

## **Conclusiones del Estudio de perspectivas de Directores ejecutivos sobre el cuidado de la salud de Deloitte 2019**

Perspectivas únicas de los líderes de la industria

Michael Main, Michael Schwartz y Wendy Gerhardt

**Acelerar el cambio es ahora una característica básica de la industria de la salud. Las discusiones de Deloitte con los directores ejecutivos de toda la industria ofrecen información sobre los motores del cambio, las prioridades y las preocupaciones, y cómo está evolucionando la definición del éxito.**

**DENTRO** de los próximos 20 años, los avances en medicina y tecnología, la intensificación de la competencia para involucrar al paciente/consumidor, la explosión y el aumento de la interoperabilidad de todos los datos relacionados con la salud, un panorama regulatorio cambiante y los nuevos participantes que aportan tecnologías avanzadas y una comprensión de los consumidores transformarán el panorama sanitario actual. Como se describe en nuestra visión sobre el [Futuro de la salud](#), tanto los titulares de la industria como los nuevos participantes darán forma a cómo evolucionará y transformará la industria en los próximos años.

Una transformación importante no puede ocurrir de la noche a la mañana y requerirá liderazgo visionario, ideas innovadoras, coraje frente a la incertidumbre y persistencia. El Centro Deloitte para Soluciones de Salud y la práctica de la Estrategia de Cuidado de la Salud de Monitor Deloitte entrevistaron a 25 directores ejecutivos del sistema de salud y a seis directores ejecutivos de planificación de salud para crear el Estudio de Perspectivas de Directores ejecutivos del Cuidado de la Salud Deloitte 2019 que articula cómo los directores ejecutivos están pensando en sus cambiantes responsabilidades y su rol en la realización de los cambios. Cada uno de los directores ejecutivos entrevistados lidera una gran organización de cuidado de la salud, la mayoría tiene ingresos anuales de US\$1.000 millones o más.<sup>1</sup>

Los directores ejecutivos entrevistados dicen que los impulsores de cambio más importantes en los próximos diez años son el cambio en los entornos de la atención, la transición a acuerdos basados en el valor y consumidores más proactivos. Dicen que estos impulsores tendrán un impacto importante en sus márgenes de ganancias y en los modelos financieros tradicionales.

Los directores ejecutivos están repensando cómo definen el éxito y crean estrategias duraderas en medio de la percepción de un mercado fluido y a veces impredecible. Navegando por una miríada de presiones políticas, económicas, competitivas, sociales y de mercado, los directores ejecutivos perciben

que el ritmo y la magnitud del cambio son mayores que nunca y continuarán acelerándose; una visión consistente con las conclusiones de cada uno de los dos últimos estudios Perspectivas de Directores ejecutivos de Deloitte en [2015](#) y [2017](#). La complejidad y el ritmo cada vez mayor del cambio están complicando la agenda de los Directores ejecutivos y cambiando la dinámica entre ellos, los consejos directivos y la administración de las organizaciones de salud. Los directores ejecutivos buscan una mayor diversidad en la perspectiva de los equipos y consejos ejecutivos, por lo que están invitando a la disidencia constructiva para protegerse contra la miopía organizacional y el pensamiento grupal ante amenazas e incertidumbres elusivas.

## Introducción

Cuando Deloitte comenzó su investigación bianual de Directores ejecutivos de Cuidado de la salud en 2012, el ritmo de cambio en la industria del cuidado de la salud seguía siendo relativamente constante y lineal, y los directores generales consideraron que la noción de *acelerar* el cambio era novedosa. Siete años más tarde, los directores ejecutivos ven la aceleración constante como una característica básica de la industria. Para comprender mejor cómo la aceleración del cambio afecta a las organizaciones de atención de la salud y al mercado más amplio, Deloitte mantuvo conversaciones individuales con los directores ejecutivos de toda la industria, donde los líderes articularon su (1) visión de los principales impulsores del cambio de la industria, (2) definición evolutiva del éxito, (3) prioridades y las iniciativas de innovación sobre la marcha y planificadas, y (4) las mayores preocupaciones. Los directores ejecutivos del cuidado de la salud tienen una amplia gama de perspectivas tanto sobre lo que tiene el futuro como sobre cómo se están preparando para ello. El objetivo de este documento es proporcionar una visión amplia de esos aprendizajes, describir nuestra interpretación de las implicaciones para las organizaciones de salud e invitarlo a continuar el diálogo con nosotros.

## Conclusiones de la investigación Perspectivas de Directores ejecutivos de la Atención de la Salud de Deloitte 2019

### El cambio es difícil

Los directores ejecutivos coincidieron en gran medida en que la industria se enfrenta a cambios importantes. Calificaron el cambio en los entornos de atención, la adopción de modelos de pago basados en el valor y la respuesta a las crecientes demandas de los consumidores como los principales impulsores del cambio (Figura 1).

