



# Agenda 2023 para las Juntas Directivas en el sector Salud #Colombia





# Agenda 2023 para las Juntas Directivas en el sector Salud #Colombia

Por: **Juan Diego Méndez Larrañaga**

Director en KPMG Colombia

Líder de Industria Cuidado de la Salud y Ciencias de la Vida

En Colombia, las Juntas Directivas del sector pueden esperar que sus procesos de supervisión y Gobierno Corporativo sean puestos a prueba por un espectro de retos existentes y emergentes a lo largo del año – volatilidad económica, escasez de mano de obra calificada, disrupciones en la cadena de suministro, las posturas sobre temas DEI y ASG, y el mercado de transacciones, son algunos de ellos.

Sumado a los anteriores retos, sendas reformas en curso (Salud, Laboral, Pensional) que impactan de manera directa y/o con sensibilidad, tanto a entidades responsables de pago como a prestadores de servicios de salud, incrementan la complejidad. **La interconexión creciente de todos los riesgos anteriores requiere de un enfoque holístico sobre la supervisión y las Juntas Directivas.** A través de nuestra investigación más reciente, así como producto de las interacciones permanentes con líderes de la industria, queremos dejarles algunos elementos y preguntas que ayuden a la comprensión y abordaje de dichos retos, en el ejercicio directivo a lo largo de 2023.

La planeación de escenarios, pruebas de estrés a los supuestos estratégicos y análisis de los panoramas pesimistas, van a requerir de parte de los líderes celeridad en su evaluación; donde la interrelación de los riesgos, el potencial que se configuren varios a la vez y la flexibilidad de la organización para virar la estrategia de acuerdo con estos, van a ser elementos clave.

Algunas preguntas que podrían hacerse las Juntas Directivas del sector podrían incluir, si existe un proceso efectivo para monitorear los cambios en las externalidades y proveer alertas tempranas para los ajustes que sean necesarios.



O si está la compañía preparada para caídas económicas, a través de pruebas de estrés lo suficientemente severas.

**Disrupción, estrategia y riesgo son tres conceptos que deben ir siempre atados en las discusiones en la sala de juntas. Recordar apuntar a la resiliencia y continuidad del negocio, como parte de lo anterior.**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Colombia contaba a 2020 con 1,33 enfermeros y 2,18 médicos por cada 1.000 habitantes. De igual forma, México con 2,91 y 2,41 y Estados Unidos 11,98 y 2,64, respectivamente. Y si bien la profesión de enfermería fue una de las ocupaciones de crecimiento más rápido en este último país en 2021, y en Colombia se identificó en 2022 el cuidado de la salud como unas de las áreas más demandadas, las bajas tasas salariales han sido un factor disuasorio. Particularmente, teniendo en cuenta que la industria del cuidado de la salud está compitiendo con otras industrias por un mercado de mano de obra contraído. El Banco Mundial estimó en 2022 la escasez global de enfermeros en 13 millones.

Sumado a la compensación, el fenómeno de la “gran renuncia”, la demanda de los empleados por pagos y beneficios competitivos,

balance vida-trabajo, flexibilidad, trabajos interesantes y significativos, y oportunidades de carrera, hace que las negociaciones contractuales sean un proceso altamente consciente. Ciertamente para el sector cuidado de la salud, donde cerca del 50% de sus gastos se están yendo a lo laboral.

Desarrollar cadenas de suministro más locales y en términos de reclutamiento, compañías en todas las industrias están repensando sus propuestas de valor al colaborador. Las organizaciones de salud deberían tener en cuenta la importancia crítica de atar su marca, no solo a la experiencia del cliente externo, sino a la del cliente interno. Sabemos que la marca debe estar basada en cómo la organización y su cultura son diferentes de la competencia.

Algunas de las preguntas que respecto al talento humano podrían hacerse, por parte de la Junta Directiva, en cuanto a su estrategia de manejo y propuesta de valor en un mercado reducido son: ¿Tiene la junta un buen entendimiento de la estrategia de talento de la organización? ¿está su alineación con la estrategia corporativa?, ¿Cuáles son los retos en mantener empleados comprometidos en los roles clave? ¿Qué categorías de talento tienen escasez de oferta (volvemos a la enfermería) y cómo la organización compite exitosamente por ellos (as)? ¿Refleja la estrategia de talento y compromiso DEI en todos los niveles? ¿Está la compañía posicionada para atraer, desarrollar y retener talento de primera?

