

TERMÓMETRO SOBRE LA MADUREZ DIGITAL EN EL SECTOR SALUD



RETHINK 

THE FUTURE

EXPERIENCE
INNOVATION



Building a better
working world

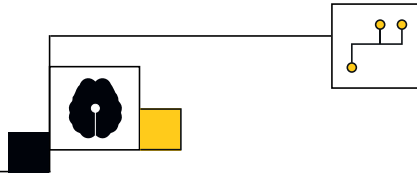
**RETHINK
THE FUTURE**



If BY206 is 32 and BY226
is not 32, and 32 is a
constant, a number of
haplotypes 32.

If BY206 is 33, and
a number of haplotypes

If BY206 is 33 and BY226 is 32, and 32 is in the known
modal haplotype for G shown above.



ÍNDICE

1	CONTEXTO	4
2	PRINCIPALES RESULTADOS	5
	ESTRATEGIA	
	ORGANIZACIÓN Y CAPACIDADES	
	OPERATIVA DIGITAL	
	BARRERAS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	
3	CONCLUSIONES	11
4	SOBRE EL TERMÓMETRO	12
5	NUESTRA VISIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	14



CONTEXTO

Las empresas y entidades que conforman el sector sanitario deben hacer frente a una serie de elementos de disrupción que transformarán de manera muy relevante la forma en la que se relacionan con los pacientes. El progresivo envejecimiento de la población y el aumento de la esperanza de vida, unido a los avances en medicina personalizada y al creciente volumen de datos disponibles, conforman un marco en el que dos grandes fuerzas condicionan la agenda de los principales ejecutivos del sector: la presión a la baja en precios por parte de los pagadores y la consolidación de un paciente cada vez más informado que quiere tener un papel más proactivo en el cuidado de su salud y que demanda una atención sanitaria innovadora y de calidad.

En este contexto, las tecnologías vinculadas a la transformación digital juegan un papel clave, pues en ellas está la llave para conciliar estas dos fuerzas aparentemente opuestas. Se estima que en 2020 habrá 50.000 millones de dispositivos conectados en el mundo, y que el volumen de datos generados en el sector sanitario crezca a ritmos del 48% anual.

El uso inteligente de los datos disponibles, así como de las plataformas que las nuevas tecnologías ofrecen para acercarse al paciente, constituye una oportunidad para mejorar en eficiencia y precisión en toda la cadena de valor: desde el desarrollo de fármacos que mejoren los resultados en salud, al desarrollo de protocolos de atención al paciente más ágiles y menos costosos para el sistema.

Este documento pretende medir, de forma sencilla y fácilmente replicable (del mismo modo que lo haría un termómetro en un paciente), el grado de madurez digital de las principales entidades públicas y privadas que conforman el ecosistema sanitario español, para tomar la temperatura del momento en el que se encuentran de cara a hacer frente a la transformación que experimentará el sector en los próximos años. Nuestro objetivo es medir anualmente la evolución del sector en este ámbito.



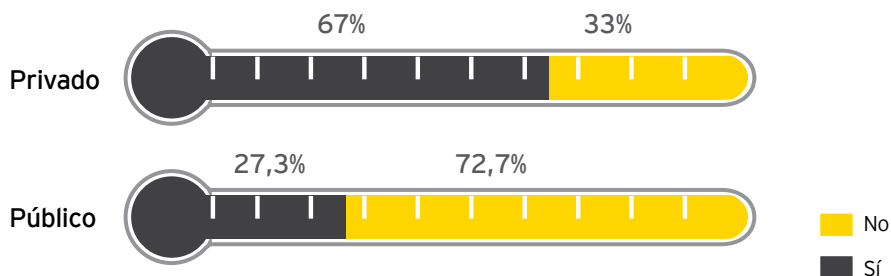
PRINCIPALES RESULTADOS

ESTRATEGIA

El sector Salud no es ajeno a la disrupción que está afectando a todos los sectores. La estrategia para afrontarla variará en función del tipo de empresa, el mercado y las necesidades de cada organización pero... ¿se ha definido una estrategia clara para avanzar en este proceso?