En términos más generales, nos dijeron que el progreso en sus organizaciones ha sido más lento y difícil de lo esperado, y ahora están llevando a cabo una transformación más fundamental que es ambiciosa y cuestiona

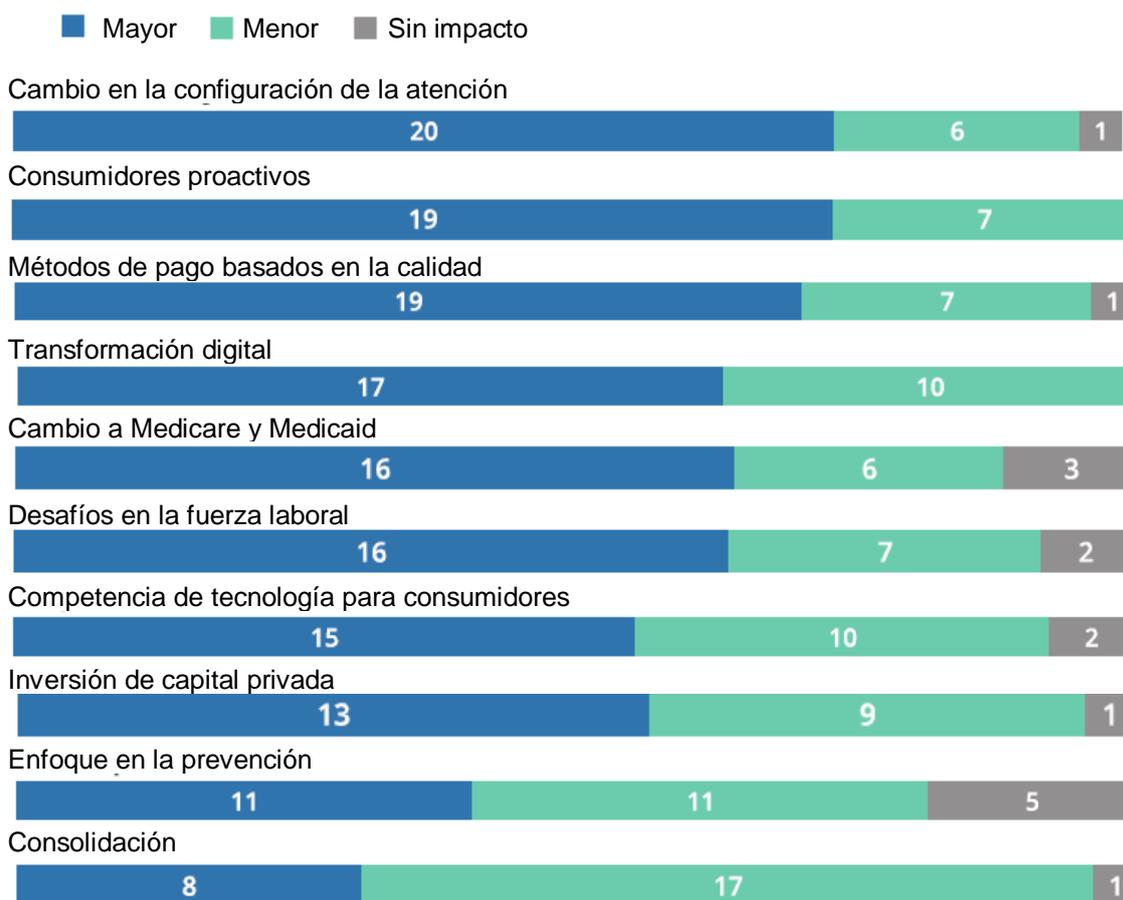
directamente los procesos, intereses y culturas existentes.

**Reducir el costo de la atención:** los directores generales han reducido de manera agresiva y sistemática el costo por unidad de servicio siempre que sea posible. Pero se encuentran con barreras sistémicas para reducir el volumen de unidades de servicio o crear cambios radicales en la estructura de costos, incluyendo el logro de escala real en fusiones y adquisiciones (M&A), debido a:

- La prevalencia constante del reembolso fundamentalmente de honorarios por servicios (incluso con incentivos para el desempeño).

Figura 1

### Calificaciones de los directores ejecutivos sobre el cambio en la industria de la atención de salud



Nota: tamaño de la muestra = 27

Fuente: Investigación de perspectivas de directores ejecutivos de atención de salud 2019 de Deloitte

- La persistencia de la cultura médica tradicional y la educación médica donde la mayor parte de la formación se produce en el hospital y por lo tanto perpetúa el modelo asistencial del pasado.
- Condiciones y regulaciones de contratos laborales que buscan preservar puestos de trabajo, limitar la flexibilidad del mercado laboral y limitar las fusiones y adquisiciones que generan eficiencia.
- Certificado de necesidad y requisitos reglamentarios asociados que impiden la flexibilidad en los entornos de atención y en las disposiciones de las instalaciones.

