

Encuesta sobre Aspectos de Gestión en Centros Sanitarios Privados en España

Informe de Conclusiones

25 de noviembre de 2016



Alianza de la Sanidad
Privada Española



Introducción y metodología

Continuidad de la serie

Dando **continuidad a la serie de encuestas sobre la sanidad privada española iniciadas en el año 2013** conjuntamente **entre la Alianza de la Sanidad Privada Española** (anteriormente realizada con la Federación Nacional de Clínicas Privadas) **y el equipo de Deloitte Consulting Life Sciences & Health Care**, se presenta la **4ª Encuesta sobre Aspectos de Gestión en Centros Sanitarios Privados** correspondiente al año **2016**.

Año 2013



Año 2014



Año 2015



Año 2016



Como consecuencia del **dinamismo y la actualidad que se pretende ofrecer** con la presente encuesta, se ha procedido a la **actualización de las preguntas dirigidas a estos centros**, buscando una **mayor adecuación a las inquietudes surgidas** entre sus propios gestores a lo largo del año 2016.

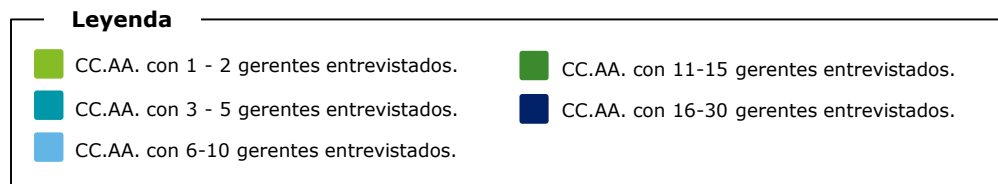
Introducción y metodología

Encuesta realizada a 130 gerentes de todo España

La Encuesta sobre Aspectos de Gestión de los Centros Sanitarios Privados ha sido **realizada durante los meses de julio a octubre del año 2016** por el equipo de la Alianza de la Sanidad Privada Española (en adelante ASPE); colaborando Deloitte en su análisis y estudio posterior.

Han sido efectuadas entrevistas a gerentes de **130 centros sanitarios privados miembros de ASPE** localizados en las 17 Comunidades Autónomas.

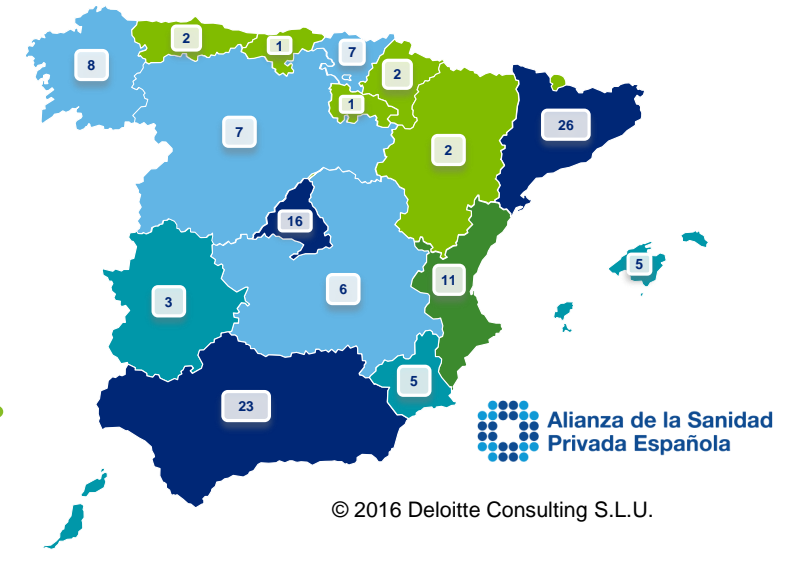
Con el propósito de garantizar la máxima representatividad, **la distribución del número de entrevistas enviadas por Comunidad Autónoma** ha sido **proporcional a la cuantía de centros sanitarios privados** en ella existentes. La siguiente gráfica refleja el **grado de participación de los distintos gerentes** detallando el número de respuestas obtenidas por Comunidad Autónoma.



Se ha procedido a la **agrupación de las preguntas en 8 grandes bloques de análisis:**

- 1. Perspectiva de resultados**
- 2. Estrategias de crecimiento y contención del gasto**
- 3. Clientes**
- 4. Adeudos de las Administraciones Públicas**
- 5. Herramientas de gestión**
- 6. Formación y empleo**
- 7. Calidad**
- 8. Marketing**

Deloitte.



 Alianza de la Sanidad Privada Española

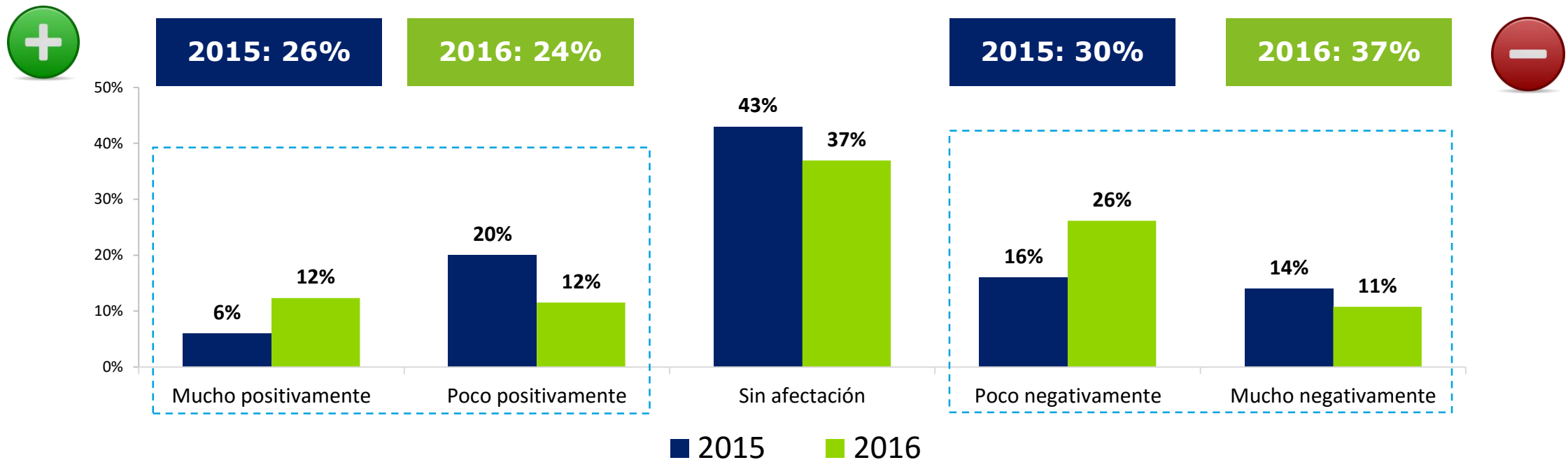


Bloque 1: Perspectiva de resultados

Presentación de los resultados de la encuesta

Perspectiva de resultados

¿Cómo considera que ha afectado a su organización el proceso de concentración vivido en el sector sanitario?



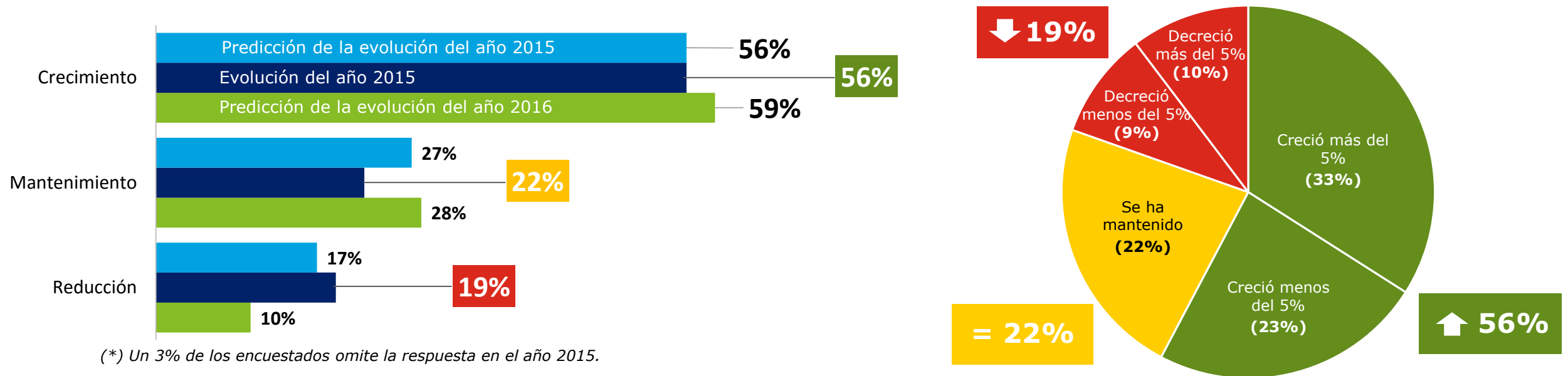
(*) Un 1% de los encuestados omite la respuesta en el año 2015; Un 2% de los encuestados omite la respuesta en el año 2016.

- Tras las concentraciones de empresas vividas en el mercado sanitario privado, **un 37% de los centros sanitarios privados declaran haberse visto afectados negativamente, habiéndose incrementado un 7% respecto al año anterior.**
- **El 24% de los centros declara que la concentración les ha afectado positivamente, produciéndose una disminución del 2% en relación al 2015.**

Presentación de los resultados de la encuesta

Perspectiva de resultados

¿Cómo ha evolucionado la facturación de su centro durante el año 2015?



(*) Un 3% de los encuestados omite la respuesta en el año 2015.

