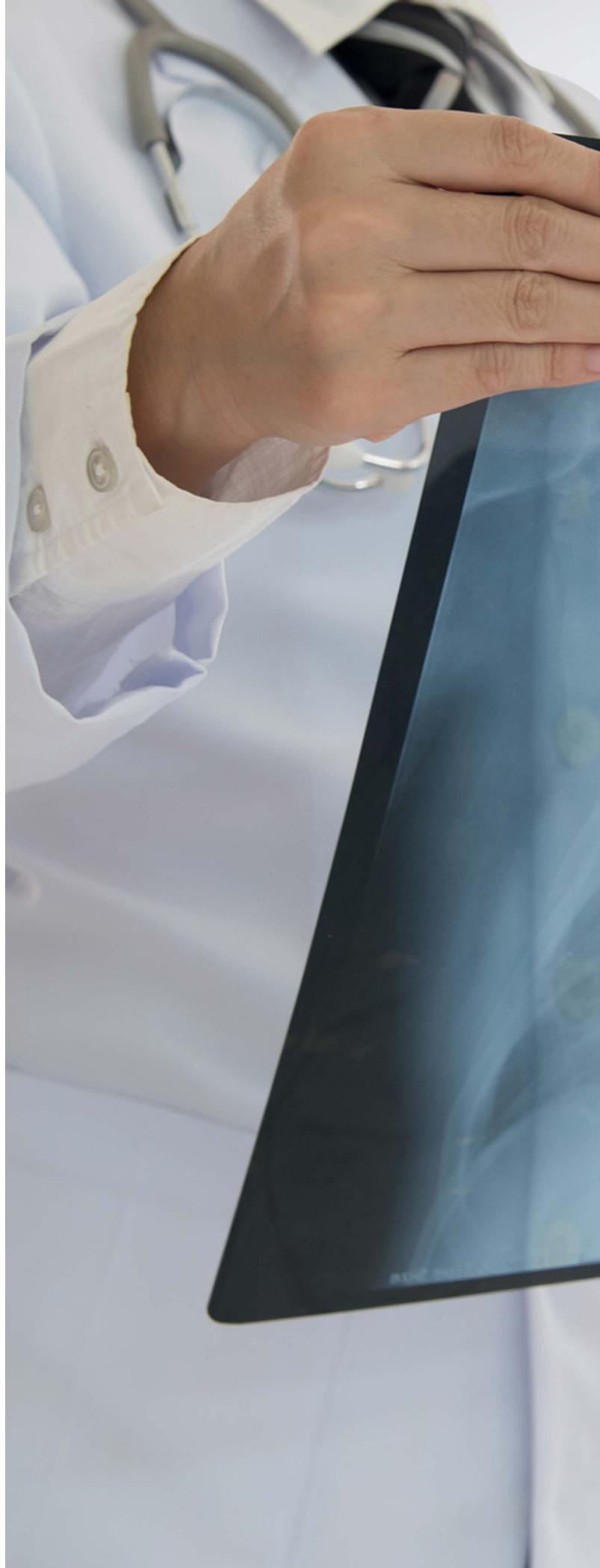




# Sector Salud: desafíos, innovación y potencial

# Contenido

- 05 | **Introducción**
- 06 | **Gestión de salud es bienestar económico**
- 08 | **Innovación para enfrentar riesgos**
- 10 | **Nuestras soluciones**







# Introducción

**Un estado de salud favorable impulsa a las personas para ejercer sus funciones, y a las organizaciones desempeñarse en su máxima capacidad. Para lograrlo de manera óptima, eficiente e integrada se deben conocer los retos que enfrenta el sector salud, así como las soluciones disponibles en la actualidad para impulsar a las organizaciones a generar resultados confiables.**

**La esperanza de vida en México alcanza cerca de 75 años contra 80 para el promedio de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>1</sup>. Además de las diferencias entre entidades federativas, en donde la población de algunos estados supera 76 y en otros apenas alcanza 73 años<sup>2</sup>, las condiciones de acceso a servicios de salud también representan un gran reto para el país, que significa oportunidades para la colaboración entre organizaciones públicas y privadas para el mejoramiento de procesos operativos, así como para la implementación de modelos administrativos, fiscales y comerciales óptimos.**

**Resulta necesario rescatar los mejores elementos que conforman los sistemas de salud en el mundo para beneficio de México: una cobertura universal como la del Reino Unido, la atención primaria de Israel, la investigación clínica que se desarrolla en Estados Unidos, el uso de plataformas tecnológicas que lleva a cabo Singapur, la elegibilidad de médicos en Francia, la atención que brinda Japón al envejecimiento, o los servicios costos efectivos de India<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> <http://www.oecd.org/els/health-systems/health-statistics.htm>, OCDE, 2016. Consultado el 3 de enero de 2017.