**El cambio de enfoque de la atención basada en el valor a la participación del consumidor y la atención coordinada:**

Muchos directores ejecutivos de nuestros estudios previos predijeron que estarían mucho más lejos en la adopción de modelos de pago basados en el valor de lo que están hoy en día. Ahora admiten que el progreso fue mucho más lento porque los esfuerzos son mucho más difíciles de lo que habían previsto. Los directores generales discutieron cómo están cambiando sus inversiones para centrarse en las tecnologías de compromiso de los consumidores y los modelos de coordinación de la atención, incluida la salud virtual.

Los modelos de atención basada en el valor y de pago alternativo no muestran signos de fatiga de la administración de los Centros para Servicios de Medicare y Medicaid (CMS, por su sigla en inglés):

*"El pago basado en el valor... es el futuro. Por lo tanto, no se equivoque: si su modelo de negocio se centra simplemente en aumentar el volumen en lugar de mejorar los resultados de salud, coordinar la atención y reducir el desperdicio, usted no tendrá éxito bajo el nuevo paradigma".*  
—Seema Verma (administrador, CMS)<sup>2</sup>

Las organizaciones que invierten en tecnologías de involucramiento del consumidor, salud virtual y coordinación de la atención médica están bien posicionadas para el futuro, independientemente de si el reembolso cambia hacia modelos de pago basados en el valor o no. Si lo hace, estos cambios ciertamente podrían ayudar; si no lo hace, es probable que estas organizaciones tengan una fuerte ventaja competitiva en lo que respecta a los consumidores y la lealtad.

**Directores ejecutivos y preparación organizativa**

Los Directores ejecutivos admiten que la industria está madura para la perturbación, pero al mismo tiempo muchos también sienten decididamente que sus negocios principales permanecerán intactos. Algunos reconocen que su punto de vista podría dejarlos miopes y sus negocios vulnerables a la canibalización.

*"Nadie podía prever lo que hacía Netflix y... ese es el problema con un evento "cisne negro": nadie puede verlo"*  
—Director ejecutivo de sistemas de salud

En cuanto a si consideraban que sus organizaciones estaban preparadas para eventualidades a corto y largo plazo, la mayoría de los directores ejecutivos convinieron en que tenían mucho trabajo por delante. Sin embargo, los líderes tienen la intención de estar "al frente" de la transformación de la industria y están desarrollando ideas y estrategias innovadoras en todas sus organizaciones. Las inversiones en análisis, análisis predictivo, interoperabilidad y grandes datos son áreas principales de enfoque, al igual que la diversificación de sus ingresos con nuevas ofertas de negocios. Algunos están presionando mucho para ser más eficientes y mejorar la calidad al pilotar el monitoreo remoto para poblaciones con enfermedades crónicas e implementar inteligencia artificial, aprendizaje automático y automatización robótica.

*"Vamos a robar de las empresas que admiramos y llevarlas a la atención médica. ¿Por qué no podemos ser como los grandes vendedores mayoristas? ¿Por qué no podemos ser como las compañías de servicios de streaming de películas y televisión?"*  
—Director ejecutivo de plan de salud

Algunos esperan asumir más riesgos mediante la creación de nuevas posiciones y asociaciones competitivas en sus mercados. Otros se centran en la diversidad de liderazgo y en sus esfuerzos para contratar a pensadores innovadores de fuera de la industria para que aporten nuevas ideas. Sin embargo, la mayoría de los directores ejecutivos indican que la "plomera básica" de integrar, mantener y aprovechar datos interoperables aún no se ha hecho, y este trabajo es esencial para prepararse para el futuro.

## Guía estratégica actual de los directores ejecutivos

Con miras al futuro, los directores ejecutivos están reformulando sus funciones, responsabilidades, estrategias y relaciones con los principales componentes. En conjunto, los participantes informaron que estaban llevando a cabo las siguientes actividades como parte de su manual estratégico, sin que ningún director ejecutivo las hiciera todas.

**Agilidad institucional.** La aceleración del cambio es la normalidad cotidiana; los directores ejecutivos se están adaptando, centrándose en "atributos ágiles" como la diversidad, la cultura, la nube y los ciclos de planificación estratégica dramáticamente más cortos, para posicionar a sus organizaciones para la victoria. Muchos directores ejecutivos dicen que este fue su enfoque número uno junto con los cambios necesarios en la gobernanza y la toma de decisiones.

**Aptitud fiscal.** La capacidad de cambiar depende de ingresos entre modestos y fuertes y el balance general. Los cambios a niveles de gravedad más bajos y menos días de hospitalización, junto con la falta de disciplina operativa, están obstaculizando la capacidad de inversión de muchos sistemas. Muchas organizaciones también se enfrentan a un cambio importante en la combinación de pagadores a medida que la población envejece y una parte significativa se desplaza del seguro patrocinado por el empleador hacia Medicare. Los principales directores ejecutivos están moviendo todas las palancas en torno a la eficiencia organizativa, aumentando los volúmenes de gravedad y maximizando otras áreas de mejora del rendimiento.