- **Cumpléndose el pronóstico** de la encuesta realizada el año anterior, **el 56% de los centros sanitarios privados confirman haber incrementado su facturación en el año 2015, de los cuales un 33% creció por encima de un 5%.**
- **Tan solo un 19% de los centros declaran haber disminuido su facturación, y de estos solo un 10% disminuyó su facturación por encima del 5%.**
- En cuanto a las **perspectivas de evolución de la facturación en el próximo año, el 59%** de los centros sanitarios privados consideran que **su facturación crecerá.**

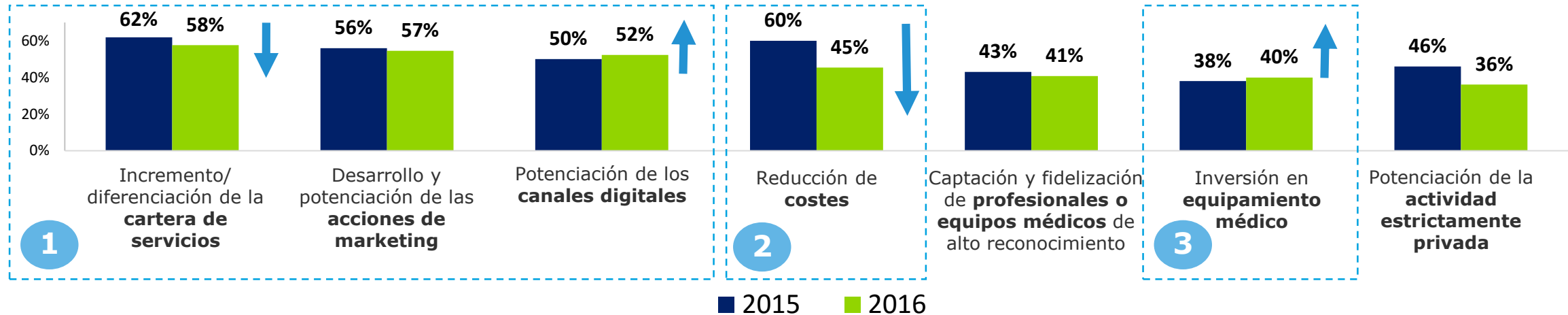


Bloque 2: Estrategias de crecimiento y contención del gasto

Presentación de los resultados de la encuesta

Estrategias de crecimiento y contención del gasto

¿Cuál de las siguientes estrategias establecerá su organización para intentar crecer en los próximos años?



(*) Pregunta de selección múltiple de hasta un máximo de 5 respuestas si fuera necesario.

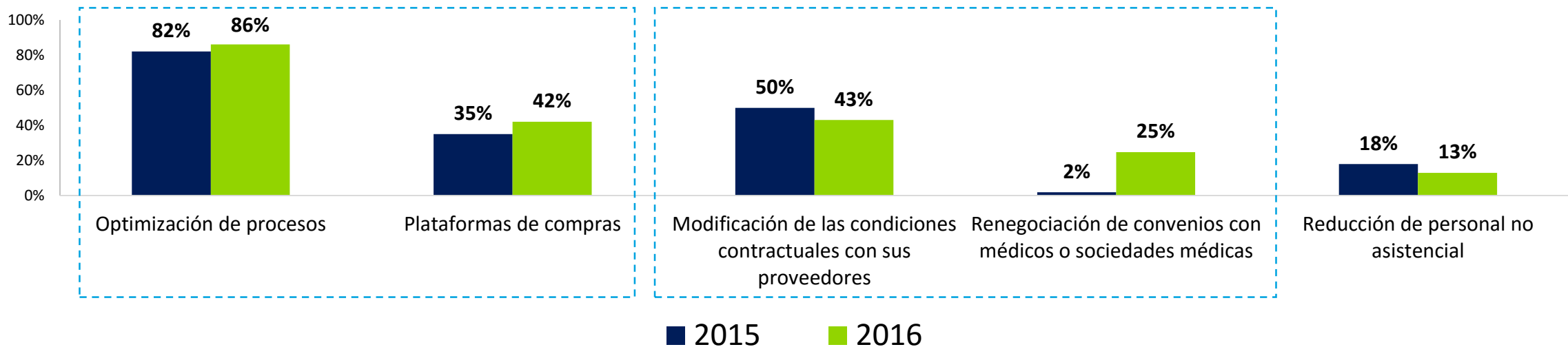
- Las **estrategias de crecimiento** que se implementarán por los centros sanitarios privados en los próximos años son principalmente el **incremento/diferenciación de la cartera de servicios**, el **desarrollo y potenciación de las acciones de marketing** así como la **potenciación de los canales digitales**.
- Cabe destacar la disminución de la estrategia de **reducción de costes respecto al año 2015 como estrategia priorizada**.

Posición	2015	2016
1	Incremento/diferenciación de la cartera de servicios	Incremento/diferenciación de la cartera de servicios
2	Reducción de costes	Desarrollo y potenciación de las acciones de marketing
3	Desarrollo y potenciación de las acciones de marketing	Potenciación de los canales digitales

Presentación de los resultados de la encuesta

Estrategias de crecimiento y contención del gasto

¿Cuál de las siguientes opciones está llevando a cabo para reducir los costes en su empresa?



(*) Pregunta de selección múltiple si fuera necesario.

- Las **estrategias mayormente implementadas** por los centros sanitarios privados **para la contención del gasto** son fundamentalmente la **optimización de procesos**, las **plataformas de compras** y la **modificación de las condiciones contractuales con sus proveedores**.
- Sin embargo cabe destacar significativamente el aumento de la **renegociación de convenios con médicos o sociedades médicas como opción de reducción del gasto**, pasando de un **2%** en los resultados de la encuesta en **2015** a un **25%** en **2016**.



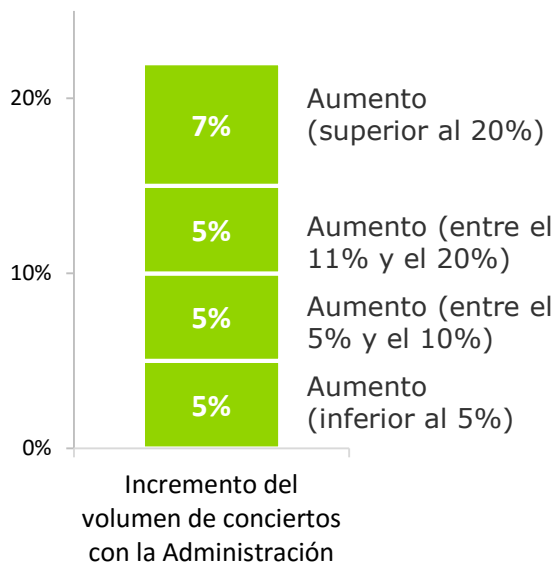
Bloque 3: Clientes

Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes - Concertación con las Administraciones Públicas

¿Cuál ha sido la evolución del volumen de su concertación en el periodo 2015-2016?

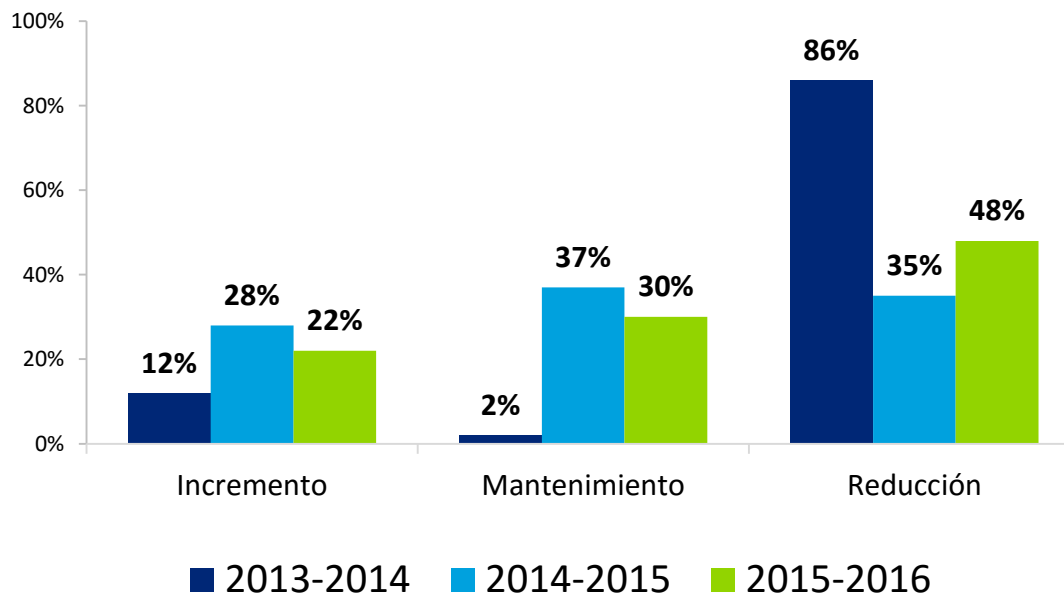
Incremento del 22%



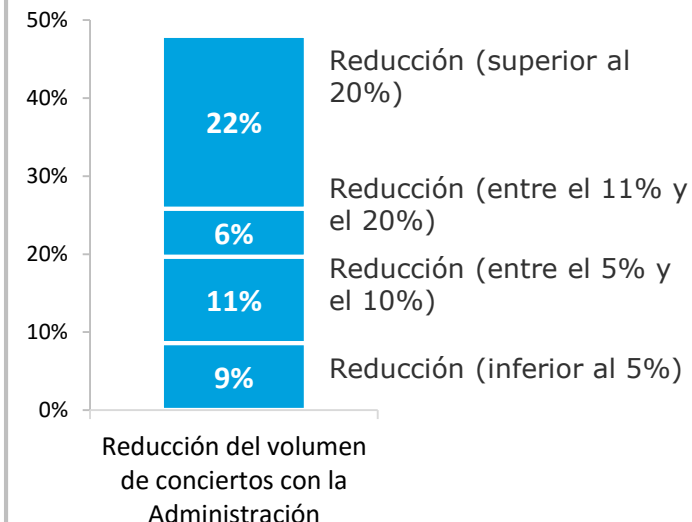
- **En el 10% de los centros** su crecimiento se ha situado **por debajo del 10%.**
- **El 12% restante de los centros** ha experimentado un aumento del volumen de concertación **por encima del 10%.**

11

El 48% de los centros sanitarios privados afirma haber reducido el volumen de concertación, frente tan solo al 22% que explicitan que lo han aumentado.



