

## ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR SALUD EN LOS 82 DIAS QUE RESTAN DEL 2021



**Por: Carlos Felipe Muñoz Paredes**

10 de octubre de 2021

Se acaba el año y me pareció importante escribir este artículo que desarrolla un conjunto de ideas para lograr la planeación y acciones estratégicas para las empresas del sector salud en los 82 días que restan del 2021. Buen provecho.

### **PRIMERO: AFILAR LA SIERRA**

Nada más indispensable en esta época del año que **detenerse para poder avanzar**; entender el entorno de su operación, las novedades reglamentarias, los riesgos que han surgido, el cumplimiento de las metas que se fijaron, los resultados sectoriales, sociales y económicos obtenidos, y abrir el espacio para actualizar y alinear los conceptos claves para planear el 2022.

Trabajar con mayor ahínco estos 82 días restantes sin afilar la sierra, probablemente no conducirá a mejores resultados porque su actuar repetitivo seguirá embebido en la inercia laboral y el estrés de las metas, el elevamiento de la competitividad, la reducción de los márgenes y la necesidad de mejorar la calidad con los mismos recursos.

Stephen Covey recomienda en su histórico libro que el afilamiento de la sierra se encamine sobre cuatro dimensiones: la física, la socioemocional, la mental y la espiritual.

Recuerde que las personas normales pueden tener resultados extraordinarios.

### **SEGUNDO: EL ENTENDIMIENTO DE LA BÁSICO**

Esté seguro que su equipo tiene acceso, consulta y entiende la información clave y más actualizada del sector; elimine con esta actividad la asimetría que pudo haberse acumulado en los últimos 10

meses (o años), y evite suposiciones y posturas provenientes de creencias no bien fundamentadas y decisiones intuitivas no ancladas en evidencias, datos y un asertivo análisis del sector.

Reúna a sus líderes con una agenda clara. Deténgalos sin temor aislándolos de sus rutinas corporativas. Dedique a esta actividad al menos 7 horas (4 para reaprender y 3 para preguntar y analizar); de ser necesario acuda a terceros para obtener visiones renovadoras, imparciales y no alineadas a sus políticas y creencias, para romper los paradigmas y obtener acceso a posibilidades no evidentes.

Entréguele a su equipo la información clave para que sigan soñando y creciendo

Su empresa no desaparecerá, no venderá menos, el mundo no dejará de girar y todos saldrán ganadores.

Recomiendo que esta actividad clave incluya la revisión de las macro tendencias para el sector salud, una evaluación macroeconómica del país, el filtro de un potencial ajuste político, las características demográficas, las estructuras sociales, la cultura y el entorno que puedan afectar a su negocio, el análisis de la competencia, los avances tecnológicos, la rapidez de la innovación y los factores ecológicos y legales.

### **TERCERO: REVISE SU PLAN ESTRATÉGICO.**

No importa que lo haya elaborado hace 2 meses si siguió los dos pasos previos, habrá obtenido información nueva y de suficiente calidad para volver a la mesa de diseño corporativo. Son múltiples las opciones que tenemos hoy para abordar este propósito: a) una matriz de evaluación de factores externos EFE, b) las 5 fuerzas de Michael Porter, c) la matriz de perfil competitivo MPC, d) Benchmarking, e) matriz de evaluación de factores internos EFI, f) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas FODA, g) matriz de Ansoff, h) modelos de negocios de canvas, i) Design thinking, j) la matriz de análisis Pestel, etc.

**Hágalo de la manera más sencilla que conozca**, recuerde que el propósito es recuperar el rumbo y volver a identificar la propuesta de valor, el segmento de mercado que desea trabajar, las relaciones con los clientes, los canales que debe utilizar, los recursos claves, las actividades claves, las asociaciones claves, los ingresos, los costos, las tecnologías que va a utilizar, los indicadores que va a medir y los desenlaces que pretende obtener.

Es probable que incluso este triduo de actividades desemboque en una nueva misión y visión de su compañía, en la corrección de los principios corporativos e incida en el mapa estratégico.