<sup>2</sup> <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/esperanza.aspx?tema=P>, Inegi, 2016. Consultado el 3 de enero de 2017.

<sup>3</sup> Britnell, M., *In search of the Perfect Health System*, Palgrave, 2015.



# Gestión de salud es bienestar económico

En México se impulsan iniciativas para fortalecer al sector salud, tales como investigación clínica, agilidad en los trámites regulatorios, transparencia en los mecanismos de compra pública de insumos, fomento a los programas para prevención de enfermedades y búsqueda de eficiencias en procesos de atención a la salud.

Por otro lado, hay muchas oportunidades por aprovechar, entre ellas el control de factores de riesgo, como la obesidad; contener el avance de enfermedades crónicas, como la diabetes y cardiovasculares; impulsar nuevos esquemas de pago con base en resultados e identificar más oportunidades para la colaboración público-privada, entre otros.

El valor económico del sector salud representa cerca de 6% del Producto Interno Bruto-PIB-total<sup>4</sup>. Cerca de 40% del gasto

Las condiciones de acceso a servicios de salud representan un gran reto para México, pero también oportunidades para la colaboración entre organizaciones públicas y privadas para el mejoramiento de procesos operativos

<sup>4</sup> Cuenta satélite del sector salud de México, Inegi, 2015.



en salud es pago de bolsillo<sup>5</sup>, el nivel más alto dentro del grupo de países de la OCDE, en donde el promedio es de 20%<sup>6</sup>. Un gran reto para el sistema de salud es frenar las enfermedades crónicas (diabetes, padecimientos cardiovasculares y renales) que han avanzado de manera importante hasta representar entre 20 y 25% de las causas de muerte en nuestra nación, y que colocan a México como uno de los países con más alta mortalidad por estas causas<sup>7</sup>.

Para hacer frente a estos desafíos, el país cuenta, entre otros recursos, con cerca de 2.5 médicos y 1.6 camas por cada mil personas; el promedio para los países de la OCDE es de 3.3 y 4.8, respectivamente<sup>8</sup>. También cuenta con fabricantes de medicamentos y dispositivos médicos, nacionales y empresas globales, que nos posicionan como un gran mercado, tanto para fabricación como para la exportación. En materia farmacéutica, por su valor de mercado, el país está entre los primeros 15 del mundo, y es el segundo de América Latina. En exportaciones de dispositivos médicos, México se encuentra dentro de los primeros diez lugares<sup>9</sup>.

### Segmentos de nuestro enfoque de soluciones

**Proveedores de servicios:**  
clínicas, hospitales,  
laboratorios de diagnóstico y  
servicios médicos integrales



**Empresas farmacéuticas, de equipo y dispositivos médicos**



Paciente

**Distribuidores y farmacias**



**Aseguradoras y fondos de capital**

<sup>5</sup> Pago directo que hacen los hogares por los servicios de salud al momento de recibirlos. Programa Sectorial de Salud 2013-2018.

<sup>6</sup> OCDE, 2016. <sup>7</sup> Cuenta satélite del sector salud de México, Inegi, 2015.

<sup>8</sup> Pago directo que hacen los hogares por los servicios de salud al momento de recibirlos. Programa Sectorial de Salud 2013-2018.

<sup>9</sup> OCDE, 2016.

# Innovación para enfrentar riesgos

Existen diversas perspectivas para la sustentabilidad y crecimiento de empresas del sector salud. Por un lado, se recomienda una adecuada planeación en la oferta de bienes y servicios, de tal manera que las inversiones logren rentabilidad, y las personas un acceso efectivo a estos productos. Por ejemplo, dimensionar las especialidades en que le conviene enfocarse a un hospital, así como evaluar el tipo de servicios a contratar con terceros involucrados. Otro ejemplo es contar con el portafolio de productos más adecuado para una farmacia o tomar la decisión sobre si conviene instalar un consultorio contiguo; el esquema más viable de acceso al mercado para una empresa farmacéutica o de equipo médico.

