un veritable mercat, immadur encara, però que evoluciona i s'estructura de manera molt ràpida. S'han creat canals específics, fires i mercats, s'han definit actors, s'han establert regles de joc, etc.

Es va fent evident que, o disposes d'una marca global o has de treballar com a destinació. Avui, Barcelona pot aspirar a convertir-se en destinació, pot aspirar a ser reconeguda com un centre mèdic de qualitat, però això ho han de reconèixer els altres, no és suficient que ens ho diguem nosaltres i entre nosaltres.

Tenim bones possibilitats si presentem una oferta global i àmplia i ens dirigim als mercats amb bona accessibilitat (en això serà l'aeroport el que marcarà la pauta), amb uns preus competitius i

amb qualitat contrastable. En aquest punt, aconseguir l'acreditació de qualitat dels nostres centres, reconeguda internacionalment, esdevindrà imprescindible.

Gairebé una cinquantena de destinacions de tot el món s'han fet presents en aquest mercat, algunes de l'Estat espanyol, com Marbella-Costa del Sol, i, més recentment, Madrid. En l'àmbit regional, Turquia i Jordània, amb iniciatives clúster de salut amb un fort suport polític institucional, s'han convertit en exemples d'èxit i una realitat de negoci.

Ser competitius en aquest camp només es pot aconseguir si acceptem les regles d'aquesta nova activitat i les juguem a fons. Tenim un capital enorme i unes possibilitats molt grans, però només si les exercim de manera conjunta. La fragmentació de l'oferta, polítiques de preus errònies i la manca d'estratègies comunes ens portaran a resultats petits i migrats, que potser per a algun centre poden ser importants, però no col·locaran Barcelona on la podem situar dins el mercat de l'atenció mèdica internacional.

En termes de la tipologia de serveis que poden atreure pacients, sembla que són els processos més complexos realitzats als centres d'aguts els que són susceptibles de comercialitzar-se millor a l'estranger, ja que el seu cost elevat pot generar espai per a establir una competència en preus. Existeixen també altres espais per a l'atracció de pacients per les restriccions legals que existeixen en alguns països per a certes intervencions, la superioritat tecnològica o la voluntat de mantenir la confidencialitat.

Cal crear consciència que estem davant d'una activitat amb un gran potencial econòmic. Aquesta presa de consciència ha de comportar l'obtenció de suport polític institucional (departaments de Salut i d'Innovació, Universitats i Empresa, Ajuntament de Barcelona) com el que gaudeixen els nostres competidors i el ferm compromís dels proveïdors de serveis de salut, així com dels operadors de proximitat (serveis turístics).

Un altre element clau per a l'èxit és la complicitat de les autoritats consulars. Països membres de la

**Unió Europea**, en els quals hi ha altres ciutats que competeixen amb Barcelona a l'hora de captar pacients extracomunitaris, ofereixen totes les facilitats per a obtenir el visat d'entrada al seu país en 24-48 hores. En contrapartida, s'observen moltes traves en la concessió de visats per a viatjar a Barcelona, i les nostres autoritats consulars mostren poca sensibilitat per a aquests casos. No hi ha la visió que estem davant d'una activitat econòmica i empresarial molt important, tant per a Catalunya com per a Espanya.

Només amb tots els suports podem aspirar a desenvolupar aquesta activitat i situar la destinació Barcelona on pot estar.

## La contractació pública internacional

La contractació de tot tipus de béns i serveis pels organismes públics representa una part molt important de la demanda d'un país, amb un volum que entre el 15 i el 20 % del Producte Interior Brut (PIB) en la majoria de països. Segons estimacions de l'**Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic** (OCDE), al voltant d'un terç d'aquesta contractació pública és susceptible d'obrir-se al comerç internacional. No obstant això, existeixen obstacles nacionals per a obrir els contractes públics als proveïdors estrangers, la qual cosa fa que el volum més significatiu de la contractació pública internacional estigui associat a l'**Ajut Oficial al Desenvolupament** (AOD), dins del qual la salut i el sector sanitari ocupen un lloc molt destacat. Entre el 1997 i el 2007, els recursos mundials destinats a la contractació i la venda de béns i serveis al sector públic en l'àmbit del sector sanitari va créixer un 16,7 % anual, davant de l'11,1 % registrat pel conjunt de l'AOD.