Reducción del 48%

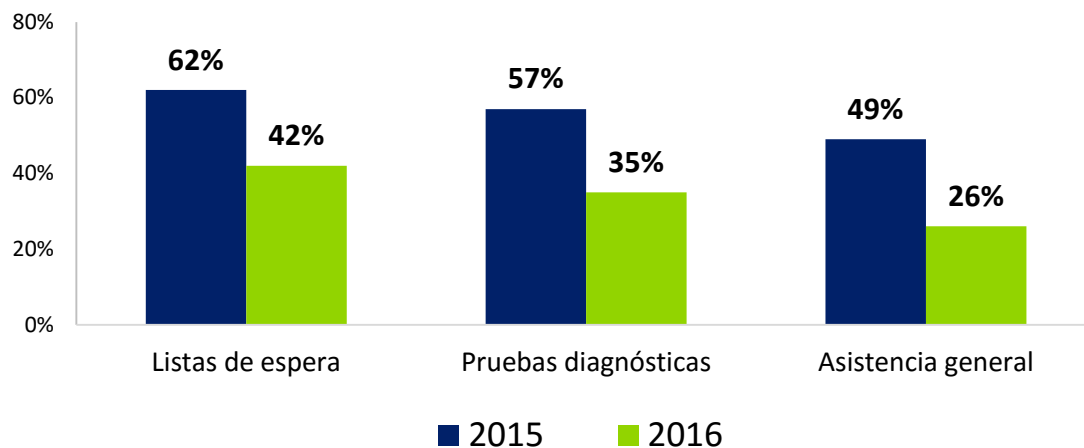


- **El 22%** de centros sanitarios privados indicaron una **reducción del volumen de concertación superior al 20%.**
- **Tan sólo un 9%** han visto decrecido su volumen de facturación por debajo del 5%, situándose en un **41% los centros con decrementos por encima del 5%.**

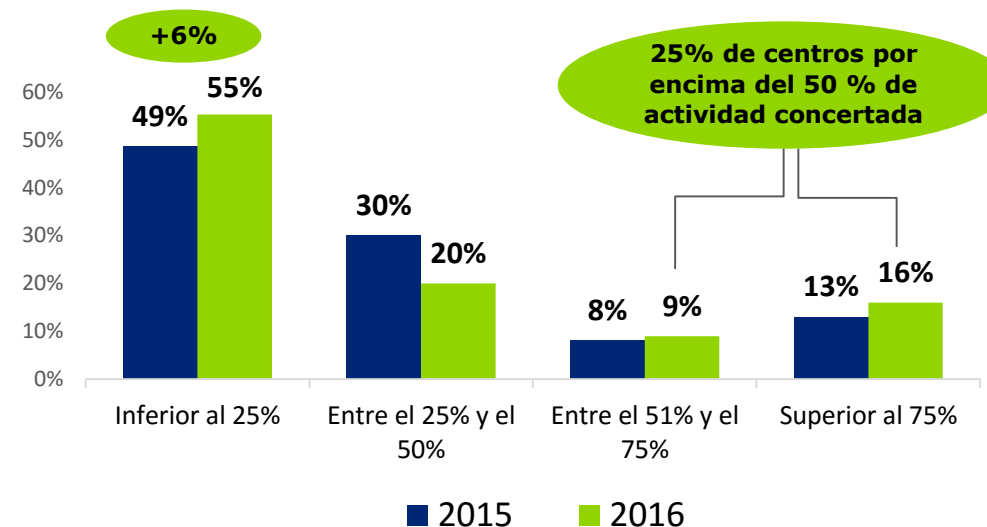
Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes - Concertación con las Administraciones Públicas

¿Cuál es el objeto del concierto?



¿Qué porcentaje de su actividad tiene concertado?

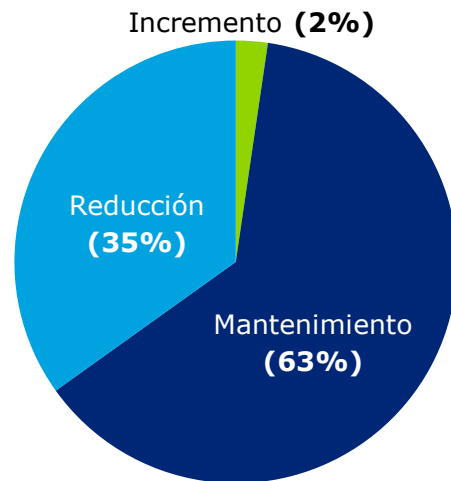


(*) Pregunta de selección múltiple si fuera necesario.

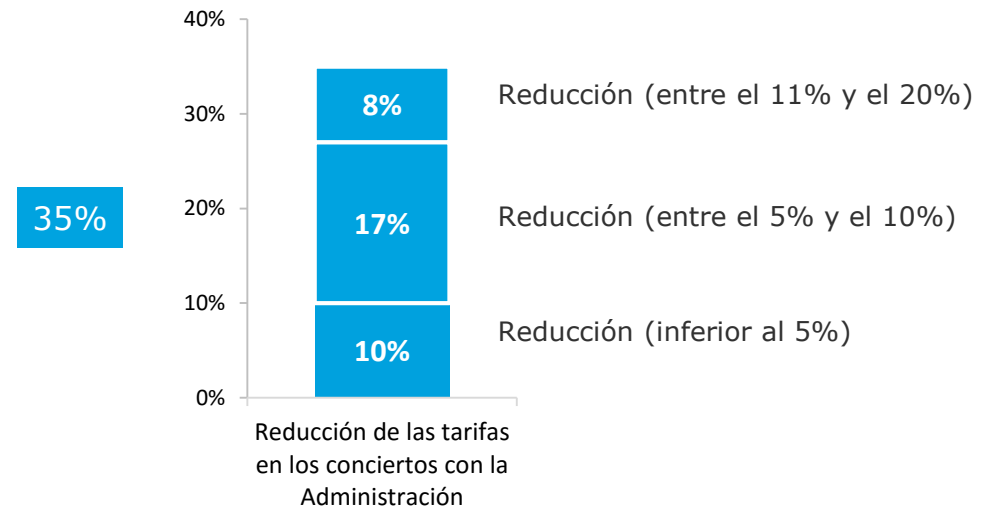
- Entre **los centros sanitarios privados con concierto con las Administraciones Públicas**, predominan los **conciertos sobre la reducción de las listas de espera (42%)**, seguido de **los conciertos de pruebas diagnósticas (35%)** y de **asistencia general (26%)**.
- **El 55% de los centros** declara tener un **porcentaje inferior al 25% de actividad concertada**, habiéndose producido **un aumento del 6% respecto a dicha situación el pasado año**.
- Sólo el **25% de los centros sanitarios privados superan en más del 50% el nivel de concertación** de su actividad con la Administración Pública.

Presentación de los resultados de la encuesta Clientes - Concertación con las Administraciones Públicas

¿Cuál ha sido la evolución de las tarifas en los conciertos con la Administración durante los años 2015-2016?



En caso de haberse reducido las tarifas en los conciertos con la Administración durante los años 2015-2016, ¿puede especificar en qué medida?



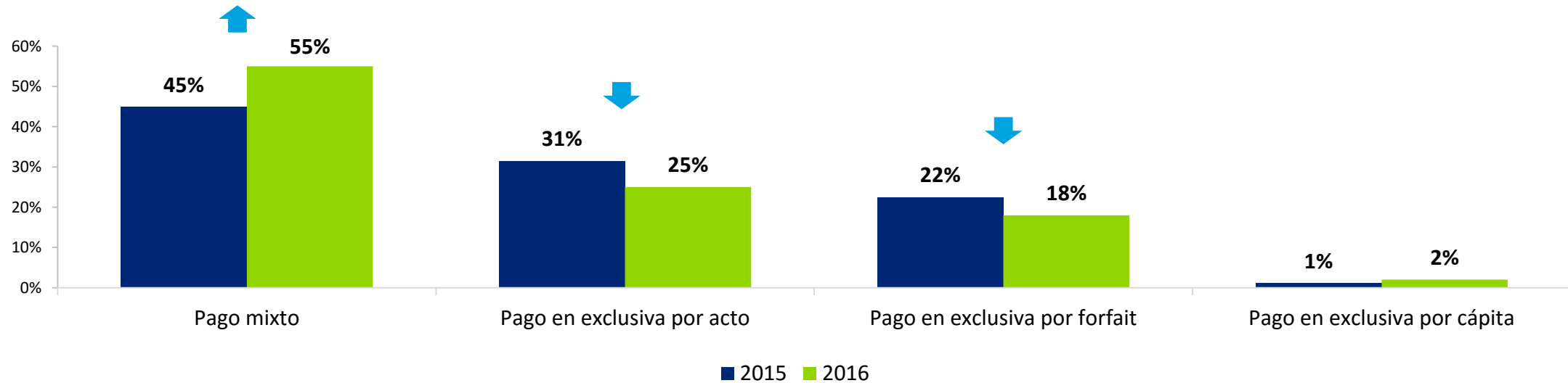
(*) Pregunta de selección múltiple si fuera necesario.

- **El 35% de los centros sanitarios privados indican que las tarifas se han reducido; en un 63% de los centros se han mantenido y tan solo en un 2% de los centros se ha producido un aumento de tarifas.**
- **En el 25% de los casos, la reducción en tarifas se ha producido por encima del 5%, llegando a superar el 10% en un 8% de los centros.**

Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes - Colaboraciones con Empresas de Aseguramiento Privado

¿Qué tipo de contrato le ofrecen las entidades aseguradoras?

