Tecnología y conocimiento, claves en una fusión hospitalaria

Tras estudiar el sector sanitario en Estados Unidos, Núria Mas y Giovanni Valentini concluyen que la fusión o adquisición de entidades complementarias puede ser la mejor opción para crecer.

15 de septiembre de 2015

El sistema sanitario de Estados Unidos da pie a una feroz competencia entre hospitales, que se esfuerzan por ofrecer una amplia oferta médica. Pero, ¿cuál es la mejor forma de hacerse con las cada vez más complejas **nuevas tecnologías** y el **conocimiento especializado** para sacarles partido?

La respuesta puede estar en las fusiones y adquisiciones estratégicas. En el artículo "**Technology Complexity and Target Selection**", publicado en la revista *Industrial and Corporate Change*, la profesora del IESE **Núria Mas** y Giovanni Valentini señalan que la tecnología debe ser un factor clave a la hora de elegir un candidato con el que fusionarse.

Tras estudiar más de 200 fusiones y adquisiciones en el sector sanitario de Estados Unidos entre 1985 y 2000, los autores descubrieron que los hospitales compradores con frecuencia adquirieron centros con tecnologías de las que ellos no disponían, sobre todo cuando estas eran especialmente complejas. Así, también conseguían el conocimiento necesario para aplicarlas y otros activos, como patentes y registros tecnológicos.

El atractivo de complementarse

Si un hospital, además del personal necesario, tiene la última tecnología en radiología y otro realiza operaciones a corazón abierto, el resultado de su fusión permitiría ofrecer ambos servicios.

Entre los beneficios para ambos, estarían un **aumento del atractivo de mercado**, la **rebaja de los costes de I+D** y una **mayor capacidad de negociación** con las aseguradoras.

©IESE Business School

Sin embargo, los autores advierten que es necesaria una investigación más profunda para evaluar los efectos beneficiosos de concentrar múltiples tecnologías en una única red de hospitales.

Fusiones y adquisiciones, tecnología y conocimiento

Los resultados de este estudio confirman que la tecnología es un motor fundamental en el proceso de consolidación hospitalaria en Estados Unidos y que las fusiones pueden ser una manera de diversificar la oferta que ofrecen los hospitales.

Si la tecnología es, efectivamente, uno de los criterios fundamentales en las fusiones y adquisiciones, se deben tener en cuenta algunos factores:

- **La tecnología hospitalaria es muy amplia**. Incluye equipos (como los escáneres para los TAC y las resonancias magnéticas), procedimientos (como la angioplastia o la cirugía a corazón abierto), así como el componente esencial de la experiencia.
- Los hospitales prefieren candidatos que dispongan de **tecnologías diferentes a las suyas**, sobre todo cuando son complejas y requieren conocimientos y experiencia para aplicarse.
- Es más fácil conseguir la especialización en un campo a través de una fusión, aunque no todo el conocimiento puede transferirse entre hospitales. Por eso en los acuerdos de fusiones y adquisiciones el **conocimiento especializado y las rutinas organizativas** se valoran tanto o más que las nuevas tecnologías.
- Los hospitales que poseen una **tecnología muy compleja** suelen ser los candidatos más valorados para una adquisición o fusión, ya que cuentan con múltiples especialistas y personal experimentado muy difíciles de conseguir por otra vía.

Concentrar la atención sanitaria

En Estados Unidos, los hospitales tratan de ofrecer una amplia gama de servicios para atraer a pacientes y aseguradoras **reduciendo los costes del proceso de búsqueda**. Además, las aseguradoras están cada vez más interesadas en procurar un cuidado médico "administrado" que limite los costes y se lleve a cabo en los hospitales de una única red.

Esta tendencia fue arraigando durante los años ochenta y noventa. Tanto es así que la pregunta dentro del sector ha pasado de ser "¿Nos fusionamos?" a "¿Con quién nos fusionamos?". Al mismo tiempo, la tecnología utilizada en los hospitales se ha vuelto cada vez más compleja y exigente, con la consiguiente necesidad de que los directivos reciclen continuamente sus conocimientos.

©IESE Business School

"La tecnología es un factor olvidado, aunque fundamental, en la consolidación efectiva del sector sanitario", afirman Mas y Valentini, cuyas conclusiones "pueden generalizarse a sectores similares en los que las tecnologías complejas tienen un impacto crucial en la competencia".

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School