L'auge dels projectes internacionals de desenvolupament en l'àmbit de la salut ofereix interessants oportunitats d'internacionalització al sector sanitari català. La participació en aquests processos, més enllà de la capacitat tècnica, necessita un coneixement profund de les mecàniques de concurs, una estratègia que vagi mes enllà de la

immediatesa i, tal com hem considerat anteriorment, una activitat institucional orientada a crear vincles i a desenvolupar acords de cooperació que doni suport a l'estratègia d'internacionalització del sector de la salut. Cal disposar de visibilitat exterior, reputació i presència en els països contractants, amb capacitat i encert de bons vincles i d'acords amb socis locals.

**La participació en aquests processos necessita un coneixement profund de les mecàniques de concurs, una estratègia que vagi mes enllà de la immediatesa i una activitat institucional orientada a crear vincles i a desenvolupar acords de cooperació que donin suport a l'estratègia d'internacionalització del sector de la salut.**

Les consultores catalanes han participat amb èxit notable en gran nombre de licitacions, sobretot a Amèrica Llatina. La constitució d'un fons fiduciari a la **Corporació Financera Internacional** del Banc Mundial per **ACCIO** significa disposar d'un instrument molt útil per a facilitar la participació d'empreses catalanes en la licitació multilateral.

A continuació, voldria considerar algunes experiències catalanes.

### Consorci Hospitalari de Catalunya (CHC)

A mitjan anys 1990, aquesta agrupació patronal va emprendre un procés de participació en concursos i licitacions d'assistència tècnica i reforma de sistema de salut a molts dels països de l'Amèrica Llatina, tot situant el sistema de salut de Catalunya com a referent. El CHC ha estat adjudicatari de desenes de projectes finançats pel **Banc Mundial** i pel **Banc Interamericà de Desenvolupament**.

Així mateix, ha participat en la concepció de projectes de participació publicoprivada (PPP) d'hospitals que han realitzat altres conglomerats

empresarials, no-catalans, en els quals participa en àmbits d'assistència tècnica o avaluació. Tanmateix, aquesta situació no ha comportat l'efecte arrossegament previst: construcció de centres, venda d'equipaments, sistemes d'informació, etc.

Cal felicitar-nos d'un èxit clar que ha ajudat molt a considerar el nom del nostre sistema com un sistema capdavanter, però no s'ha aconseguit consolidar les oportunitats de negoci que sovint es van generar. Probablement hi té un paper important el fet de no haver comptat amb entitats financeres interessades en aquells mercats ni amb empreses constructores.

Disposar d'una llista molt nombrosa de referències de projectes per a institucions multilaterals és un capital enorme i que poques entitats poden presumir de tenir. Aquesta llista proporciona un avantatge competitiu molt important per a poder optar a nous contractes, tenint com tenim l'expertesa necessària.

## Gesaworld

**Gesaworld** és una empresa internacional especialitzada en assessoria de gestió sanitària i de serveis socials creada amb objectius semblants i mercats objectiu similars, més una important presència a Portugal. El desenvolupament de productes específics i la presència continuada i persistent en alguns mercats l'ha feta adjudicatària de molts projectes multilaterals i també finançats per governs de manera bilateral. El desplegament d'una xarxa de filials en els principals mercats llatinoamericans li atorga una presència i una visibilitat que li permeten afrontar projectes globals ambiciosos, com la construcció d'hospitals.