**Centricidad en el consumidor.** A medida que los datos se vuelven cada vez más interoperables, una experiencia de atención integrada y personalizada se está convirtiendo en una apuesta inicial para los sistemas y planes de salud. Se está desarrollando una batalla por las relaciones con los pacientes en torno a los puntos de contacto de los consumidores en los que los activos digitales y físicos son relevantes para el consumidor/paciente. Por lo tanto, los Directores ejecutivos están tratando de involucrar a las personas de manera integral y en todos los aspectos de su atención ofreciendo una experiencia diferenciada al consumidor. Los directores ejecutivos reconocen que están

compitiendo en un nuevo panorama, con más y diferentes competidores, lo que obliga a las organizaciones de salud a ofrecer una experiencia más cómoda para el acceso, que cuesta menos y que es altamente digital. Las generaciones más jóvenes, en particular, están buscando canales y fuentes alternativas para el cuidado y la salud, y los directores ejecutivos dicen que necesitan adaptarse para interactuar mejor con ellos y competir en el mercado.

*"Los consumidores van a exigir un cambio. Si nos fijamos en cómo las empresas de tecnología de consumo están movilizándose al consumidor allí, nos están impulsando de esa manera. Lo estamos viendo particularmente en las demografías más jóvenes. Ellos van a decidir dónde quieren obtener su atención médica. Si no nos aferramos a esa relación con el consumidor, alguien más nos la va a quitar".*

—Director ejecutivo de sistemas de salud

Los directores ejecutivos reconocen que participantes externos tienen capacidades de atención virtual y de consumo y representan una amenaza para su negocio. Muchos nos dijeron que estas inversiones hoy los posicionarán bien para el futuro, pero reconocen que todavía tienen mucho trabajo por hacer. La mayoría de los sistemas de salud siguen teniendo la mayor parte de su actividad en los servicios hospitalarios para pacientes internados; muchos aún necesitan ser más digitales.

*"Los sistemas de salud exitosos del futuro van a tener una plataforma distribuida a gran escala de ubicaciones físicas que tienen que estar muy enfocadas a la atención médica y ambulatoria. Sin embargo, también deben tener una plataforma y capacidades digitales muy grandes y mantener relaciones digitales. Creemos que las organizaciones del futuro van a tener ambas cosas, no sólo una u otra".*

—Director ejecutivo de sistemas de salud

Los directores ejecutivos más innovadores están invirtiendo mucho para acercar la experiencia del cliente en el cuidado de la salud a los estándares establecidos por otras industrias, y señalan a otras industrias como ejemplos a seguir. Su enfoque es hacer que la experiencia del cliente sea continua y personalizada. Pero esto es difícil de lograr y de medir porque:

- Los datos todavía están fragmentados y separados en todo el sistema de prestación de servicios y entre los sistemas de salud, los planes de salud, las farmacias, las agencias de servicios sociales y otros actores.
- Los planes y proveedores, en particular, siguen resistiéndose a compartir datos y alinear incentivos.
- La cultura de la atención de la salud no está impulsada por el cliente de la misma manera que otras industrias, ni la atención de la salud es tan fácil como otras industrias en el uso de la tecnología para mejorar la experiencia del cliente.
- El consumidor disfruta en gran medida del valor de una mejor experiencia del cliente en forma de costos de oportunidad más bajos (mayor comodidad, menores costos de búsqueda, menos "lucha contra el sistema") que no son fáciles de cuantificar.

**Tecnología de próxima generación.** Los directores ejecutivos esperan que ocurra un cambio ubicuo cuando la tecnología se integre en la vida, el trabajo, la cultura y sus organizaciones. Las organizaciones líderes están estableciendo fondos de inversión específicos para este propósito, con un enfoque en la construcción de hospitales y redes inteligentes, así como soluciones tecnológicas totalmente integradas en su área de servicio, proveedores y consumidores. Los planes de salud se centran en invertir en tecnología para permitir mejor la participación de los consumidores y aprovechar sus vastos datos.

**Cuidado con el mercado.** Hay mucho escepticismo en torno a los startups respaldadas por capital privado (PE) y capital riesgo (VC), pero los directores ejecutivos saben que la historia está plagada de organizaciones que no vieron cambios sistémicos. También hemos escuchado una serie de actitudes acerca

de los nuevos participantes en la industria. Muchos ven a las grandes empresas de tecnología y de consumo minoristas como amenazas menores, no disruptivas. A pesar de que algunos directores ejecutivos consideran que su negocio principal —los servicios hospitalarios para pacientes internados y el cuidado de los enfermos— permanecerá intacto, otros señalaron que la perturbación que involucra a los actuales actores que no han sido reconocidos como amenazas graves podría ser la más perjudicial.

Los directores ejecutivos también describen la fuerza compensatoria y, tal vez, competitiva de los nuevos participantes en el mercado y el flujo económico continuo sin precedentes en las nuevas empresas de atención de la salud. La mayoría de los directores ejecutivos han observado estos eventos de cerca en los últimos diez años y muchos dicen que son escépticos acerca de qué tan grande será el impacto de los nuevos actores en su negocio.

