

Cómo ganar posiciones en el sector sanitario a través de la mejora de la gestión, de la optimización de la eficiencia y del aumento de calidad de los procesos.

EL CASO PRÁCTICO DE USP HOSPITALES



Gabriel Masfurroll

Presidente y consejero delegado de USP Hospitales.

Fundado en 1998, USP Hospitales se ha convertido en menos de diez años en un grupo hospitalario líder en España, con una cobertura de 32 centros sanitarios. El diseño, desarrollo e implementación de técnicas de gestión ha sido un factor clave para la consolidación y el incremento de valor de la empresa.

En 1992 tuvimos la idea, desde 1993 hasta 1997 la desarrollamos y la maduramos (*business plan*), buscando, sin prisas pero sin pausas, *the right time*. A finales de dicho 1997 decidimos dar el salto: sabíamos dónde debíamos ir y cómo debíamos hacerlo y teníamos tripulación, pero nos faltaba el barco. Es en este momento cuando decidimos buscar un socio que creyera en el proyecto y muy especialmente en nosotros. Ahí descubrimos el verdadero mundo de las finanzas.

Del 'business plan' al mundo de las finanzas

El capital riesgo fue, en nuestro caso, un gran descubrimiento. Vivimos meses muy intensos, descubriendo nuevos mundos, desarrollando nuevas habilidades y experimentando sensaciones desconocidas y excitantes. Finalmente, seleccionamos varios grupos interesados que apostaban firmemente por nosotros, por el proyecto y por los valores que deseábamos aportar. Fue así como en 1998, de la mano de United Surgical Partners Internacional (USPI), compañía estadounidense fundada y basada en Dallas, y con un fondo de inversión como socio mayoritario (Welsh, Carson, Anderson and Stowe, NY), decidimos fundar United Surgical Partners, Europe (USPE). Tras "endeudarnos hasta las cejas", ocho *managers* tomamos el 20% del capital de la compañía, mientras que USPI aportó el 80%.

Durante los dos primeros años realizamos un enorme esfuerzo inversor con la adquisición de cinco hospitales, uno tras otro, en pocos meses y solo con recursos propios sin deuda ajena. El objetivo era demostrar al mercado español, tanto financiero como sanitario en general, que USPE era un proyecto serio y consistente y que pretendía ser un *real player* en el sector sanitario español y quizá en el europeo. ¿Por qué lo hicimos así? Sencillo: era una *start-up* y, además, pionera en un sector conservador y poco habituado a las prácticas financieras de este tipo.

Nada de esto habría sido posible sin contar con el diálogo abierto con más de cincuenta *managers* experimentados en el sector, con los que habíamos colaborado en otros proyectos, plenamente dispuestos a incorporarse a "nuestro sueño" e invertir en él.

De este modo, ya disponíamos de barco, la ruta estaba trazada, la tripulación se encontraba en su puesto y, por tanto, acabábamos de iniciar "nuestra gran travesía".

De 1998 a 2001, nos dedicamos a crear y adquirir masa crítica. El objetivo entonces era crear de la nada una compañía que fuera respetable en tamaño y respetada por su prestigio y su calidad. En el trayecto, además de ir adquiriendo nuevos centros, mejorar los ya adquiridos, incorporar profesionales de primera línea en todos ellos, haber creado y posicionado en el mercado una marca de la nada y haberla convertido en la insignia de una empresa reconocida en el sector, dedicamos importantes esfuerzos a implementar protocolos de calidad y obtener las acreditaciones ISO que lo certificaban, a diseñar fórmulas y manuales de gestión financiera que permitieran prevenir, preservar y potenciar la salud económica y financiera del Grupo, y a diseñar, desarrollar e implantar un conglomerado de sistemas de información diseñados internamente y *ad hoc* que obligaban a mejorar los procesos. Todo ello nos llevó a mejorar considerablemente la gestión de USP y a alcanzar los resultados previstos.

Estrategias de gestión

En cuanto al área de gestión, se diseñaron estrategias que permitieran ir cumpliendo puntual y estrictamente el plan trazado. Sobre la base de nuestro conocimiento de la gestión sanitaria, nos adentramos en las entrañas del mundo financiero, lo que nos permitió aprender técnicas que después nos proporcionarían una mejora empresarial notable y que nos permitirían seguir construyendo nuestro proyecto, creciendo tanto orgánicamente como a través de nuevas adquisiciones.