## Pinearq

**Pinearq** és un estudi d'arquitectura referent al nostre país i a l'Estat per a projectes del sector sanitari, sobretot hospitals. Després d'haver construït un gran nombre de centres tant a Catalunya com Espanya, ha iniciat projectes a diversos països,

tant d'Europa com d'altres continents. Estem davant d'una altra acumulació d'experiència i expertesa amb un alt potencial de desenvolupament internacional.

## Banc de Sang i de Teixits de Catalunya (BSTC)

Aquesta és una iniciativa publicoprivada que ha ordenat els bancs de sang del nostre país i ha desenvolupat, amb col·laboració privada, la producció de derivats del plasma. El **BSTC** és un clar exemple d'experiència que, quan es coneix, desperta un interès notable derivat tant del procés –unificar els bancs de sang i fer-ne una gestió única i multicèntrica– com de la reducció i el manteniment dels costos i del fet de compartir expertesa amb la iniciativa privada i fer una empresa d'èxit. El BSTC ha participat en assessoraments al Brasil, l'Argentina, Portugal, etc. El potencial és enorme.

**El BSTC és un clar exemple d'experiència que, quan es coneix, desperta un interès notable derivat tant del procés com de la reducció i el manteniment dels costos i del fet de compartir expertesa amb la iniciativa privada i fer una empresa d'èxit.**

## Bergadana

L'adaptació de vehicles sanitaris de transport per a crear un producte d'alta qualitat i competitiu, amb una fortíssima vocació internacional, ha dut aquesta empresa catalana a vendre vehicles a tots els continents i a establir fortes relacions amb moltes autoritats de la salut. Així, s'ha convertit en una empresa líder que actua des de la seva pròpia estratègia. Aquestes relacions privilegiades no s'han imbricat amb altres iniciatives. D'una banda, és lògic que cada empresa o grup defensi les seves posicions, però, per desconeixement, no s'han pogut potenciar aquestes posicions de manera creuada de cara a consolidar la presència internacional del sector salut català.

## Els projectes de participació públicoprivada (Public Private Partnership)

Aquest tipus de projectes s'han fet molt presents en moltes de les economies emergents després del seu inici al Regne Unit. Són projectes que es basen en una concessió de serveis a llarg termini, sovint uns trenta anys. Comporten la inversió per a construir les infraestructures, en aquest cas sanitàries, i són reemborsats per la prestació del servei. Les restriccions a l'endeutament del sector públic són la causa d'aquesta proliferació.

Per a participar-hi, cal fer agrupacions i consorcis empresarials, que assumeixin el risc financer de l'operació, tot agrupant empreses que desenvolupin el conjunt de les activitats per a crear la infraestructura i, en molts casos, també fer-se càrrec de la gestió i la prestació del servei de salut.

La presència catalana en aquest mercat emergent ha estat molt reduïda i gens d'acord amb l'experiència i les capacitats que han mostrat històricament els actors del sistema a Catalunya. En canvi, hem vist aparèixer molts altres actors de l'Estat en aquests mercats.

Aquest tipus de projecte pot constituir, però, un sector estratègic ja que abasta gran part dels subsectors que componen el sector salut: des de l'àmbit de la inversió fins als diferents àmbits de gestió del coneixement o de provisió de serveis de suport. Les experiències que es duen a terme a Catalunya podrien ser un germen per a començar a participar en iniciatives internacionals.

## La BioRegió de Catalunya (Biocat)

Des de la seva creació, l'any 2006, **Biocat**, impulsada per la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona, és l'organització que coordina, dinamitza i promou la biotecnologia, la biomedicina i les tecnologies mèdiques a Catalunya. Integra empreses i entitats representatives del sector, i engloba 350 empreses, seixanta d'estrictament

biotecnològiques. L'oncologia, la genòmica i les malalties del sistema nerviós són les prioritats de la recerca.