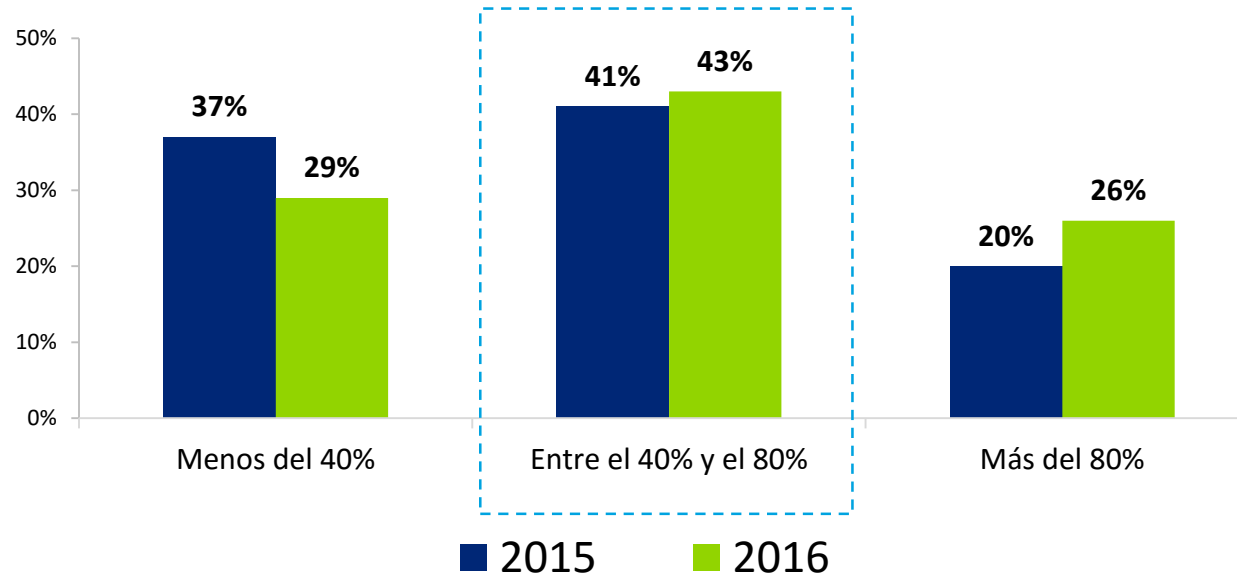


- El **pago mixto con un 55%** de respuesta **es el tipo de contrato más utilizado por las empresas de aseguramiento privado**, habiendo aumentado en un 10% respecto al año anterior, en detrimento del pago exclusivo por acto y por forfait.
- **El pago por cápita sigue siendo totalmente residual.**

Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes - Colaboraciones con Empresas de Aseguramiento Privado

¿Qué porcentaje de su facturación anual supone la contratación con entidades aseguradoras en la actualidad?



(*) Un 2% de los encuestados omite la respuesta en ambos años.

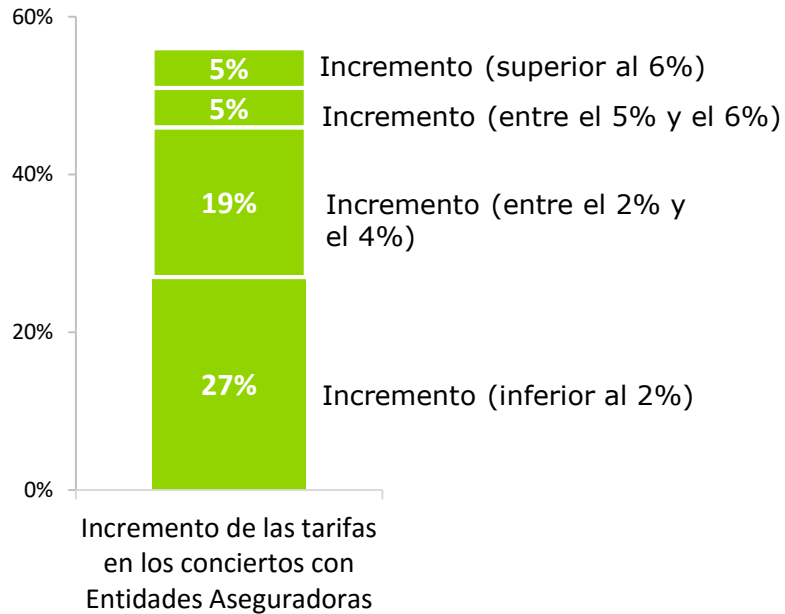
- **Tan sólo en el 29%** de los centros sanitarios privados, **el porcentaje de facturación anual que proviene de la contratación con entidades aseguradoras es inferior al 40%**, produciéndose una mayor dependencia del sector asegurador en relación a los resultados de la encuesta de 2015.
- Por el contrario, **para el 43%** de ellos, **el porcentaje de facturación anual que proviene de la contratación con entidades aseguradoras supone entre el 40% y el 80%**, mientras que para **el 26%** de los centros hay una dependencia directa (80%) de su facturación de las entidades aseguradoras.

Presentación de los resultados de la encuesta

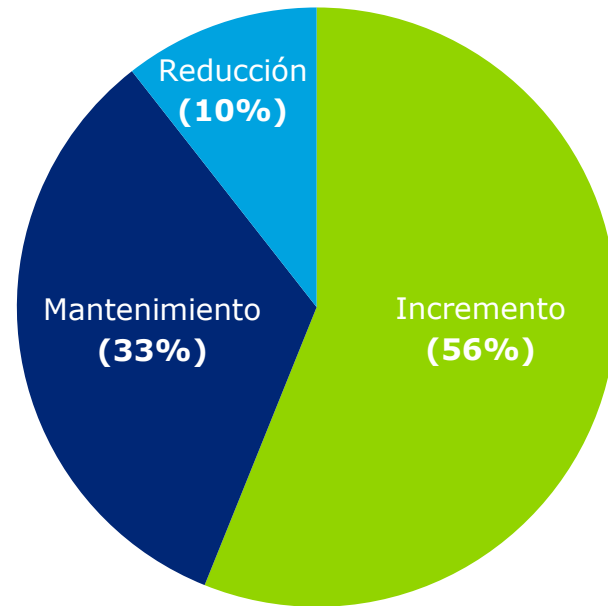
Clientes - Colaboraciones con Empresas de Aseguramiento Privado

¿Cuál ha sido la evolución del volumen de sus colaboraciones en términos de facturación con empresas de aseguramiento privado durante los años 2015-2016?

Incremento del 56% en las tarifas en los conciertos con Entidades Aseguradoras

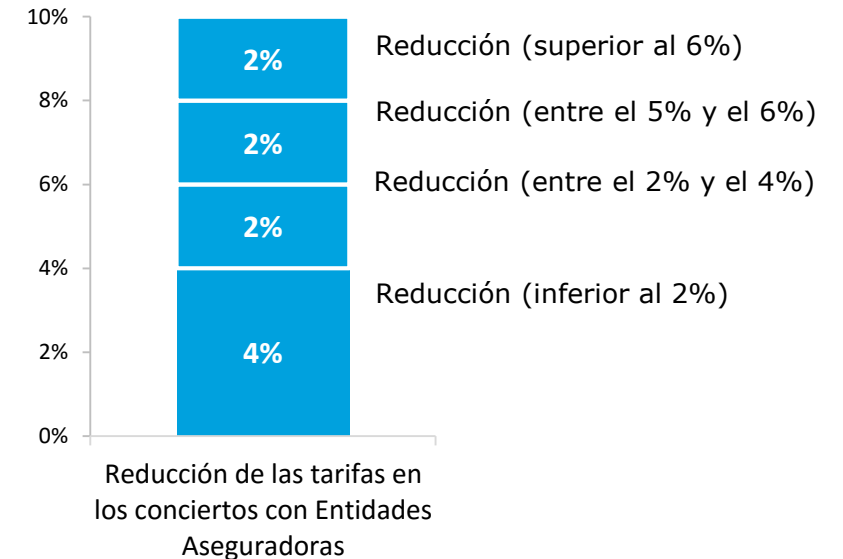


Un 46% de los centros afirma haber incrementado sus tarifas en menos del 4% mientras que el 10% restante declara un incremento superior al 4%.



El 56% de los centros sanitarios privados declaran haber incrementado el volumen de sus colaboraciones en términos de facturación con empresas de aseguramiento privado

Reducción del 10% en las tarifas en los conciertos con Entidades Aseguradoras

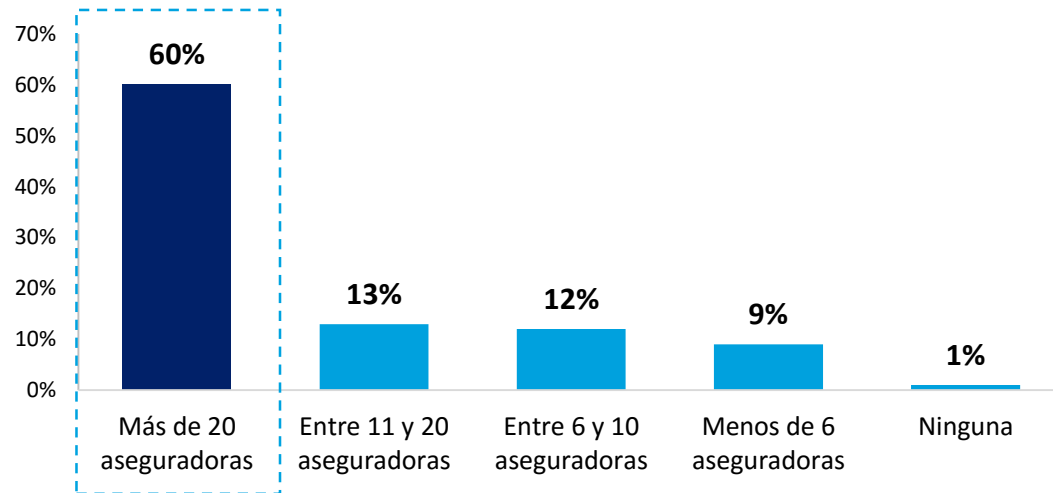


Un 6% de los centros afirma que se ha reducido en menos del 4%, mientras que un 4% indica una reducción de tarifas por encima del 4%.

Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes - Colaboraciones con Empresas de Aseguramiento Privado

¿Con cuántas aseguradoras trabaja?



(*) Un 5% de los encuestados omite la respuesta.

¿Cuántas aseguradoras serían necesarias para acaparar el 75% de su volumen de facturación a entidades aseguradoras privadas?



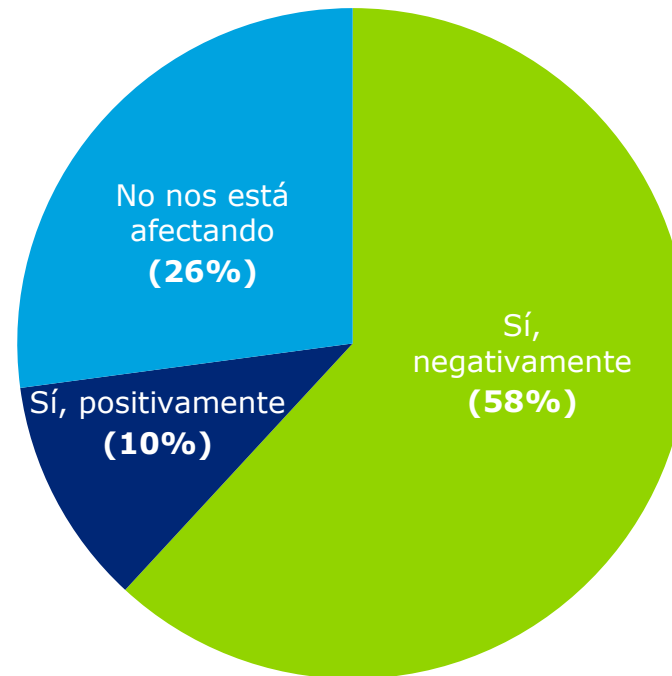
(*) Un 33% de los encuestados omite la respuesta.

- El **60%** de los centros sanitarios privados manifiesta trabajar con **más de 20** empresas de aseguramiento privado.
- Sin embargo el **54%** de los centros sanitarios privados indica que son **menos de 10** empresas de aseguramiento privado las que acaparan el **75%** de su volumen de facturación a este tipo de cliente, situándose en casi un **30%** en relación a las **5** primeras aseguradoras.

Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes - Colaboraciones con Empresas de Aseguramiento Privado

¿Cree que la concentración del mercado asegurador le afecta?



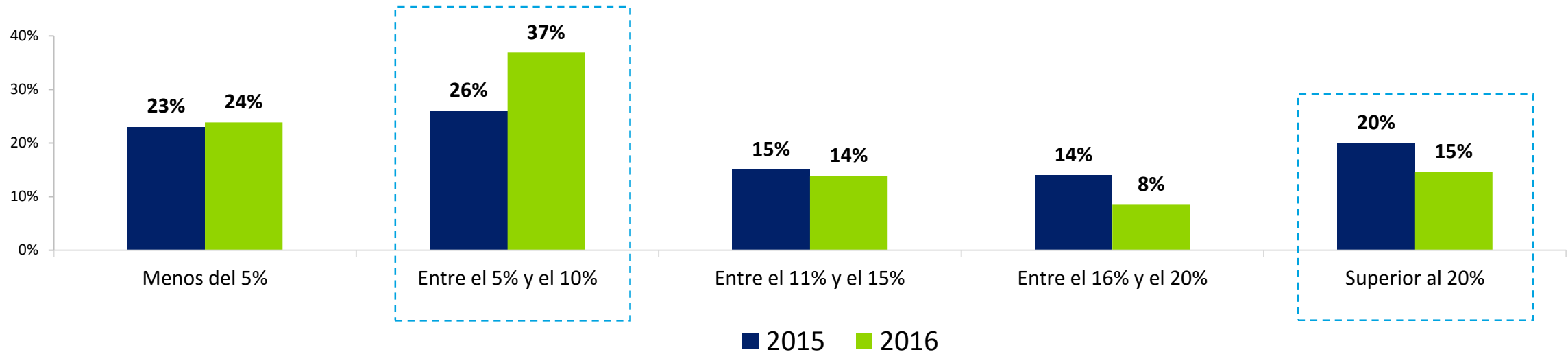
(*) Un 6% de los encuestados omite la respuesta.

- **El 68% de los centros sanitarios privados declaran haberse visto afectados** por la **concentración del mercado asegurador**, de los cuales **el 58% indican haber sufrido efectos negativos** frente al **10% que se consideran beneficiados** por el mismo.

Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes - Clientes estrictamente privados (out-of-pocket)

¿Qué porcentaje de su facturación anual ha supuesto en el ejercicio 2015 la facturación global de la actividad estrictamente privada (out-of-pocket)?



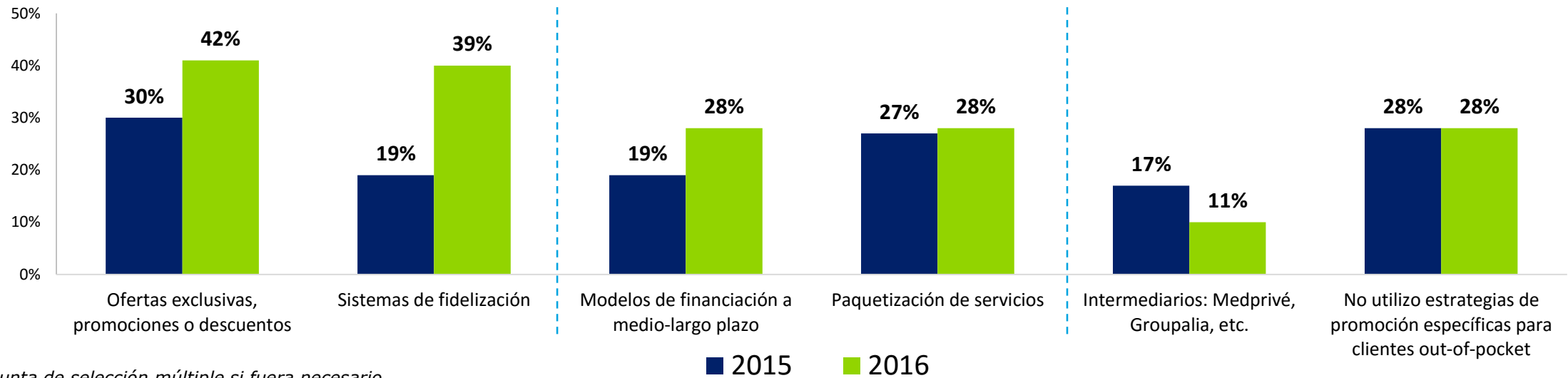
(*) Un 2% de los encuestados omite la respuesta en ambos años.

- **Para el 75% de los centros sanitarios privados, la facturación procedente de la actividad estrictamente privada (out-of-pocket) representa menos del 15% de la facturación total en el ejercicio 2015.**
- Cabe destacar un **aumento (11%) de la facturación del cliente privado en los centros**, pasando de un 26% a un 37% entre 2015 y 2016 en el tramo situado entre el 5% y el 10% de facturación.
- Tan sólo en el **15% de los casos los centros superan en un 20% la facturación correspondiente a la actividad estrictamente privada (out-of-pocket).**

Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes - Clientes estrictamente privados (out-of-pocket)

¿Qué estrategias de promoción utiliza para la captación de clientes out-of-pocket?



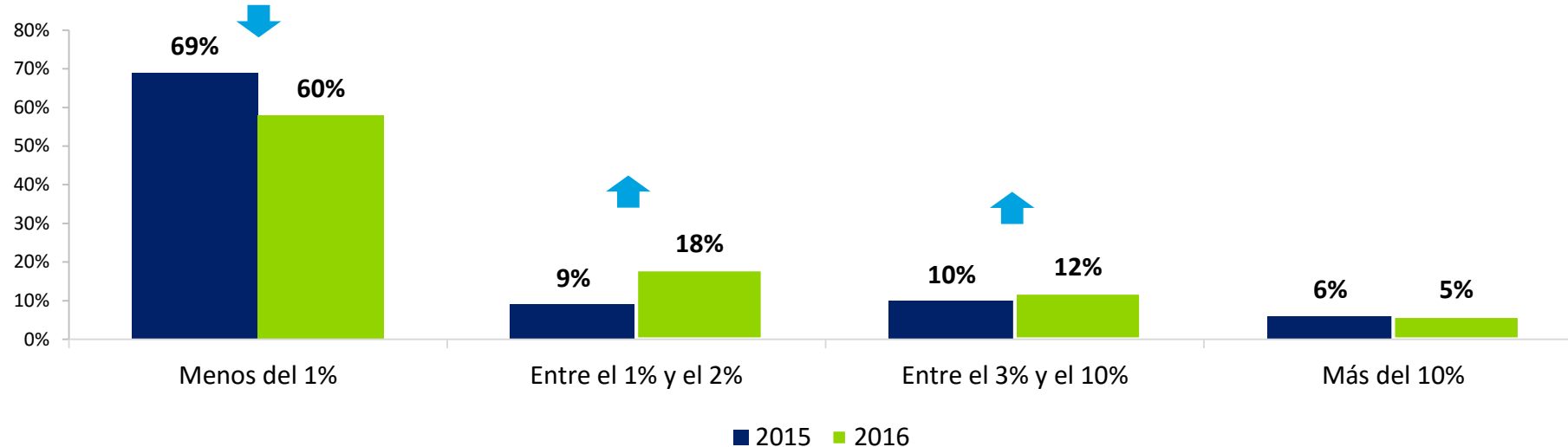
(*) Pregunta de selección múltiple si fuera necesario.

- Las **estrategias de promoción** que se utilizan por los centros sanitarios privados han aumentado significativamente durante el último año.
- Destacan **el lanzamiento de ofertas exclusivas, promociones o descuentos, y con un crecimiento de 20% respecto al año anterior los sistemas orientados a la fidelización** de clientes.
- En un segundo bloque se sitúan estrategias centradas en la **puesta en marcha de modelos de financiación y la paquetización de servicios**.

Posición	2015	2016
1	Ofertas exclusivas, promociones, descuentos	Ofertas exclusivas, promociones, descuentos
2	Paquetización de servicios	Sistemas de fidelización
3	Sistemas de fidelización / modelos de financiación	Paquetización de servicios / modelos de financiación

Presentación de los resultados de la encuesta Clientes – Turismo de salud

¿Qué porcentaje de su facturación anual ha supuesto en el ejercicio 2015 la contratación de servicios de turistas internacionales?



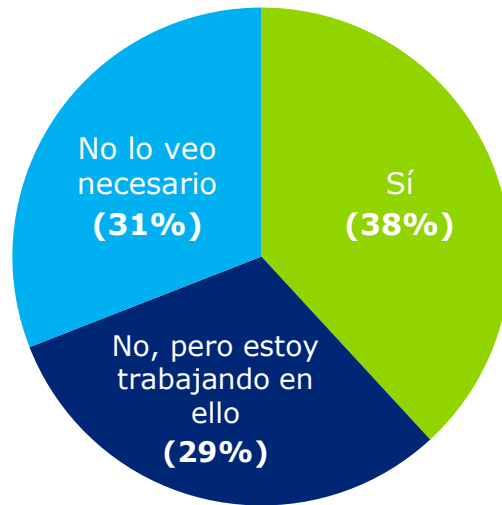
(*) Un 6% de los encuestados omite la respuesta en el año 2015; Un 5% de los encuestados omite la respuesta en el año 2016.

- **Para la gran mayoría** de los centros sanitarios privados, **los ingresos procedentes del turismo sanitario son prácticamente inexistentes.**
- En concreto, **el 60%** de los centros sanitarios privados declaran **un importe inferior al 1% de su facturación atribuible al turismo de salud** y **únicamente el 5%** de los encuestados atribuyen **un porcentaje superior al 10%** de su facturación.

Presentación de los resultados de la encuesta

Clientes – Turismo de salud

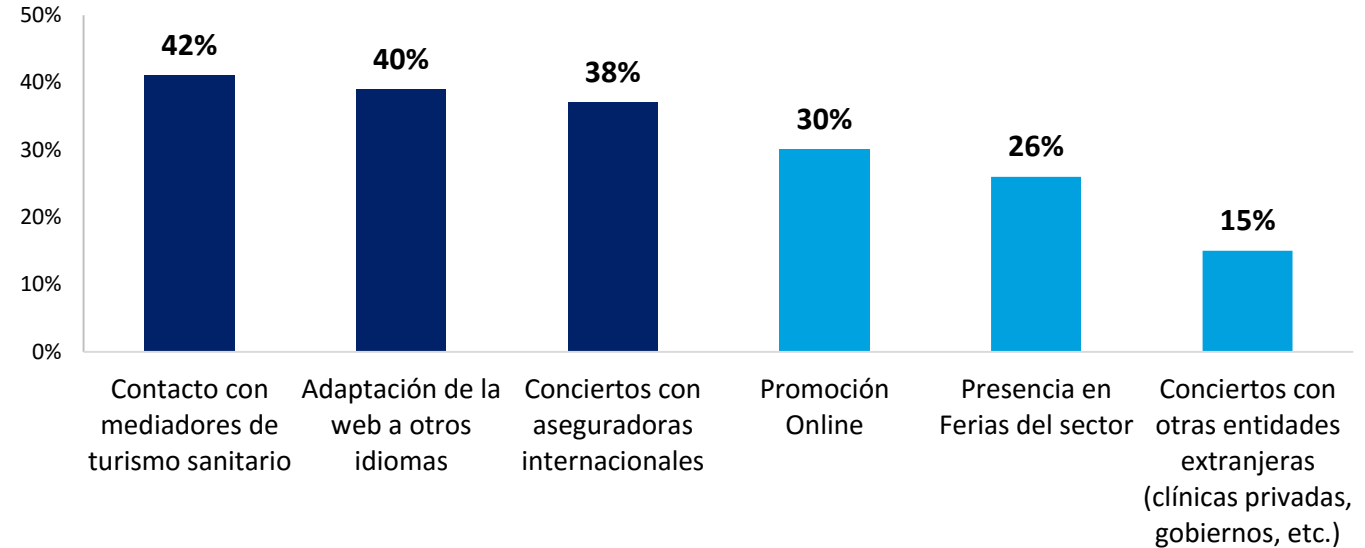
¿Cuenta con un departamento y sistema específico para la atención a pacientes internacionales?



(*) Un 2% de los encuestados omite la respuesta.

- **El 38% de los centros sanitarios privados cuentan** con un departamento específico de atención a pacientes internacionales y **un 29% están trabajando para su creación.**
- El 31% de los centros **no consideran que sea necesario tenerlo.**

¿Qué medidas está tomando para atraer pacientes internacionales?



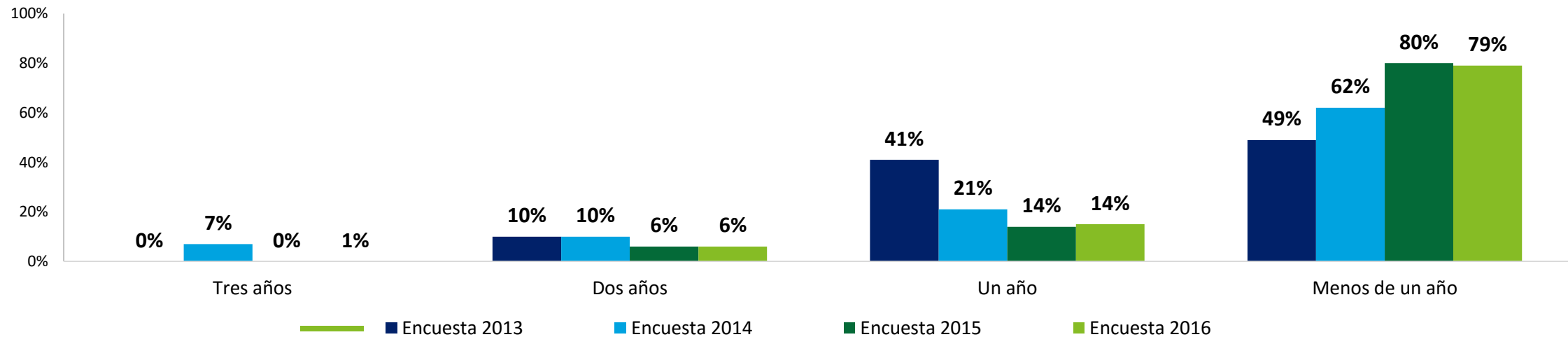
- Las **medidas que los centros sanitarios privados están tomando para atraer a pacientes internacionales** son principalmente el **contacto con mediadores de turismo sanitario**, la **adaptación de la web a otros idiomas** y los **conciertos con aseguradoras internacionales.**



Bloque 4: Adeudos de las Administraciones Públicas

Presentación de los resultados de la encuesta Adeudos de las Administraciones Públicas

¿Qué antigüedad tienen las facturas que actualmente le adeuda la Administración?

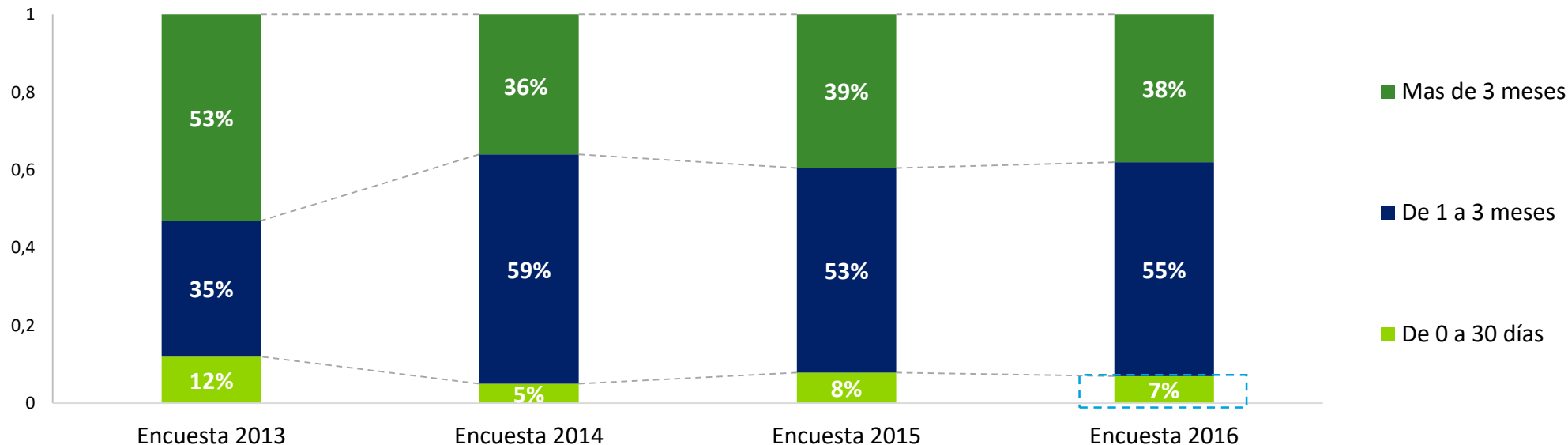


- **Se mantiene el tiempo de abono de las facturas adeudadas por las Administraciones Públicas del año 2015 sin apenas variaciones, las facturas pendientes de cobro en el año en curso han disminuido tan solo 1 punto porcentual en el año 2016, situándose en el 79%.**
- **En lo que respecta a los centros sanitarios privados con facturas adeudadas entre 1 y 2 años, se mantienen en el 14% y el 6% respectivamente.**

Presentación de los resultados de la encuesta

Adeudos de las Administraciones Públicas

¿Cuál es el plazo medio de pago de la Administración?

