Los hospitales cotizan tanto como su tecnología

4 de mayo de 2012

¿Qué convierte a un hospital en una adquisición interesante? Sin duda, su tamaño, rentabilidad y reputación, aunque también su tecnología, un factor que cada vez tiene más peso.

Entre 1985 y 2000 se dispararon las fusiones y adquisiciones en el sector hospitalario estadounidense. La presión era enorme, debido sobre todo al auge de la gestión empresarial en la atención sanitaria: el sector debía ganar en eficiencia.

En general, los hospitales se fusionan para ser más eficientes económicamente y aumentar su capacidad para influir en los precios, aunque persisten las dudas sobre si la consolidación del sector produce un ahorro de costes significativo.

En los últimos tiempos, la tecnología ha cobrado importancia como medio para mejorar la calidad y aumentar la diferenciación en un sector tan competitivo como el hospitalario. Así, el cambio tecnológico representa ya casi la mitad de todos sus costes.

No hay duda de que la tecnología es un gran activo que, por añadidura, tiene un valor estratégico crucial para las fusiones y adquisiciones. Pero, ¿qué papel desempeña en el proceso de consolidación del sector?

Esta es la cuestión que abordan la profesora del IESE Núria Mas y Giovanni Valentini en su documento de investigación "The Importance of Technology in the Consolidation of Hospital Markets: The Case of the United States" (La importancia de la tecnología en la consolidación de los mercados hospitalarios: el caso de Estados Unidos).

©IESE Business School

El valor añadido de la tecnología

Los hospitales que poseen un activo tecnológico destacable suelen ser los candidatos más cotizados a una adquisición o fusión. De hecho, es lo que más analizan y valoran los pretendientes a la hora decidir por qué hospital pujar.

Conviene recordar que la tecnología médica es mucho más que ordenadores y software. Comprende procedimientos, aparatos y la infraestructura propia de los hospitales. Así, por ejemplo, un hospital que realiza operaciones a corazón abierto podría considerarse más competitivo que otro que carezca de este servicio.

Para su investigación, los autores seleccionaron 13 tecnologías, entre las que se incluyen la tomografía por emisión de positrones (PET), la resonancia magnética, la tomografía axial computarizada (TAC), los ultrasonidos y los rayos X.

El estudio de las 222 fusiones y adquisiciones realizadas en el sector hospitalario de Estados Unidos entre 1985 y 2000 revela tres factores clave que deben tenerse en cuenta al valorar la tecnología de un hospital: rentabilidad, posibles duplicidades y complejidad.

Para empezar, la rentabilidad de la tecnología del hospital candidato es una condición sine qua non para todo comprador. El ratio coste-beneficio es fundamental en un hospital, y si el candidato puede mejorar el del comprador, mejor que mejor.

Ausencia de duplicidades

Además, un hospital cuya tecnología no se solape con la del comprador tiene más posibilidades de ser candidato a una adquisición. Al acceder a una tecnología nueva, el hospital resultante atrae a más pacientes y puede negociar mejor con otras entidades sanitarias. En consecuencia, puede ofrecer una mayor variedad de servicios sin que se resienta la calidad.

Por el contrario, si ambos centros cuentan con la misma tecnología, existe la posibilidad de que los organismos antimonopolio recelen de la entidad fusionada y su capacidad para monopolizar una tecnología determinada.

Cuanto más compleja, mejor

Los hospitales que cuentan con una tecnología compleja también tienen más posibilidades de ser comprados. Y es que la tecnología en sí no es el único elemento valioso que aportan,

©IESE Business School

también el conocimiento y las competencias que la acompañan.

Un comprador no siempre puede replicar el conocimiento y las competencias contratando a especialistas. De hecho, una gran parte del conocimiento es propio de cada hospital. Por eso, cuanto más compleja sea la tecnología del hospital candidato, más atractivo resultará.

Esta complejidad puede medirse estudiando los recursos que precisa una tecnología, así como el coste por paciente, entre otros métodos.

Otras variables

El informe anual de la American Hospital Association, que proporciona datos sobre las fusiones y adquisiciones del sector, confirma que la tecnología juega un papel decisivo en las estrategias de adquisición de hospitales.

Aun así, la selección de candidatos es más compleja, pues deben tenerse en cuenta una serie de variables. Por ejemplo, los hospitales sin ánimo de lucro suelen fusionarse entre ellos, ya que su capacidad para alterar los precios tras la operación sigue siendo irrelevante.

La duración de la estancia de los pacientes, el nivel de aprovechamiento de la capacidad y la rentabilidad también han de estudiarse a la hora de valorar un candidato, así como la posible cuota de mercado que resulte de la fusión.

Pero el análisis de otros dos factores viene a reforzar la afirmación de que la tecnología juega un papel decisivo en las fusiones y adquisiciones en Estados Unidos.

El primero son las limitaciones que establecen los diferentes estados del país a través del Certificado de Necesidad, necesario para crear o expandir un hospital.

Si este certificado es muy estricto, la compra de nueva tecnología puede complicarse. Por ello, los hospitales ubicados en estados que fijan requisitos muy estrictos para la concesión de este certificado tienen en las fusiones el medio perfecto para acceder a la tecnología que necesitan. En estos casos, cierta duplicidad tecnológica no resulta tan problemática para el comprador.

El segundo factor es el volumen de pacientes en determinadas áreas. Si es elevado, los hospitales se sentirán más presionados para aumentar su eficiencia, por lo que buscarán candidatos con una tecnología cuyo ratio coste-beneficio sea favorable.

©IESE Business School

Implicaciones para las políticas públicas de salud

En suma, los autores revelan que los candidatos más cotizados en las fusiones y adquisiciones del sector hospitalario suelen tener una tecnología compleja, rentable y que no se solapa con la del comprador, lo que permite ampliar la gama de servicios.

Las implicaciones de estos hallazgos son importantes a la hora de valorar las políticas públicas que atañen al bienestar de los pacientes y la innovación hospitalaria. Por ejemplo, hay que tener en cuenta que el esfuerzo en I+D se ve beneficiado cuando se produce una fusión entre hospitales con tecnologías complementarias.

Por otro lado, este estudio deja abiertas nuevas posibilidades de investigación, como los efectos de este tipo de fusiones de raíz tecnológica en los consumidores y en el desarrollo tecnológico posterior.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School