L'actual context de crisi econòmica porta sovint a preguntar-se per la persistència i la continuïtat de moltes iniciatives de recerca per les limitacions pressupostàries dels fons dedicats a la recerca, si bé l'aposta del Govern és mantenir i, si es pot, potenciar les activitats.

La grandària i la multiplicitat d'instal·lacions i la seva disgregació en el territori fan que moltes veus es preguntin si no és millor la concentració d'esforços per a assolir institucions amb més dimensió. Catalunya s'ha sabut posicionar bé en medicina regenerativa i en oncologia. La política d'aliances internacionals situen la BioRegió catalana, en tant que partícip del bioclúster del sud d'Europa, com un element estratègic per a la internacionalització del sector.

**La política d'aliances internacionals situen la BioRegió catalana, en tant que partícip del bioclúster del sud d'Europa, com un element estratègic per a la internacionalització del sector.**

## Per a concloure

Catalunya disposa d'un potencial enorme en el sector biomèdic per les seves capacitats històriques i actuals.

És evident que, quan ens referim a aquest sector, s'hi inclouen molts tipus d'activitats i de subsectors. Per tant, més enllà d'una marca i d'una projecció global comuna, hi ha diverses estratègies d'internacionalització.

Tots els subsectors tenen i manifesten una clara vocació d'internacionalització i alguns pateixen d'una manca d'estructuració per a poder afrontar-la.

La presència als mercats internacionals és irregular i molt localitzada a l'Amèrica Llatina. Manca establir una estratègia de presència a l'Àsia. Àfrica, pel que fa a la salut, té un baix perfil empresarial.

Per a situar Catalunya-Barcelona com a destí biomèdic, cal fomentar la interrelació dels diferents subsectors i aprofitar tots els avantatges i èxits internacionals ja aconseguits per cada àmbit. Cal treballar la marca des de tots els vessants. La recerca no pot deixar de banda els èxits o les fites de l'assistència o de les polítiques de salut. Serem una destinació per a atraure pacients internacionals si ens reconeixen com a centre de recerca, i atraurem més talent i empreses si aquesta vocació és persistent i consistent en el temps i en els recursos que Catalunya hi dediqui.

Exercir la capitalitat mediterrània i aprofitar el potencial de ser la seu de la UpM ha de constituir un objectiu comú en el qual les institucions i les empreses han de mostrar la seva voluntat i el seu esforç. Cal constituir un clúster de les indústries de la salut –com el que s'ha constituït a Boston,

a Turquia o a Corea–, que aplegui els diferents subsectors i sigui l'instrument al servei de les seves relacions exteriors. Un clúster que permeti la potenciació d'aquest sector en sentit ampli i transversal i consolidi la marca Catalunya-Barcelona com a territori amb una activitat biomèdica integrada, potent i competitiva. Tenim tot el que fa falta i el que tenen molts territoris de vegades amb menys recursos que nosaltres, però que han tingut èxit. Però, a la vegada, no ho tenim tot; la diferència està en detalls i maneres de fer i en aquest camp el detall pot estar en la capacitat generosa d'actuar conjuntament de manera responsable i ambiciosa de tots els que estem immersos en el sector i en formem part.

**Per a situar Catalunya-Barcelona com a destí biomèdic, cal fomentar la interrelació dels diferents subsectors i aprofitar tots els avantatges i els èxits internacionals ja aconseguits per cada àmbit.**

#### ENRIC MAYOLAS

Llicenciat en Medicina per la UAB i especialista en Medicina Intensiva per la UB.  
També té formació en economia de la salut i gestió sanitària.

Director de Barcelona Centre Mèdic.

Ha estat metge adjunt a la Unitat de Medicina Intensiva de la Creu Roja de l'Hospitalet, director del Pla de Salut de la Vall d'Aran, director de l'Hospital de Granollers, gerent als Joc Olímpics de Barcelona 92, consultor internacional de salut i gestió sanitària i per al BM, el BID i la UE i director de l'oficina de Relacions Internacionals i Cooperació del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya