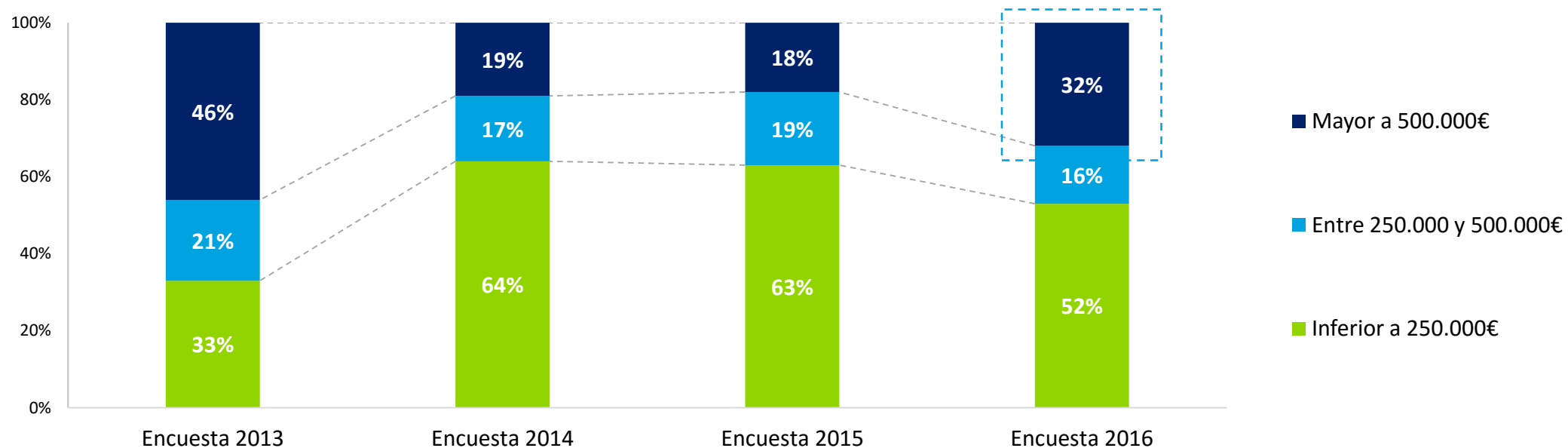


- **Tan sólo el 7% de los centros sanitarios privados tiene un plazo medio de pago de la Administración dentro del plazo legal de 30 días**, cifra que se ha visto ligeramente reducida respecto del año anterior (8%).
 - **El 55% de los centros sanitarios privados tienen un pago medio de facturas entre 1 y 3 meses**, reduciéndose 2% respecto el año anterior.
 - **El 38% tienen un pago medio de facturas superior a 3 meses**, ligeramente reducida respecto del año anterior (39%).

Presentación de los resultados de la encuesta

Adeudos de las Administraciones Públicas

¿Cuál es el volumen actual de deuda de la Administración con su centro por los conciertos sanitarios?



- El **52% de los centros** tienen un volumen actual de **deuda inferior a 250.000 €**, habiéndose reducido un **11% respecto al año anterior**.
- Si embargo las facturas adeudadas con importes **superiores a 500.000 € se han visto incrementadas significativamente, pasando de un 18% a un 32%**.

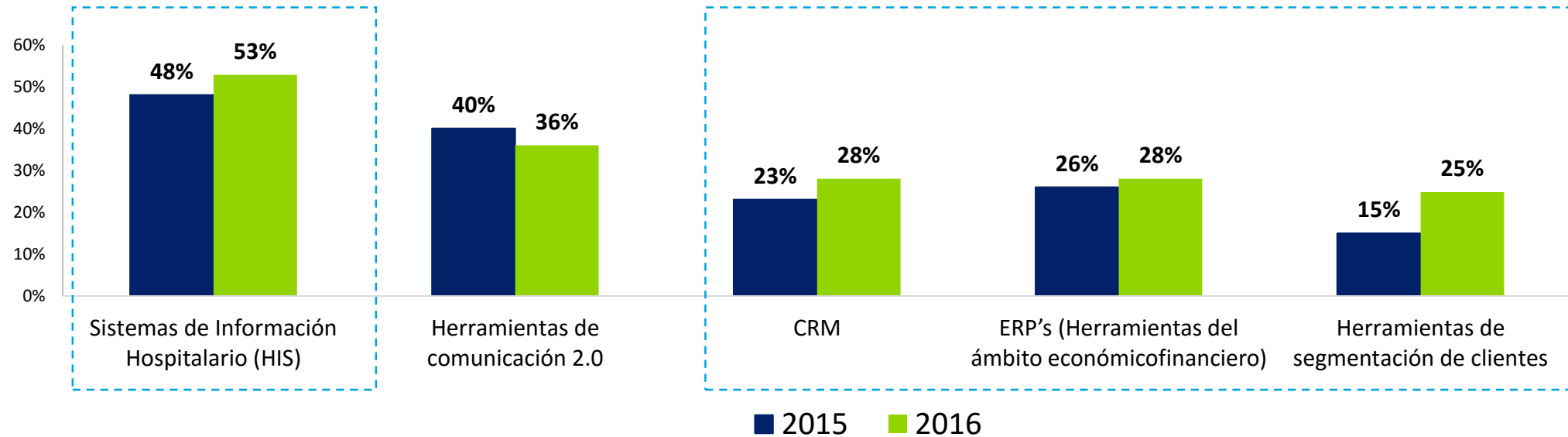


Bloque 5: Herramientas de gestión

Presentación de los resultados de la encuesta

Herramientas de gestión

¿En cuál de las siguientes opciones considera que su centro deberá invertir en Sistemas de Información en los próximos años?



(*) Pregunta de selección múltiple si fuera necesario.

- Los centros sanitarios privados consideran que su **inversión en Sistemas de Información debe destinarse principalmente a los Sistemas de Información Hospitalario (HIS)**.
- Sin embargo cabe destacar el incremento en las necesidades de invertir en el **CRM**, las **herramientas del ámbito económico-financiero (ERP's)** y las **herramientas de segmentación de clientes**, herramientas clave para la **gestión y fidelización de clientes**.

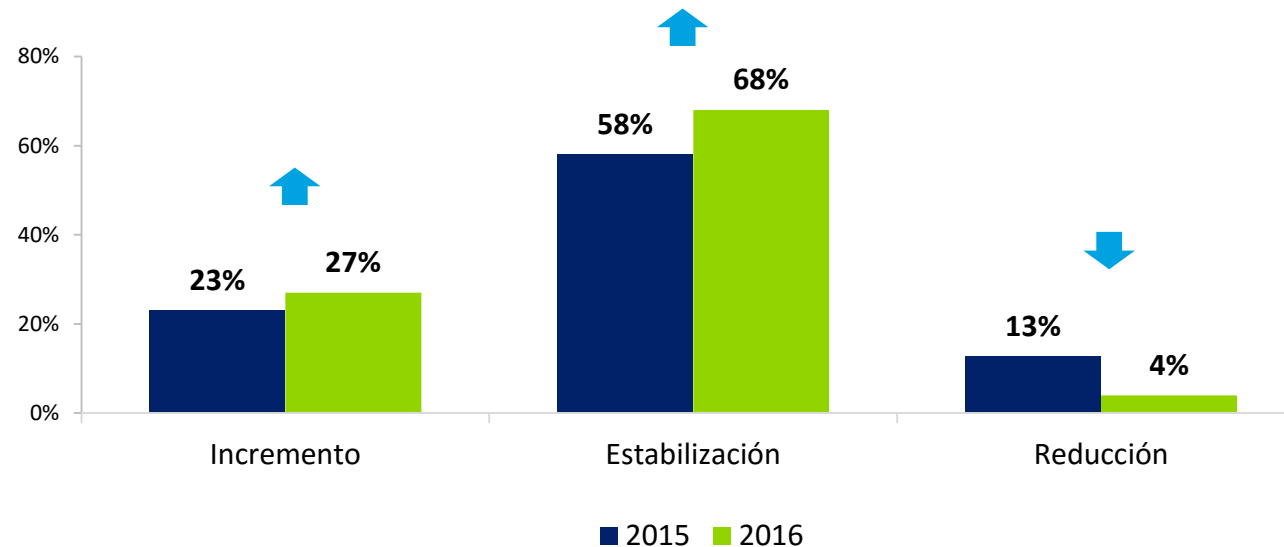


Bloque 6: Formación y empleo

Presentación de los resultados de la encuesta

Formación y empleo

¿Cómo prevé la evolución del empleo en 2016 en su empresa?



(*) Un 6% de los encuestados omite la respuesta en el año 2015; Un 1% de los encuestados omite la respuesta en el año 2016.

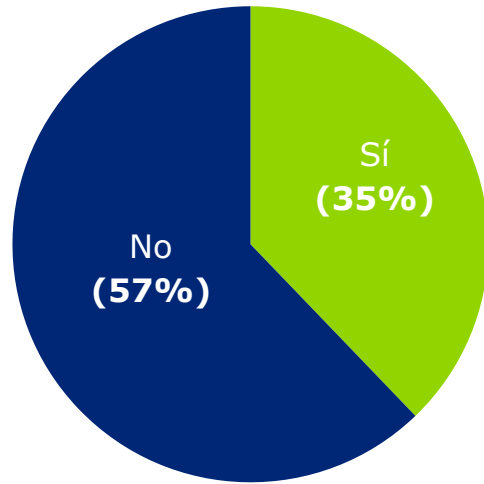
- La **mayoría de los centros sanitarios privados (68%)** prevén una **estabilización del empleo en su empresa durante 2016**.
- El **27%** de los centros sanitarios privados **prevén un incremento del empleo** mientras que **sólo el 4%** de los centros **prevén una reducción del mismo**, datos que ponen de manifiesto una mejora respecto a los resultados del año pasado.



Bloque 7: Calidad

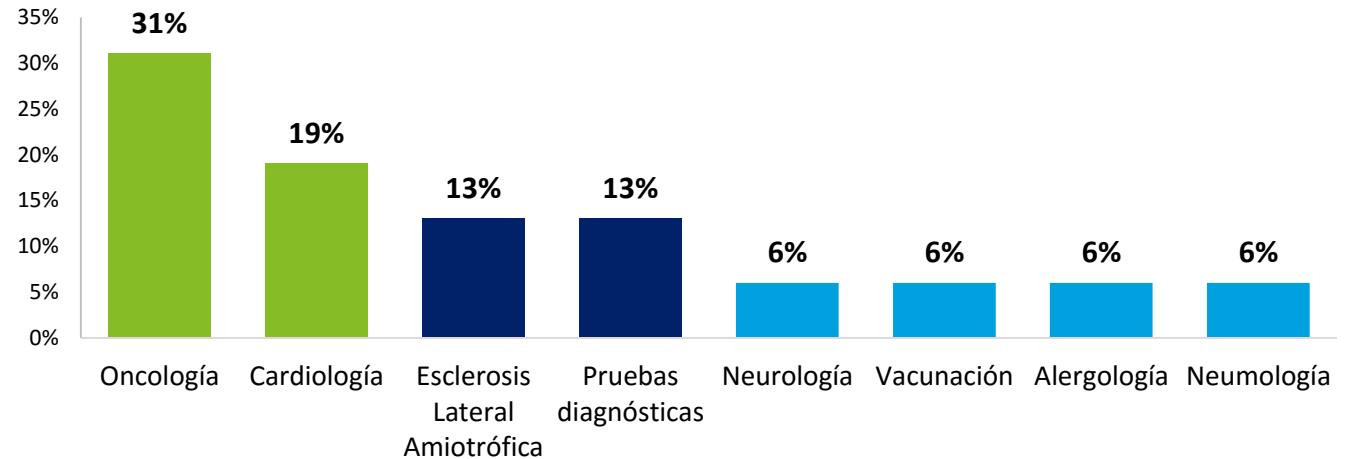
Presentación de los resultados de la encuesta Calidad

¿Participa actualmente el centro en algún ensayo clínico?



(*) Un 8% de los encuestados omite la respuesta.

En caso afirmativo, ¿de qué tipo?



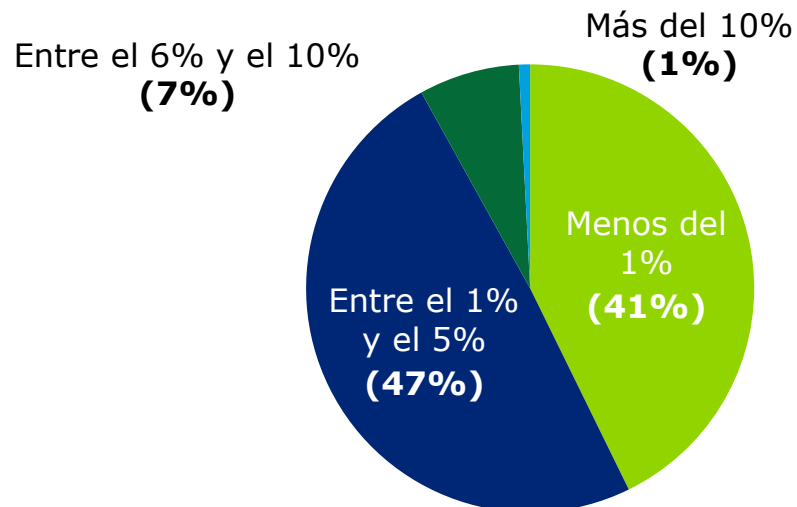
- **El 35%** de los centros sanitarios privados **participan actualmente en algún ensayo clínico.**
- De aquellos centros sanitarios privados que participan actualmente en algún ensayo clínico, **indican que las áreas terapéuticas de estudio más predominantes son Oncología y Cardiología. Otros ámbitos de estudio son la Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA), Pruebas Diagnósticas, Neurología, Vacunación, Alergología o Neumología.**



Bloque 8: Marketing

Presentación de los resultados de la encuesta Marketing

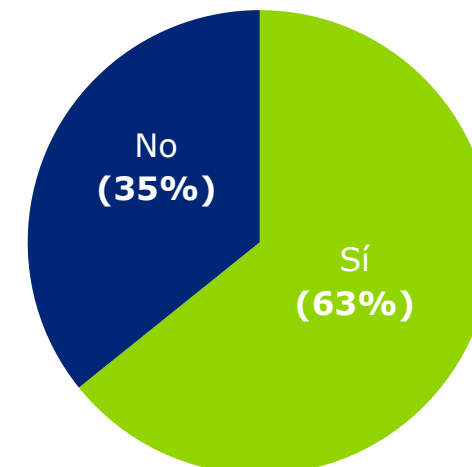
¿Cuál es el porcentaje de su facturación que destina el centro a acciones de marketing?



(*) Un 4% de los encuestados omite la respuesta.

- **El 41% de los centros sanitarios privados** indican que **destinan menos del 1% de su facturación a marketing.**
- Por otro lado, el **47% de los centros** manifiestan que **destinan entre el 1% y el 5% de su facturación a este tipo de actividades y tan sólo el 8%** declara que **destina más del 6% de su facturación a acciones marketing.**

¿Cuenta el centro con un departamento específico de marketing y comunicación?



(*) Un 2% de los encuestados omite la respuesta.

- Solo el **63% de los centros sanitarios privados** manifiestan que **cuentan con un departamento específico de marketing y comunicación.**



Conclusiones

Algunas conclusiones

Perspectiva de Resultados

01

- Generalmente el sector Sanitario privado **goza de una buena salud con niveles de facturación crecientes; el 56% de los centros confirman haber incrementado su facturación, y un 19% la han reducido, polarizándose así los resultados (la categoría "mantiene" ha disminuido respecto al año pasado en un 5%, situándose en un 22%.**
- El **proceso de concentración** del sector **ha afectado negativamente a un 37% de los centros, habiéndose incrementado un 7% respecto al año anterior.**

Estrategias de Crecimiento y Contención del Gasto

02

- El sector sanitario privado **empieza a desarrollar estrategias de crecimiento centradas en la captación y fidelización de los pacientes** a partir de iniciativas más innovadoras como:
 - **(1) la diferenciación de su cartera de servicios,**
 - **(2) la potenciación de los canales digitales**
 - **(3) el desarrollo de acciones de marketing customizadas.**
- En cambio, la **estrategia de reducción de costes ha disminuido en un 15%, pasando de un 60% al 45%.**
- En este sentido, los centros hospitalarios **siguen buscando** rentabilizar sus resultados a partir de:
 - 1. La optimización de procesos**
 - 2. La centralización de algunos servicios**
 - 3. Trasladando la presión a los convenios económicos con las sociedades médicas pasando de un 2% a un 25%.**

Algunas conclusiones

03

Concertación con Administraciones Públicas

- El **volumen de concierto** con las AA.PP. **ha descendido significativamente**, aplicándose además **reducciones significativas en las tarifas del concierto**.
 1. **Volumen:** El **48% de los centros afirma haber reducido** el concierto.
 2. **Actividad:** En cambio, se ha producido un **aumento del 6% de la actividad concertada inferior al 25% de su actividad total, pasando del 49% al 55%**
 3. **Tarifas:** Cabe destacar que en **un 63% de los centros se han mantenido las tarifas y en un 35% se han reducido**. Por el contrario, **sólo el 2% ha incrementado** sus tarifas.

04

Colaboraciones con Empresas de Aseguramiento Privado

- El **tipo de contrato con las aseguradoras** está basado **mayoritariamente (55%) en el pago mixto** (forfait + pago por actividad) **con tendencia creciente** en detrimento de los modelos de pago exclusivo por acto o por forfait; incorporando además un ligero aumento de las tarifas.
- Los centros asistenciales dependen cada vez más de la facturación procedente de las aseguradoras. **Actualmente 1 de cada 4 centros tiene dependencia directa (80%)** de su facturación de las entidades aseguradoras. **Sólo en un 29% de los centros su facturación con aseguradoras es inferior al 40%.**
- El **75% del volumen de facturación de 1 de cada 2 centros se localiza en 10 compañías aseguradoras**; este grado de concentración es **percibido negativamente por un 58% de los centros**.

Algunas conclusiones

05

Cliente privado ("Out of pocket")

- El **cliente privado representa** todavía una **oportunidad de crecimiento significativa**, suponiendo actualmente **para el 75% de los centros volúmenes de facturación estrictamente privada inferiores al 15%** ...
- ...**sin embargo empiezan a vislumbrarse** la puesta en marcha de **acciones de captación y fidelización de clientes**, que se han visto **incrementadas en un 20%** que a medio plazo pueden ser muy positivas.

06

Turismo de salud

- El Turismo de salud actualmente **no representa una línea de negocio para el sector. Existen "Best Practices" significativas en algunos centros concretos**, pero para la mayoría de los centros la facturación es residual y no se visualiza como una estrategia clara de crecimiento en la mayoría de los centros. **El 60% de los centros** privadas declara un importe inferior al 1% de su facturación.

07

Adeudos de las Administraciones Públicas

- El **plazo de pago** por parte de las AA.PP. **apenas ha disminuido en un punto porcentual** respecto a los datos del año pasado, situando las facturas pendientes de cobro en el año en curso en el 79%.
- El **plazo legal de cobro** se sitúa prácticamente **igual que el año anterior. Tan sólo el 7%** de los centros sanitarios privados **tiene un plazo medio de pago** de la Administración **dentro del plazo legal de 30 días**.
- El **volumen de deuda ha disminuido en un 11%** en las facturas inferiores a **250.000€** pero han **aumentado significativamente** los importes superiores a **500.000€ (de un 18% a un 32%)**.

Algunas conclusiones

08

Herramientas de gestión

- Las **inversiones previstas de los centros se focalizan mayormente (53%) en los Sistemas de Información Hospitalarios**, sin embargo, ya **aparece la necesidad de invertir en herramientas clave para la gestión, captación y fidelización de pacientes**.

09

Empleo

- El sector generalmente **visualiza una estabilización (68%) del empleo de cara al año 2016 y prevé un incremento del empleo en un 27% (un 4% más que en el año 2015)**.

Deloitte.

Muchas gracias