- Los directores generales están observando, pero pocos están preocupados por lo que han visto hasta ahora.
- Ellos creen que los participantes no tradicionales se centrarán en capturar los bordes fáciles y de bajo margen del mercado en lugar de provocar cambios en todo el sistema.
- Son escépticos de que los nuevos participantes puedan replicar décadas de experiencia en el cuidado de personas enfermas.

*"A corto plazo, serán los grupos los que vendrán y proporcionarán alternativas de muy bajo costo a las cosas que tradicionalmente son caras. Esto será una innovación disruptiva clásica donde las cosas comienzan bastante bajo en la cadena alimentaria y luego subirán. [Sin embargo,] creo que la mayoría de ellos van a pasar un mal momento; no saben cómo cuidar a los enfermos. Todos nosotros hemos estado cuidando a personas enfermas durante décadas".*

—Director ejecutivo de sistemas de salud

*"Esos actores [minoristas y empresas de tecnología de consumo] son más ágiles. Son más grandes. Tienen balances más grandes. Hay un montón de dinero inactivo, todo lo cual está creando una tormenta perfecta".*

—Director ejecutivo de sistemas de salud

*"Son los innovadores disruptivos los que están pensando claramente en cómo será el futuro modelo de cuidado. Son los grandes minoristas y las empresas de tecnología de consumo las que miran al cuidado de la salud y dirán que no hemos creado una buena experiencia de compra. No hemos comparado de manera transparente los costes y la calidad entre las opciones de compra. Somos difícil de usar. Somos complejos. No somos digitales; todas las cosas que los hacen geniales en su propia industria. Ellos traerán esos aspectos al cuidado de la salud, y deberían. Las interrupciones vendrán del exterior si el ritmo y la magnitud del cambio no se aceleran desde dentro".*

—Director ejecutivo de sistemas de salud

Algunos no ven a los participantes externos como una amenaza competitiva porque los directores ejecutivos perciben que los nuevos participantes carecen de un conocimiento profundo sobre la industria. Estos directores ejecutivos dicen que tienen un ojo puesto en las acciones de los grandes minoristas y las empresas de tecnología de consumo, pero no están ajustando el curso de sus propias organizaciones.

Otros directores ejecutivos consideran que los participantes externos entran en la industria en un momento en que está lista para el cambio. Dicen que los grandes minoristas y las empresas de tecnología de consumo están bien posicionados para aprovechar su experiencia y escalabilidad en materia de consumidores y datos. Los directores ejecutivos dicen que es una llamada a posicionarse mejor o corren el riesgo de sufrir con los cambios. Estos directores ejecutivos están preparando activamente a sus organizaciones para abordar la competencia de los nuevos participantes.

**Empuje hacia el valor.** El cuidado basado en el valor está llegando más lento de lo deseado. Los directores ejecutivos prefieren establecer el rumbo por sí mismos con respecto a los mandatos regulatorios, dado el "alto costo" del cumplimiento, pero reconocen que el CMS, el Congreso y los estados probablemente serán los principales impulsores de la migración hacia el valor.

**Futuro del trabajo.** Si bien los líderes se centran en una mejor participación con su talento actual, reconocen que el "trabajo" en sí está maduro para la interrupción y están explorando formas de remodelar su

gente, sus procesos y su agilidad. La automatización y la rentabilidad a través de la tecnología son un foco de atención. Muchos están reclutando a industrias externas para traer nuevas ideas y pensadores innovadores para usar a sus organizaciones. También se centran en la retención y capacitación del personal actual a fin de lograr una mejor participación y preparación para el futuro.

**Gestión de la escala.** Los directores ejecutivos articulan casi universalmente una noción evolutiva de escala y su importancia. Por un lado, siguen un concepto de "escala local" que sugiere una cuota de mercado mínima necesaria para apoyar el conjunto completo de capacidades de prestación de cuidados y gestión de cuidados necesarios para competir con éxito y de manera sostenible en un mercado local determinado. Por otra parte, también reconocen que algunas funciones sólo pueden alcanzar una escala real regional o suprarregional. Ambas consideraciones los impulsan hacia el crecimiento y las fusiones y adquisiciones. Ni un solo director ejecutivo que entrevistamos —tanto de los sistemas de salud como de los planes de salud— nos dijo que no necesitan crecer. Y todos dijeron que necesitan ampliar y profundizar las asociaciones. Los directores ejecutivos saben que no pueden entregar resultados solos. Están de acuerdo en que las fusiones y adquisiciones continuarán, pero no tan rápidamente como en el pasado. Los objetivos de las fusiones y adquisiciones también son diferentes ahora.

La mayoría de los directores ejecutivos dicen que el dominio del mercado local es lo más importante. Quieren convertirse en un sistema completo de atención con el proceso continuo completo de atención y un mayor alcance geográfico y población. Unos pocos también reconocieron que no todos los que quieren crecer pueden (hay un mercado finito y una serie de obstáculos regulatorios). Dicho esto, los directores ejecutivos, conscientes del arduo trabajo de capturar la escala desde el tamaño, dicen que han aprendido que el tamaño no siempre resulta en la eficiencia de la escala y, por lo tanto, están siendo más sensatos en sus enfoques. Ellos consideran que las colaboraciones y asociaciones (incluso con entidades no sanitarias) son alternativas importantes a las fusiones completas para mantener el crecimiento y la relevancia.

*"Crecer no es lo mismo que el liderazgo o la relevancia en el mercado. Cuando miro algunos de los sistemas de salud más grandes, realmente no han sido capaces de aprovechar la relevancia, e incluso algunos de ellos no han sido capaces de aprovechar la escala".*

—Director ejecutivo de sistemas de salud

**En última instancia, es el ecosistema.** A través de estas estrategias, los directores ejecutivos saben que la escala local, la cuota de mercado y las asociaciones adecuadas configurarán el ecosistema emergente y mejorarán la capacidad de su sistema para crecer y servir a sus comunidades. Trabajando con todo el ecosistema (pagadores, proveedores, escuelas, organizaciones de salud pública y otras organizaciones comunitarias), los principales directores generales están ampliando significativamente su alcance e influencia.

### ¿Dónde se desempeña?

Naturalmente, los equipos de liderazgo del sistema de salud quieren saber cómo se comparan con otros sistemas de salud y con los directores ejecutivos de planes de salud y viceversa. El siguiente gráfico

ilustra cómo las organizaciones de salud pueden elegir sus estrategias a lo largo de las dimensiones de la presencia geográfica (nacional frente a local) y la estructura del mercado (concentrada frente a fragmentada). Los directores ejecutivos deben evaluar sus posiciones actuales y deseadas (Figura 2).

Al igual que un buen atleta, sin embargo, tener las características de un jugador estrella por sí solo no garantiza el éxito. Tienes que saber ejecutar. El liderazgo fuerte, la disciplina, el sentido del tiempo y la agilidad, así como la disposición a asumir riesgos, son importantes. Por el contrario, tener una voluntad fuerte, sin las características requeridas puede no conducir a un cambio significativo y duradero.

Los directores ejecutivos con las ideas más progresistas sobre el cambio dijeron que quieren seguir enfocados en crear un legado de liderazgo mientras construyen sus organizaciones y fortalecen su músculo de liderazgo. Parte de este legado es sin duda institucionalizar buenas estrategias y hábitos de toma de decisiones a nivel de liderazgo y del consejo.



Fuente: Análisis de Deloitte

**Manejo de sesgos cognitivos.** Durante este tiempo de aceleración de la innovación, la inminente interrupción y la

incertidumbre sin precedentes del mercado, las organizaciones, como los individuos, son vulnerables a sesgos cognitivos

sistemáticos que pueden resultar en una mala toma de decisiones. Basándonos en nuestra experiencia, los equipos de liderazgo y los consejos directivos son propensos, por ejemplo, a:

- Anclaje en el yo: ver el mundo a través de los ojos de la organización y los actores titulares, sin reformularse para adoptar perspectivas alternativas, de otras industrias, nuevos actores, clientes.
- Sesgo de confirmación: llevar a cabo investigaciones o análisis que confirmen y refuercen las opiniones preexistentes y suprimir el trabajo que desafía esas opiniones.
- Visión del túnel: considerar un conjunto demasiado estrecho de marcos, métodos, escenarios alternativos o estrategias.
- Bajo volumen/baja frecuencia: demasiado rápido para decidir, demasiado lento para repensar, ajustar, cambiar; no hay suficientes ciclos de previsión, modificación de suposiciones, cuestionamiento, revisión incremental.
- Orientación a los resultados vs. orientación al proceso: demasiado centrado en si las previsiones y decisiones resultan ser correctas o incorrectas, y no se centra lo suficiente en la calidad subyacente del proceso de toma de decisiones.

Entre las técnicas más efectivas para combatir estos sesgos sistemáticos que hemos encontrado en nuestra experiencia están el uso rutinario y agresivo de la planificación basada en escenarios, la detección del mercado y la simulación. Involucrar a los equipos de liderazgo y a las juntas directivas en el desarrollo y perfeccionamiento de escenarios futuros; incorporar la detección actualizada de los primeros indicadores de cambio en el panorama competitivo; y utilizar modelos informáticos para simular escenarios alternativos e involucrar activamente a los ejecutivos y al consejo directivo para probar suposiciones y ver sus implicaciones, puede permitir que los equipos de liderazgo aprendan a cuestionar sus propios sesgos y reflejos de forma continua y colectiva.

**Gestión de la inversión de capital y del flujo de caja operativo.** Todas las organizaciones existentes caminan por la

cuerda floja, manteniendo el flujo de caja operativo en el negocio principal y reinviertiendo en transformación y crecimiento. Concéntrese demasiado en el futuro y se queda sin efectivo; concéntrese demasiado en el presente y es posible que no se adapte ni sobreviva.