Por último, **el equipo de liderazgo es esencial para la coyuntura de los retos mencionados, así como la planeación en la sucesión de dicho liderazgo.** Al respecto, algunas preguntas guía podrían incluir qué tan robustos son los procesos y actividades sucesorales de la Junta Directiva: ¿Ha sido actualizado el plan de sucesión con las habilidades y experiencia requeridas por el CEO para ejecutar la estrategia de largo plazo de la organización?

¿Hay planes de sucesión para otros ejecutivos clave? y/o también definir ¿Cómo la Junta llega a conocer los líderes de alto potencial 2 o 3 niveles por debajo de los cargos de dirección?

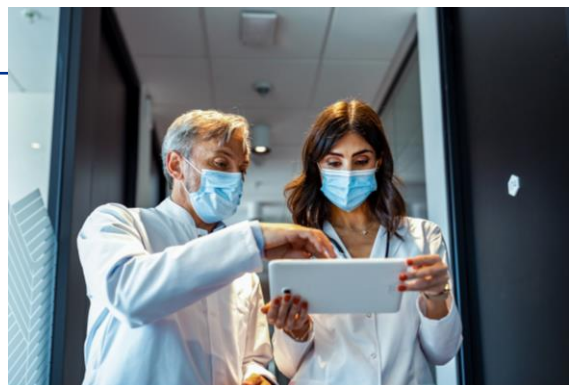
Al respecto de la cadena de suministro, donde creímos haberlo visto todo en la tormenta generada por la pandemia por COVID-19, aun hoy soplan vientos de desabastecimiento de medicamentos en Colombia. **Las organizaciones necesitan ser más asertivas con sus proveedores regulares, manteniendo comunicación permanente pero también, en algunos casos, utilizando cuadros de mando para monitorear su confiabilidad.** Esto, a la vez que se tienen proveedores de respaldo y se exploran escenarios nacionales/continentales de reubicación de fuentes de suministro, que mitiguen los crecientes costos de transporte.

Y luego está el tema de los costos per se de los insumos, derivados del fenómeno inflacionario. A nivel general/global se da cuenta de un incremento del 6% en los precios de insumos médicos, entre el 14%-16% en los precios de medicamentos, y del 10%-12% en el costo de adquisición de servicios.

De cara a la Junta directiva, es posible incluir al respecto de este tema preguntas como sí la estructura y huella de la cadena de suministro se ha actualizado para reflejar las tensiones geopolíticas actuales, o sí se han actualizado las evaluaciones de riesgo y vulnerabilidad de esta cadena. En la misma línea ¿Qué pasos se han dado para diversificar o repatriar la base de proveedores? ¿Qué tecnologías van a ser usadas para mejorar la visibilidad y el manejo del riesgo de la cadena de suministro? ¿Estamos monitoreando activamente los riesgos emergentes de ciberseguridad? ¿Tenemos planes de respaldo para eventos futuros tipo COVID-19?

**A lo largo de todas las industrias, el riesgo de ciberseguridad continúa intensificándose. La aceleración de la inteligencia artificial y las estrategias digitales, la sofisticación de los ataques de hacking y ransomware y la hostilidad geopolítica, han elevado este riesgo y su lugar en la agenda de los comités respectivos y Juntas Directivas.** En Colombia, han sido centro de la opinión pública en los últimos 18 meses ciertos incidentes de ciberseguridad de los que han sido objeto entidades de valor estratégico, públicas y privadas, de diversos sectores, incluyendo las cadenas minero energética y del cuidado de la salud. En el sector salud, y a pesar de que la agenda de Salud Digital se encuentra sujeta al avance de la reforma en curso, las entidades han seguido avanzando en la utilización de soluciones digitales, a través de habilitadores tecnológicos, que permitan mejorar el uso de los datos, para impactar de forma positiva la eficiencia en la operación y la integralidad en la atención, buscando poner al paciente/individuo en el centro del modelo.

Esta transformación digital del sector salud, tiene la particularidad de la sensibilidad de la naturaleza de los datos, si se tiene en cuenta, por ejemplo, que la interoperabilidad de la historia clínica electrónica es uno de los puntos más álgidos de la agenda de Salud Digital. **Las Juntas Directivas deben asesorar a sus organizaciones en el empeño de encontrar el justo medio entre obtener valor de los datos y mantener la seguridad de los datos personales.**



Dos preguntas clave que las Juntas Directivas quisieran hacerse al respecto de evaluar el enfoque holístico de sus organizaciones sobre la gobernanza de datos y la ciberseguridad, pueden ser, por un lado, sí se cuenta con un marco robusto de gobierno de datos, que deje en claro qué datos están siendo recopilados, cómo se almacenan, manejan y utilizan, así como quién toma las decisiones sobre estos asuntos. De forma similar ¿Cuáles líderes de la organización son responsables por la gobernanza de datos a lo largo de esta?