## Diagnóstico de retos en el sector salud

Todas las empresas tienen que decidir la manera de crecer, expandirse o mantenerse. En la tabla de esta página, se clasifican por tema algunos retos que enfrentan los negocios del sector salud.

Entre mejor conceptualizadas se definan las iniciativas de negocio, menor probabilidad de pérdidas por inversiones desperdiciadas habrá. En la medida en que se conozcan y distribuyan adecuadamente los riesgos comerciales y de la operación, con mayor eficiencia pueden consolidarse los procesos.

## Transformación de productos y servicios en el mercado mexicano

México cuenta con instituciones de gran trayectoria, vinculadas con el sector salud, tales como la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (Canifarma) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Hay otras con gran presencia: la Asociación Nacional de Farmacias de México (Anafarmex), con agremiados que suman 15 mil puntos de venta<sup>10</sup>, y la Asociación Nacional de Hospitales Privados (ANHP), con una representación de 100 unidades médicas por parte de sus miembros.

Si bien el país tiene un amplio portafolio de productos farmacéuticos y de equipo médico, así como una sólida infraestructura para la prestación de servicios públicos y privados, la extensa geografía nacional, las crecientes necesidades de la población, la volatilidad cambiaria que impacta en el precio de algunos productos, así como la premura por incorporar a la formalidad muchas actividades que actualmente distorsionan los mercados, nos impulsa a innovar para adelantarnos a los problemas y a generar confianza en las organizaciones.

<sup>10</sup> Anafarmex, 2017.

Tema	Reto	Implicación
<b>Definición y crecimiento de línea de negocio</b>	Calcular el potencial de la demanda, la capacidad existente -excedente y requerida- de oferta, identificar los costos fijos y variables de operación, darle seguimiento preventivo al cumplimiento regulatorio.	<b>Favorable:</b> incremento en ventas y posicionamiento en el mercado. <b>Desfavorable:</b> elevada inversión y alto costo operativo para entrar al mercado.
<b>Fortalecimiento y expansión de portafolio de productos</b>	Identificar el potencial de la demanda, la capacidad y características en la cadena de suministro -excedente y requerida-, seguimiento preventivo al cumplimiento regulatorio, impulsar la excelencia comercial.	<b>Favorable:</b> incremento en ventas, posicionamiento en el mercado, desarrollo de proyectos vinculados como parte de la cadena de valor. <b>Desfavorable:</b> alto costo operativo para entrar al mercado.
<b>Optimización de procesos</b>	Evaluar los parámetros que limitan la eficiencia y alto desempeño que representan los mayores costos fijos y variables de un proveedor de servicios, así como una alta carga fiscal deficientemente distribuida con base en la normatividad.	<b>Favorable:</b> incremento de productividad, reducción de costos, mayor competitividad. <b>Desfavorable:</b> bajo atractivo para usuarios y pagadores de servicios.



Por ejemplo, en la cadena de suministro, únicamente 20% de los encuestados en estudios realizados por KPMG considera que esta es efectiva como se necesita, y solo la décima parte cuenta con la visibilidad que de ella requiere<sup>11</sup>. En muchas organizaciones que prestan servicios de salud, el paciente es la solución más que el problema, y para ello es importante conjuntar 5 características que generan valor:

- 1) Compromiso
- 2) Seguimiento de metas a través del procesamiento analítico de datos (Data & Analytics)
- 3) Atención coordinada
- 4) Gobierno corporativo
- 5) Esquemas de contratación transparentes<sup>12</sup>

México cuenta con cerca de 2.5 médicos y 1.6 camas por cada mil personas; el promedio para los países de la OCDE es de 3.3 y 4.8, respectivamente

En el terreno del acceso al mercado, cerca de 80% de los encuestados considera que la colaboración será el mecanismo para acelerar el acceso, reducir el riesgo y los costos de transacción<sup>13</sup>. En el país se requiere acelerar la adopción de nuevas tecnologías para atender problemas crecientes, como la atención de infartos y la detección oportuna de cáncer en donde el país todavía se encuentra en niveles por mejorar<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> *Future proofing the life sciences supply chain*, KPMG, 2016.

<sup>12</sup> *Creating value-based healthcare organizations*, KPMG, 2015.

<sup>13</sup> *The future of innovation for the medical device industry*, KPMG, 2016.