### **CUARTO: TOME ACCIÓN**

De nada le servirá todo el trabajo anterior, sino toma decisiones para interceptar las oportunidades y los riesgos.

Le recomiendo que un pequeño grupo de su alta gerencia que participe de todo el ciclo propuesto se concentre al finalizar los pasos dos y tres, y **redacten inmediatamente papers** de alcance institucional en donde se instruyan nuevos comportamientos, metas, indicadores, recursos, tecnologías y responsables con sus tiempos para avanzar.

Empodere a sus líderes para edificar la transformación que se haya hecho evidente, sea creativo, delegue competencias, evite el micro gerenciamiento, evalúe periódicamente las metas e incentive los resultados.

#### **QUINTO: TRABAJE SOBRE DATOS**

Haga lo que haga: sea prestador, asegurador o proveedor de bienes y servicios de salud, incluya inmediatamente en su agenda la captura y el procesamiento de los datos necesarios para establecer una línea de base que pueda estimular la comparabilidad en el futuro y conocer su desempeño corporativo.

Priorice los datos que debe capturar, su calidad, su cantidad, su fuente, el procesamiento que tendrán, la forma de expresión que se les dará al interior y exterior de su empresa, el acceso y la forma de utilización.

Arme un equipo del mejor nivel (invierta ya); acorte la curva de aprendizaje trayendo el mejor talento humano posible o tercerizando la actividad con empresas que tengan no solo la experiencia sino que puedan demostrar resultados concretos en sus áreas de interés.

Dote a su equipo de las herramientas tecnológicas suficientes para desarrollar la tarea con suficiencia y oportunidad.

Algunos aspectos que debe considerar incluyen: machine Learning e inteligencia artificial IA, desarrollo de arquitectura híbridas (nube y local), arquitectura de “data fabric”, control por voz y lenguajes naturales, monetización de datos, desarrollo y economía de las API’s, virtualización, predictibilidad y Small y Big Data.

#### **SEXTO: PONGA EN EL CENTRO AL CIUDADANO / PACIENTE**

Esto es lo que realmente hace diferente al sector salud: trabajamos con seres humanos a los que cuidamos, por ello pronto deberíamos incluir dentro de nuestro vademécum de recetas corporativas a los **Premis y Proms** que hace una década ya incluyen con éxito creciente los servicios sanitarios europeos.

Hay sin embargo otras **estrategias de valor** que si o si, debiésemos incorporar en nuestra práctica diaria, por ejemplo el costeo individual, la integración de la prestación de los servicios, la medición de las condiciones clínicas (no por las intervenciones, ni por la especialidad o los procedimientos como ahora ocurre en casi todo el país), el efecto multidimensional (gracias, Carlos Kerguelen por

la inspiración), la recuperación funcional, los desenlaces, la exploración continua de nuevos campos de medición para responder a la pregunta que tan buenos somos de verdad.

Seguramente en el próximo futuro, la plataforma denominada el intercambiador comercial y el decreto que transforma la relaciones entre prestadores y pagadores permitirá a los pacientes la comparabilidad de resultados entre IPS que intervienen los mismos problemas de salud, y automáticamente activará una ilustrada escogencia de prestadores dentro del abanico de oportunidades que nos ofrezca la red del pagador, cambiando para siempre el paradigma de una puerta de entrada ciega y obligada, haciendo verdaderamente competitiva la medicina basada en el bienestar producido y no únicamente en la infraestructura, tecnología y el talento humano y sus títulos exhibidos.

### **FIN DE SEMANA SECTORIAL**

Este fin de semana estuve oficiando de “**chairman**” de una muy interesante reunión presencial de dos días en el centro de convenciones en la siempre preciosa Cartagena de indias, con la asistencia de 200 líderes del sector salud, y un experto ponente nos recordaba las indispensables cuatro (4) intercepciones que siempre debemos vigilar como agentes sanitarios y habitantes del planeta tierra: 1) en que soy bueno, 2) porque te pagan, 3) lo que el mundo necesita y 4) lo que amas, porque de ellas se derivan tu profesión, tu pasión, tu misión y tu vocación.



Hasta pronto.