**La creación de valor a largo plazo y la continuidad del negocio dependen en gran medida de la forma como este es percibido por inversionistas, firmas calificadoras, activistas, empleados, clientes y reguladores.** En esta percepción es fundamental la forma como las compañías abordan los temas de cambio climático, diversidad, equidad e inclusión DEI y ASG/ESG. Algunas de las preguntas que podrían plantearse los Consejos Administrativos son: cómo está la Junta Directiva alentando los temas ESG como prioridad para la compañía y cómo está logrando cumplir dichos compromisos. O cómo está llevando a cabo los temas ESG dentro de las actividades *core* del negocio (estrategia, operaciones, manejo del riesgo, incentivos, cultura corporativa). ¿Existe un compromiso y liderazgo fuerte desde arriba con metas y métricas claras? Y, finalmente, muy importante ¿La dirección/gerencia es sensible a reportes o controles internos ESG que sean inadecuados?

No menos importante, al respecto de los temas DEI, es la diversidad en la conformación de las Juntas Directivas. **Componer y mantener una Junta de alto rendimiento que agregue valor, requiere un enfoque proactivo en su construcción que incluya diversidad de habilidades, experiencia, pensamientos, género, etnicidad y trasfondo social.**

Por último, en el frente de las fusiones y adquisiciones, la tendencia global muestra que, si bien durante la pandemia la actividad fue relativamente ligera, en los últimos 18 meses ha habido un repunte en las ofertas hospitalarias, dada la necesidad de mitigar márgenes ajustados y costos elevados de insumos, capital y mano de obra. Solo en Colombia hemos identificado, en el mismo periodo, ocho transacciones de adquisición (cinco de ellas solo en el 2023), con compradores provenientes principalmente de Brasil y Estados Unidos, e igualmente capital colombiano.

De nuevo, y a pesar de las tendencias externas, la incertidumbre de una reforma a la salud cuya filosofía castiga la posibilidad de generar eficiencias a partir del, nada nuevo, concepto de integración vertical. No obstante lo anterior, algunas de las preguntas que al respecto de este reto podrían formularse las Juntas Directivas, incluyen, sí ¿Las adquisiciones en consideración van a dar a la organización acceso a nuevos mercados? ¿Podría una adquisición ayudar a la organización a adquirir talento en áreas de escasez crítica? ¿Están siendo priorizadas las adquisiciones que provean acceso a servicios especializados?

Dos finales, igualmente importantes, la primera sin piso en el nuevo marco regulatorio propuesto ¿Hay oportunidades de integrarse con un pagador? La segunda, completamente valiosa en el marco de los ecosistemas de emprendimiento (en Salud, en el país, por ejemplo, está la Comunidad *HealthTech* Colombia, de la cual KPMG hace parte como aliado corporativo) ¿Estamos poniendo atención a las señales del entorno que nos permitan llegar al mercado con participantes no tradicionales de la cadena, para servir mejor a nuestros consumidores?.





# Contacto:



## Juan Diego Méndez

**Director Líder Industria de Salud y Farma**  
*KPMG Colombia*

[jdmendez@kpmg.com](mailto:jdmendez@kpmg.com)

© 2023 KPMG S.A.S., y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S. sociedad colombiana por acciones simplificadas y firma miembro de la organización global de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG es una red global de firmas independientes que brindan servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Consultoría. Operamos en 146 países y territorios y en el FY20 tuvimos cerca de 227.000 personas trabajando en firmas miembro a nivel mundial. Cada firma de KPMG es una entidad legalmente distinta y separada y se describe a sí misma como tal. KPMG International Limited es una entidad inglesa privada limitada por garantía. KPMG International Limited y sus entidades no prestan servicios a clientes.

KPMG se refiere a la organización global o a una o más de las firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. KPMG International Limited es una empresa privada inglesa limitada por garantía y no brinda servicios a los clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [home.kpmg/governance](http://home.kpmg/governance).

## BOARD

Leadership Center



KPMG Colombia



KPMG\_CO