### Enfoques innovadores para enfrentar retos locales

El sector salud continúa su trayecto hacia la cobertura universal, es decir, asegurar que las personas tengan acceso a los servicios requeridos, con suficiente calidad y efectividad para la promoción del cuidado y prevención de enfermedades, así como para el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, en caso de padecerlas, y hasta llegar a los cuidados paliativos, sin vulnerar su estabilidad financiera<sup>15</sup>.

En ese sentido, se requieren soluciones innovadoras y específicas para los diferentes segmentos que interactúan con el paciente y acercarse a una cobertura universal. Asimismo, se requiere un equipo de asesores con conocimiento del mercado local y la experiencia de una red global, comprometidos con la optimización de soluciones que beneficien a todo el sector en su conjunto.

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2016, llevada a cabo por la Secretaría de Salud, muestra 13% de población sin afiliación a servicios de salud y un incremento en el tiempo promedio de espera para recibir atención. Para hacer frente a los retos por venir con el incremento de población adulta mayor y prevalencia de enfermedades crónicas, resultará muy conveniente la participación de expertos en el análisis de la problemática y diagnóstico de oportunidades para las empresas, en el desarrollo de modelos operativos, efectivos e innovadores; así como en esquemas para optimizar la estructura fiscal de las actividades nacionales y aquellas derivadas del comercio internacional.

<sup>14</sup> *Health at glance*, OCDE, 2015.

<sup>15</sup> Organización Mundial de la Salud.



# Nuestras soluciones

Para hacer frente a los retos mencionados y anticiparse a los que están por venir, así como aprovechar las oportunidades que se presenten por la dinámica poblacional, las iniciativas de gobierno, la visión emprendedora de profesionales y expertos, KPMG pone a disposición de tomadores de decisión, directivos y funcionarios un equipo de profesionales de alto desempeño que trabajan hombro con hombro con nuestros clientes, brindando enfoques innovadores para generar resultados confiables.

Contamos con una red global con más de 4 mil colaboradores en 40 países, con experiencia en el sector salud y especialistas

a nivel nacional con más de 15 años dedicados al conocimiento, innovación y desarrollo de soluciones para el sector.

Nuestro Centro de Excelencia en Salud y publicaciones en temas de vanguardia orientan de manera práctica para la toma de decisiones y facilitan la generación de ideas innovadoras. La presencia de KPMG como Asesor del World Economic Forum (WEF) y que los principales grupos hospitalarios mexicanos sean nuestros clientes son credenciales que nos respaldan como especialistas en el sector.

40 países

4 mil  
colaboradores

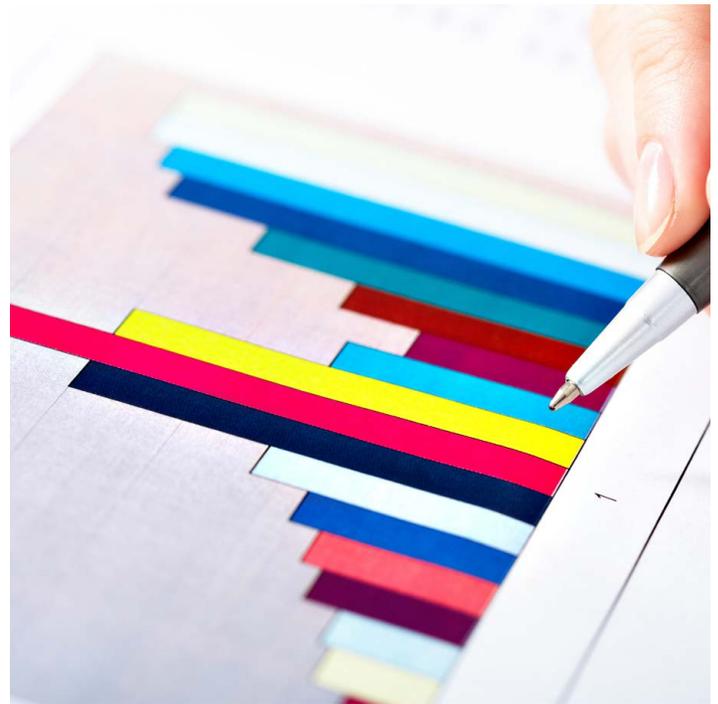
15 años

dedicados al conocimiento,  
innovación y desarrollo de  
soluciones para el sector