A tenor de los resultados del informe, sólo el 27% de los servicios de salud públicos consultados afirma contar con un plan estratégico de transformación digital. En el sector privado, el 67% de las redes hospitalarias y aseguradoras consultadas asegura disponer de un plan de estas características.

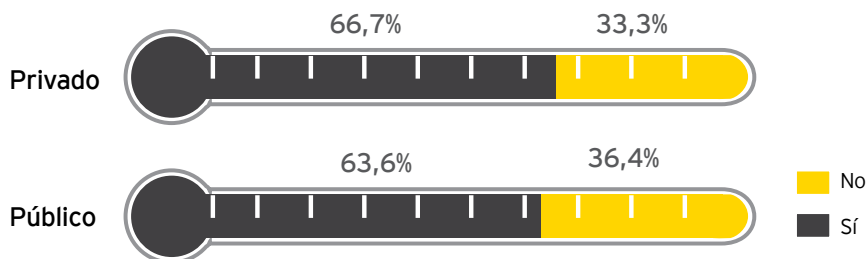
¿Existe un Plan Estratégico de Transformación Digital?



Sin embargo, aunque la gran mayoría no cuenta con un plan, seis de cada diez entidades públicas consultadas disponen de un presupuesto específico para la digitalización de sus servicios y un porcentaje similar, el 64%, centra su estrategia en el cliente.

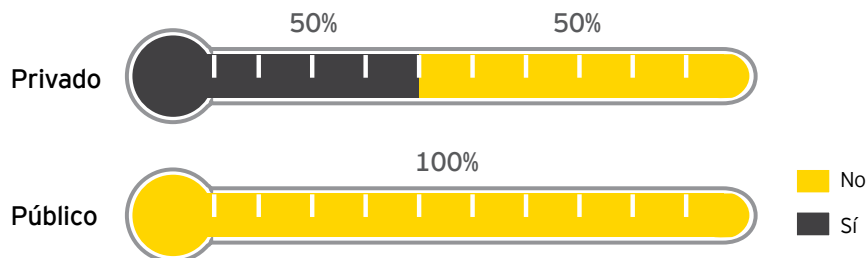


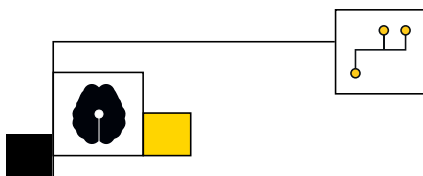
¿Existe una asignación presupuestaria específica?



Uno de los elementos claves en el impulso de la transformación digital es la capacidad para medir la efectividad de las iniciativas planteadas. Teniendo en cuenta sólo a las Comunidades Autónomas consultadas en este análisis, el dato es llamativo: **ninguna de ellas realiza un análisis del retorno de las inversiones en transformación digital**. Este dato contrasta con el del sector privado, donde uno de cada dos sí realiza dicha revisión.

Análisis del retorno de las inversiones

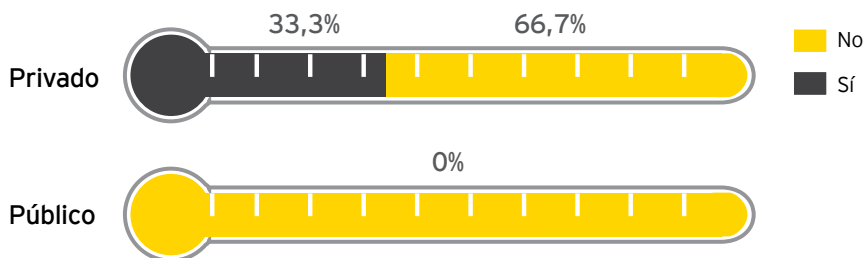




ORGANIZACIÓN Y CAPACIDADES

En los sectores que más han avanzado en el proceso de transformación digital se ha consolidado la figura del *Chief Digital Officer* (CDO). En el ámbito sanitario, especialmente en el sector público, aun no tiene presencia, a tenor de las respuestas de los directivos preguntados. Ninguna de las comunidades autónomas afirma contar con este perfil y sólo el 67% de las aseguradoras consultadas reconoce contar con un CDO en su estructura. La ausencia de este perfil sugiere carencias a nivel organizativo en el abordaje de estos complejos procesos de transformación.