- Transformación y crecimiento: las organizaciones necesitan estructuras y procesos formalizados para la transformación del negocio principal y la inversión en nuevos negocios. Necesitan equipos de respuesta rápida que puedan evaluar las oportunidades de inversión, los fondos de inversión que estén protegidos de las presiones trimestrales de ganancias y los procesos de decisión sin restricciones de la organización titular.
- Operaciones básicas: las organizaciones deben pensar estratégicamente en escalar e integrar, centralizar y estandarizar sin descanso a medida que crecen. Muchas organizaciones son más grandes que nunca, pero no han aprovechado su tamaño. Para muchos, a medida que las oportunidades del lado de los ingresos se reducen, lograr escala es la fuente más grande y lista de flujo de caja operativo.

En este momento, cuando la incertidumbre es mayor que nunca y crece todo el tiempo, estos dos conjuntos de prácticas —la gestión de sesgos cognitivos a nivel de liderazgo y de consejo directivo y la gestión del equilibrio entre la inversión transformacional y el flujo de caja operativo central a nivel ejecutivo— pueden ser los seguros para evitar ser atacado por el punto ciego y por sorpresa.

## Conclusión

Al igual que las olas persistentes e interminables del mar, a veces rápidas y grandes y a veces más suaves, las fuerzas del cambio en el cuidado de la salud son no lineales e implacables. Forjados por la aceptación de las fuerzas del mercado, los directores ejecutivos reconocen que permanecer igual es una opción insostenible. Administrando agendas cada vez más dinámicas, los directores ejecutivos están equilibrando el rendimiento a corto plazo y las calificaciones de bonos con inversiones más agresivas diseñadas para protegerlos de la decadencia y posicionarlos para salir victoriosos en el camino hacia el futuro.

## Notas finales

1. Datos del Informe de costos de Medicare, 2017; Archivos NAIC, 2017
2. Michael Brady, "Estadounidenses están "hartos" de los altos costos de la atención de salud y sorpresas en la facturación, indica Verma", Modern Healthcare, 10 de septiembre de 2019

## Agradecimientos

**Josh Lee** proporcionó supervisión estratégica al proyecto, ayudó a interpretar los hallazgos de las entrevistas y entrevistó a varios directores ejecutivos. **Bill Siren** y **Steve Birchard** entrevistaron a directores ejecutivos y ayudaron a interpretar los hallazgos de las entrevistas. **Leslie Read** entrevistó a directores ejecutivos. **Gaurav Mehta** ayudó a interpretar los hallazgos de las entrevistas y a escribir el informe. **Mouleena Khan** ayudó a analizar los hallazgos de las entrevistas. **Alex Shulte** contribuyó importantemente a la gestión y coordinación del proyecto y al análisis de las entrevistas y escribió y editó secciones del informe

### EQUIPO DEL PROYECTO

Los autores desean agradecer a **Steve Burrill, David Betts, Ralph Judah, Sarah Thomas, Samantha Gordon, Lauren Wallace, Ramani Moses** y muchos otros que contribuyeron con sus ideas y perspectivas para este proyecto.

## **Sobre los autores**

### **Michael Main – michaelmain@deloitte.com**

Michael Main es un director administrativo en Deloitte Consulting LLP, en la práctica de Estrategias de Atención de Salud de Monitor Deloitte. Su liderazgo en estrategia corporativa, crecimiento y en la arquitectura del plan de salud y del sistema de salud del futuro se basa en su profundo conocimiento de la industria. Main ha proporcionado apoyo a directores ejecutivos, consejos directivos, equipos ejecutivos y liderazgo funcional para permitir la innovación de un nuevo modelo de atención. Main vive en Denver y tiene un MBA del Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University y una licenciatura de la Kent State University

### **Michael Schartz – mischwartz@deloitte.com**

Michael Schwartz es un ejecutivo especialista en Monitor Deloitte, Deloitte Consulting LLP, donde es un miembro del grupo de Estrategias de Atención de Salud y colidera la práctica del subsector de Líderes de investigación. Tiene una extensa experiencia en estrategia de empresas y unidades de negocio, innovación y estrategia organizacional luego de haber trabajado en todas las áreas del Ecosistema de Atención de Salud. Schartz obtuvo la máxima distinción de la Universidad de Cornell en el programa de ciencia, tecnología y sociedad, recibiendo un grado de magister en bioquímica de la UCLA y un MBA de la Universidad de Chicago. Vive en San Francisco.

### **Wendy Gerhardt – wgerhardt@deloitte.com**

Wendy Gerhardt de Deloitte Services LP, es una gerente senior en el Centro Deloitte de Soluciones para la Salud. Es responsable de realizar investigación para informar a las partes interesadas del sistema de atención de salud sobre las tendencias, desafíos y oportunidades que aparecen. Antes de unirse a Deloitte, Gerhardt tuvo múltiples roles en estrategia/planificación para un sistema de salud y en investigación para soluciones de información de la industria de atención de salud. Tiene una licenciatura en administración de negocios de la Universidad de Michigan y un magister en políticas de salud de la Northwestern University. Actualmente vive en Detroit.