Nuestra propuesta de soluciones está orientada a 6 temas fundamentales:

- Aseguramiento de riesgos a través de auditoría
- Transformación de modelos operativos
- Optimización de tecnologías
- Mejoramiento de procesos y alineación de costos
- Enfoque en estrategias, transacciones y gestión financiera
- Impulso al valor de los negocios

Esta cartera se orienta para apoyarle a identificar oportunidades y riesgos, definir estrategias y modelos para su implementación, construir herramientas tecnológicas para el seguimiento y control de sus procesos, con un enfoque de alto compromiso y conocimiento en el sector salud.



Auditoría	Impuestos & Legal	Asesoría
<b>Nuestro enfoque y valor agregado</b>		
<p>Sabemos de la gran dinámica que conllevan los servicios de auditoría en materia de criterios y políticas, nacionales e internacionales que acatar. Estamos conscientes de que la auditoría se ha convertido en una plataforma de información útil para la toma de decisiones ágil, pero robusta y bien sustentada para cumplir con normas y limitar riesgos. Hemos desarrollado metodologías y herramientas de informática robustas para extraer y analizar datos para la obtención de un mejor conocimiento de las operaciones de la entidad.</p>	<p>Sabemos que la industria farmacéutica y de equipo médico está expuesta a revisiones exhaustivas por parte de la autoridad, así como a regulaciones diversas. En este entorno, brindamos servicios para ayudarlo a cumplir oportuna y adecuadamente con las obligaciones fiscales, estatales, federales e internacionales a través de un equipo de profesionales con profunda experiencia.</p>	<p>La experiencia en proyectos de transformación y mejora, así como nuestro conocimiento en estructura organizacional, procesos y plataformas tecnológicas de empresas que forman parte del sector salud se enfoca para apoyar a su mejoramiento, fortalecimiento, relanzamiento, expansión, direccionamiento y/o reestructuración. Nuestros profesionales en la oficina de México se actualizan de manera consistente con las metodologías que exitosamente generan y aplican nuestra red global.</p>
<b>Servicios</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Auditoría de estados financieros para efectos estatutarios, regulatorios y de reporte de grupo</li> <li>– Atestiguamiento en relación con el cumplimiento de cálculos de razones financieras y cumplimiento contractuales, entre otros</li> <li>– Análisis contable de operaciones complejas, fusiones, adquisiciones y fideicomisos, entre otras</li> <li>– Contabilización y reporte financiero bajo IFRS</li> <li>– Aseguramiento de indicadores de desempeño para control interno</li> <li>– Cumplimiento regulatorio y contractual</li> <li>– Información financiera proforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consultoría fiscal</li> <li>– Cumplimiento</li> <li>– Planeación</li> <li>– Servicios fiscales internacionales</li> <li>– Precios de transferencia</li> <li>– Resolución de controversias</li> <li>– Seguridad social y servicios fiscales en remuneraciones</li> <li>– Comercio internacional y aduanas</li> <li>– Servicios a ejecutivos internacionales</li> <li>– Fusiones, adquisiciones y reestructuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Evaluación de desempeño</li> <li>– Gestión financiera</li> <li>– Productividad del personal</li> <li>– Estrategia de operaciones</li> <li>– Diagnóstico para tecnologías de la información</li> <li>– Procesamiento analítico de datos (D&amp;A)</li> <li>– Ciberseguridad</li> <li>– Controles para administración de riesgos</li> <li>– Revisiones de cumplimiento regulatorio y procesal</li> <li>– Transacciones comerciales</li> <li>– Fusiones, adquisiciones e integración de negocios</li> <li>– Capitalización de proyectos</li> <li>– Reestructuración financiera</li> <li>– Adopción de nuevos estándares</li> </ul>

kpmg.com.mx  
01 800 292 KPMG (5764)  
asesoria@kpmg.com.mx



## Contactos

**Ignacio García-Téllez**  
Director del Sector Salud  
KPMG en México

**Alejandro Bravo**  
Socio de Auditoría,  
especialista en el Sector Salud  
KPMG en México

**Miguel Ángel Temblador**  
Socio de Impuestos,  
especialista en el Sector Salud  
KPMG en México

**Andrés Aldama**  
Socio de Asesoría,  
especialista en el Sector Salud  
KPMG en México



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2017 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.