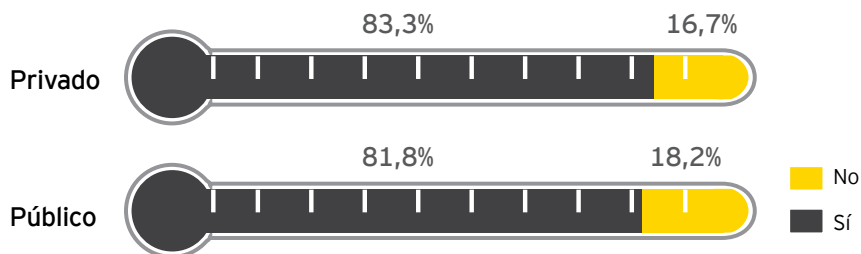
¿Existe la figura del CDO?

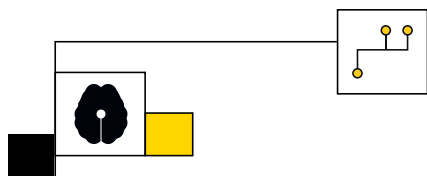


Si algo está impactando en este mundo digitalizado es la rapidez de los cambios impulsados por la permanente aparición de la tecnología disruptiva. Para ello, es importante que las compañías cuenten con estructuras y procesos de toma de decisiones capaces de adaptarse a la velocidad del cambio. Prueba de ello es que tanto el sector público como el privado están apostando por metodologías *agile*; así lo reconocen ocho de cada diez entidades consultadas en el informe. Este conjunto de metodologías apuesta por el trabajo por objetivos, fragmentando las grandes iniciativas en proyectos y tareas con plazos concretos y breves que se suceden en el tiempo según se van completando, lo que permite medir el grado de ejecución y corregir el rumbo cuando sea preciso.



¿Ha incorporado la metodología *agile* en sus iniciativas de transformación digital?





OPERATIVA DIGITAL

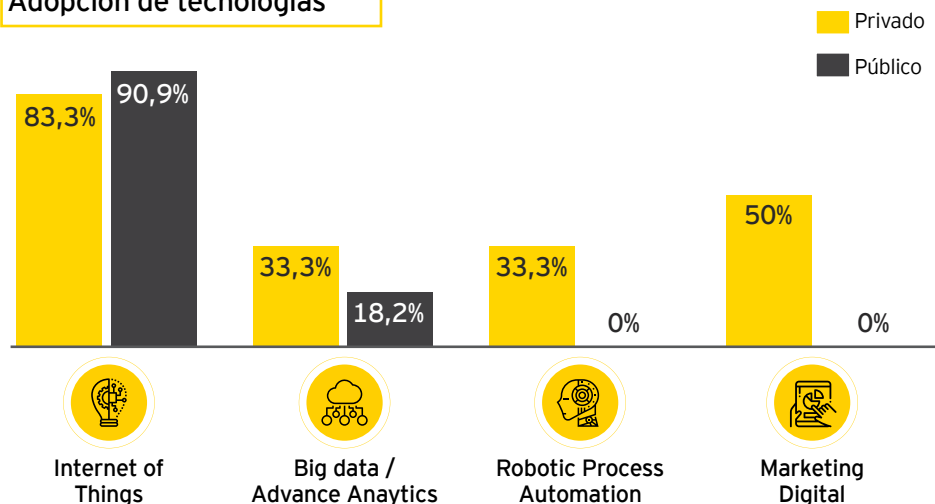
Aunque, como hemos visto, existen carencias a nivel estratégico y organizativo, tanto el sector público como el privado no son ajenos a la revolución tecnológica que estamos viviendo y, poco a poco, van introduciendo nuevas plataformas que potencian la innovación en los servicios que prestan.