## Comuníquese con nosotros

Nuestras perspectivas pueden ayudarle a aprovechar los cambios. Si está buscando ideas frescas para abordar sus cambios, hable con nosotros.

### Liderazgo en prácticas

#### **Michael Main**

Director gerente | Monitor Deloitte | Deloitte Consulting LLP  
+1 630 452 4200 | michaelmain@deloitte.com

Michael Main es director general, Deloitte Consulting LLP, en la práctica de Estrategias de Atención de Salud de Monitor Deloitte.

#### **Michael Schwartz**

Especialista ejecutivo | Deloitte Consulting LLP  
+1 415 783 6842 | mischwartz@deloitte.com

Michael Schwartz es un ejecutivo especialista de Monitor Deloitte, Deloitte Consulting LLP, donde es un miembro del grupo de Estrategia de Atención de Salud y codirige la práctica del subsector de Líderes de Investigación.

## El Centro Deloitte para Soluciones de Salud

#### **Sarah Thomas, MS**

Directora administrativa | Deloitte Center for Health Solutions | Deloitte Services LP  
+1 202 220 2749 | sarthomas@deloitte.com

Sarah Thomas es la directora general del Centro Deloitte de Soluciones para la Salud. Su función implica impulsar la agenda de investigación del centro para informar a las partes interesadas en todo el panorama de la salud acerca de problemas y tendencias clave que enfrenta la industria.

## Acerca del Centro Deloitte para Soluciones de Salud

La fuente de nuevas perspectivas en el cuidado de la salud: El Centro Deloitte de Soluciones para la Salud (DCHS), parte de la práctica de Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud de Deloitte LLP, analiza más a fondo los principales problemas de la industria y ofrece nuevas ideas en torno a desafíos complejos. Investigación de vanguardia y análisis estimulante que proporcionan a nuestros clientes la información que necesitan para ver las cosas de manera diferente y abordar el paisaje cambiante.

### Comuníquese con nosotros

Para obtener más información sobre el DCHS y nuestra investigación, visite [www.deloitte.com/centerforhealthsolutions](http://www.deloitte.com/centerforhealthsolutions).

### Suscríbase

Para recibir comunicaciones por correo electrónico, visite [www.deloitte.com/us/lshc-subscribe](http://www.deloitte.com/us/lshc-subscribe).  
Para suscribirse a nuestro blog, visite <https://blogs.deloitte.com/centerforhealthsolutions/>.

### Conéctese

Síguenos en Twitter en: [@DeloitteHealth](https://twitter.com/DeloitteHealth).  
Participe con nosotros en LinkedIn a través de [ConvergeHEALTH by Deloitte](#).

### Deloitte Health Care

La innovación comienza con la perspectiva y la visión de los desafíos de una nueva manera. En medio de una incertidumbre y un cambio sin precedentes en la industria de la salud, las partes interesadas están buscando nuevas formas de transformar el camino de la atención médica. Nuestra práctica de Atención de la Salud de Estados Unidos ayuda a los clientes a transformar la incertidumbre en posibilidad y a cambiar rápidamente en progreso duradero. Las capacidades integrales de auditoría, asesoramiento, consultoría e impuestos pueden aportar valor en cada paso, desde la perspectiva, pasando por la estrategia hasta la acción. Nuestra gente sabe anticipar, colaborar, innovar y crear oportunidades incluso desde obstáculos imprevistos.



# Deloitte.

## Insights

Regístrese para recibir actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

Siga a @DeloitteInsight

### Colaboradores de Deloitte Insights

**Editorial:** Ramani Moses, Anya George Tharakan, Aparna Prusty, Blythe Hurley y Rupesh Bhat

**Creativo:** Kevin Weier y Rajesh Venkataraju

**Promoción:** Alexandra Kawecki

**Diseño de portada:** Kevin Weier

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que proporcionan información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en el mundo académico y empresarial, para promover la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una marca de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene sólo información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus empresas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales, u otros servicios profesionales. Esta publicación no sustituye a dichos consejos o servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para ninguna decisión o acción que pueda afectar a sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus empresas miembros o sus respectivos afiliados serán responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que se base en esta publicación.

### Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más empresas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada británica limitada por garantía ("DTTL"), su red de empresas miembros y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus empresas miembros son entidades jurídicamente separadas e independientes. DTTL (también conocido como "Deloitte Global") no proporciona servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las empresas estadounidenses miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan utilizando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas filiales. Algunos servicios pueden no estar disponibles para certificar a los clientes de acuerdo con las normas y reglamentos de contabilidad pública. Visite [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información sobre nuestra red global de empresas miembro.