El Internet de las cosas (IoT en sus siglas en inglés) es, según las organizaciones consultadas, la tecnología más empleada actualmente por el sector sanitario en nuestro país, especialmente entre las entidades públicas y en las redes hospitalarias privadas.

Le siguen en importancia las herramientas de marketing digital en las redes hospitalarias privadas, y aseguradoras, junto al *big data* y la analítica avanzada.

En el caso del sector público, sólo el 18% de los servicios autonómicos de salud utiliza el análisis masivo de datos y el *big data*. En cuanto a la automatización de procesos a través de robots, sólo el 33% del sector privado los utiliza, mientras que en el sector sanitario público esta opción está todavía por explorar.

Adopción de tecnologías



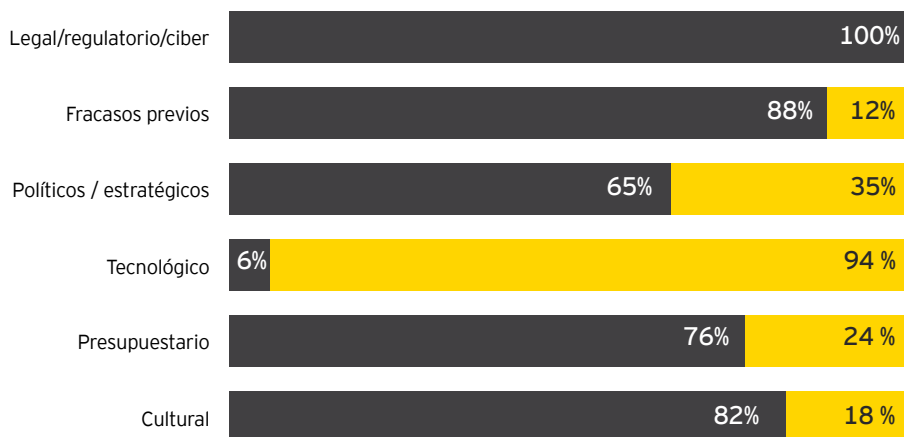


BARRERAS EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Los directivos consultados lo tienen claro. Las cuestiones regulatorias y legales, así como la amenaza en ciberseguridad, son la principal barrera que encuentran para avanzar en su proceso de transformación digital. En segundo lugar, cerca del 90% señala que el freno es el bagaje de las iniciativas lanzadas previamente y de las que no han conseguido los resultados esperados. Y, en tercero, el 82% lo achaca a barreras culturales.

Por el contrario, entre las posibles palancas para avanzar en esta transformación, más del 90% señala la madurez de la tecnología. Más del 30% asegura que las decisiones políticas y estratégicas de las organizaciones constituyen una palanca clave para avanzar en el camino de la digitalización.

De los siguientes factores, ¿cuáles son una barrera y/o una palanca en su proceso de transformación digital?



■ Barrera / en contra ■ Palanca / a favor



CONCLUSIONES

Vivimos un momento apasionante y a la vez profundamente disruptivo en el sector sanitario. El inevitable aumento de costes derivado de la gestión de la salud de una población cada vez más envejecida, unido al incremento en las expectativas de los pacientes y la irrupción de nuevas tecnologías, impulsan una transformación sin precedentes a la que el sector salud ha de responder con rapidez.

Sin embargo, a tenor de los resultados de este Termómetro podemos concluir que el sector sanitario se encuentra todavía en una fase incipiente del proceso de transformación digital debido a los siguientes factores:

1 CARENCIAS EN EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

La mayoría de los servicios de salud de las Comunidades Autónomas consultadas cuentan con distintas iniciativas digitales y de innovación en las que el ciudadano está en el centro de su enfoque. Sin embargo, ninguna de ellas ha dotado a estas iniciativas de un plan estratégico que las aúne e integre; tampoco han incorporado el análisis del retorno de las inversiones realizadas -éste es un elemento clave en momentos de restricción presupuestaria-; además, no cuentan con el soporte organizativo necesario (CDO) para liderar el proceso.

2 CAPTURAR EL VALOR DE LOS DATOS

Existe un creciente interés por el uso de metodologías *agile* y por la incorporación de nuevas tecnologías, como Internet de las Cosas. Sin embargo, a tenor de las respuestas obtenidas no se está aprovechando el valor de los datos a través de herramientas de análisis avanzando e inteligencia artificial, lo que redundaría tanto en una mejora de los servicios que se prestan como en mayores niveles de eficiencia.

3 INCERTIDUMBRE REGULATORIA

El sector opera en un momento de incertidumbre legal y regulatoria, lo que constituye el principal obstáculo para el éxito de los procesos de transformación digital. Con todo, existe un aliado claro que el sector quiere aprovechar: la tecnología, que se configura como el principal apoyo para dar el impulso necesario, seguida de las decisiones políticas, especialmente en el sistema sanitario público.



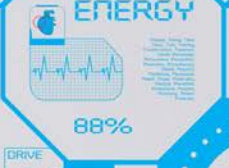
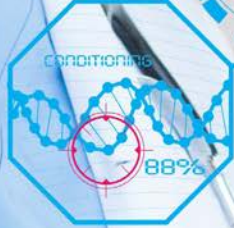
SOBRE EL TERMÓMETRO

Este Termómetro se ha realizado a partir de un sondeo a directivos de sistemas y *chief information officer* (CIO en sus siglas en inglés) de los servicios públicos de salud de las distintas comunidades autónomas españolas. Asimismo, también han participado directivos de los principales grupos hospitalarios privados y entidades aseguradoras especializadas en sanidad. Este sondeo se realizó a partir de entrevistas telefónicas entre los meses de septiembre y octubre de 2018.

La encuesta realizada se ha enfocado en las tres áreas principales del proceso de transformación digital, aportando un diagnóstico sintético, objetivo, rápido y fácilmente replicable en el tiempo sobre el grado de avance en la digitalización tanto en las instituciones públicas como en las privadas de salud:




- ▶ La estrategia que se ha definido a la hora de abordar este proceso
- ▶ La organización y las capacidades sobre las que se apoya el proceso de transformación digital
- ▶ La operativa digital y la tecnología utilizada

Finalmente, los responsables de sistemas de las diferentes organizaciones han manifestado también cuáles creen que son las principales barreras y palancas que han encontrado en su proceso de transformación digital.







NUESTRA VISIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

EY colabora con empresas líderes en sus sectores para conseguir sus objetivos estratégicos de Transformación Digital. Con el propósito de que esta transformación sea efectiva, ofrecemos servicios integrados mediante el trabajo conjunto entre todas nuestras líneas de servicio, con lo que conseguimos una solución integral y robusta que les conduzca a una transformación dirigida a cubrir las necesidades específicas de cada sector y área del negocio.

 ESTRATEGIA E INNOVACIÓN	 DATA & ANALYTICS	 NEXT GENERATION CONSUMER
<p>Definición estratégica en un entorno Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Definición del posicionamiento en el nuevo entorno competitivo ▶ Definición del plan de transformación Digital <p>Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Definición de nuevos modelos de negocio ▶ Definición de nuevas propuestas de valor que aumenten la competitividad ▶ Acompañamiento en el lanzamiento (definición y desarrollo) de nuevas propuestas de valor 	<p>Definición de estrategia de información</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Modelo organizativo <i>data-driven</i> ▶ Elaboración de la hoja de ruta ▶ Gobierno del dato <p>Modelos analíticos descriptivos y predictivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aumento de ventas ▶ Eficiencia de procesos ▶ Control de riesgos ▶ Evaluación transacciones <p>Arquitectura e integración de Datos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Arquitectura de datos ▶ <i>Big data</i> ▶ Integración de datos ▶ Calidad de datos 	<p>Mejora de la experiencia del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Voz del cliente ▶ Customer journey (B2B y B2C) ▶ Usabilidad ▶ Omnicanalidad ▶ <i>Customer insight</i> ▶ Personalización <p>Estrategia de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estrategia de clientes y canales ▶ Optimización de <i>pricing</i> ▶ Nuevos modelos comerciales ▶ Innovación productos y servicios ▶ Posicionamiento de marca <p>Customer Lab</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseño de función, metodología y <i>toolkit</i> ▶ Diseño del espacio físico/digital ▶ Gestión de proyectos
PROYECTOS REALIZADOS		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseño de Hospital Digital Público ▶ Historia clínica digital basada en inteligencia artificial y open EHR 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plataforma Predictiva de Imagen Médica Digital (mamografía, dermatología, oftalmología) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estrategia de clientes en medicamento de última generación para el tratamiento de las enfermedades raras ▶ Plataforma zonificada de gestión de tratamientos personalizados



 CYBERSECURITY	 INTELLIGENT AUTOMATION	 PEOPLE & ORGANISATION	 DIGITAL CORE
<p>Marco de Ciberseguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Estrategia de ciberseguridad ▶ Security by design <p>Prevención y Monitorización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Hacking ético</i> ▶ Implementación de soluciones de seguridad <p>Gestión y Respuesta ante incidentes de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Protocolos de actuación ▶ Ciberejercicios 	<p>Definición Centros de Competitividad y Automatización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Modelo organizativo y operativo ▶ Modelo de gobierno <p>Assessment y evaluación de automatización de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluación del potencial de mejora de la eficiencia ▶ Reingeniería de procesos <p>Desarrollo de robots</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ RPA - robots de primera y segunda generación ▶ Intelligent automation <p>Digitalización de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Implantación de soluciones de soporte a la gestión de procesos 	<p>Next Gen HR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Workplace of the future ▶ Experiencia de empleado ▶ Tecnologías HR disruptivas ▶ Organizaciones ágiles <p>Modelo Organizativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nuevas formas de trabajo ▶ Talento digital 	<p>Plan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan Estratégico de IT/ Digital ▶ Plan de Organización, Procesos y Sistemas <p>Implantación y Optimización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Implantación de plataformas IT ▶ Implantación de sistemas de gestión adaptados a cada sector ▶ Optimización de procesos y sistemas ▶ Modelo de gestión de IT ▶ Definición e implantación de modelos de gestión de IT integrados
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Oficina de seguridad en servicio de salud ▶ Estrategia de implantación del Modelo de Gestión de Infraestructuras Críticas Hospitalarias 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aplicación de robots en la gestión de citas hospitalarias complejas ▶ Automatización del sistema de <i>reporting</i> hospitalario 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nuevo modelo organizativo de una red hospitalaria para afrontar el proceso de transformación digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arquitectura de la plataforma de big data en aseguradora sanitaria ▶ Plataforma de desarrollo de aplicaciones y <i>workflow</i> para el tratamiento de cronicidad, basada en inteligencia artificial y analítica avanzada

NUESTRO EQUIPO DE HEALTH & LIFE SCIENCES



BALTASAR LOBATO

Socio responsable de
Health & Life Sciences



**SABINIANO
MEDRANO**

Socio de Legal



CARLOS HIDALGO

Socio de Assurance



**BLANCA
ESCRIBANO**

Socia de Legal



FRANCES MAYNOU

Socio de Assurance



JAIME DEL BARRIO

Senior Advisor

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. Los análisis y los servicios de calidad que ofrecemos ayudan a crear confianza en los mercados de capitales y las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. Con ello, desempeñamos un papel esencial en la creación de un mundo laboral mejor para nuestros empleados, nuestros clientes y la sociedad.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (*company limited by guarantee*) y no presta servicios a clientes. Para ampliar la información sobre nuestra organización, entre en ey.com.

© 2018 Ernst & Young Abogados, S.L.P.
Todos los derechos reservados.

ED None

ey.com/es