“ Durante los dos primeros años hicimos un enorme esfuerzo inversor con la adquisición de cinco hospitales para demostrar que USPE era un proyecto serio y consistente ”

Esta fue la primera empresa en Europa que consiguió un crédito sindicado *leveraged build up* liderado por Societé Generale en el año 2000, que posibilitó el apalancamiento necesario para seguir con el crecimiento previsto. En 2001, USPI salía a bolsa en el Nasdaq en Nueva York y fue una de las diez mejores salidas del año en Estados Unidos. Salió a bolsa en junio de 2001 con un valor de 14 dólares y el 30 de agosto la acción cotizaba a 21 dólares. Dos días después del 11 de septiembre, la acción estaba a 15 euros. Fue esta una época difícil, en la que rondaban ciertos miedos. En 2003, los *managers* españoles vendimos a 35 dólares.

Este proceso, por su complejidad y el enorme rigor exigido por las autoridades bursátiles estadounidenses, nos obligó a ser muchísimo más rigurosos y exigentes en todas las tareas de gestión, control y *reporting*. Fue un proceso excitante y muy aleccionador; probablemente fue el momento del gran cambio en el que sentimos que pasábamos de “*managers* ilustres” a “empresarios”. Tanto fue así que nuestro sentimiento de “propietarios” se hizo cada vez más fuerte y en 2003 decidimos recomprar de nuevo una pequeña porción (un 3%) de USP Europe.

En este contexto, el plan de negocio diseñado años antes y actualizado año a año empezaba a quedar desfasado al no poder alcanzar la “velocidad de crucero” prevista. Otros inversores copiaban nuestro modelo, por lo que la competencia no solo estaba en el mercado

de la compraventa de servicios, sino también en el campo de las posibles adquisiciones. Era preciso acelerar el proyecto y los socios de USPI tenían planificado un crecimiento para USP Hospitales inferior, debido a los planes de diversificación geográfica. Todo ello dio lugar a un proceso de venta por su parte y de compra por la nuestra, un MBO, en el que estuvieron interesados más de treinta fondos de inversión e industriales de todo el mundo y que duró seis meses.

No obstante, se supo aprovechar la ocasión para devolver el balón a los potenciales inversores. El equipo de *management*, al tiempo que se dedicaba al proceso de venta de USP, iniciaba también su propio *due diligence* de todos aquellos que demostraban su interés por la empresa. Mientras nos analizaban y examinaban con detalle, decidimos hacer lo mismo con ellos. El objetivo era encontrar el socio adecuado con el que se pudiera proseguir el proyecto tal como se había trazado desde el inicio. Fue fundamental el asesoramiento de expertos que complementaran nuestra pericia en este tipo de transacciones, como, por ejemplo, GBS Finanzas, Socios Financieros y PWC Landwell Abogados. Finalmente el 30 de julio de 2004 cerramos la transacción: entre Mercapital y nosotros adquirimos el 85% de la compañía y USPI se quedó con el 15% restante.

De este modo, se iniciaba una nueva etapa, buscada y deseada, pero también muy planificada. Desde entonces la empresa ha crecido más de un 70% y hoy día sigue adquiriendo nuevos hospitales. Actualmente, la cadena se está formada por 32 centros, distribuidos por todo el territorio nacional (Barcelona, Madrid, Sevilla, Tenerife, Gerona, Tarragona, Orense, Alicante, Vitoria, Coruña, Marbella y Murcia). Más de cinco mil profesionales viven y trabajan en el seno de USP y más de un millón de ciudadanos depositan su confianza en estos centros cada año.

Desde el comienzo del proyecto se han ideado, inventado, diseñado, desarrollado e implementado técnicas de gestión que día a día se van consolidando y producen los efectos deseados:

- Mejoran la gestión, optimizan la eficiencia y aumentan la calidad de los procesos.
- La satisfacción de nuestros clientes va en aumento.

Las técnicas de gestión implementadas mejoran la gestión, optimizan la eficiencia y aumentan la calidad de los procesos

CUADRO 1

USP desde 1998 hasta 2006

Formación de una red de entre 20 y 25 centros en cuatro años.	30 centros en siete años.																		
Equipo de 60 <i>managers</i> dispuestos a participar en el proyecto.	67 <i>managers</i> incorporados sin costes de reclutamiento, 60 de los cuales son socios del proyecto.																		
Mejora de los resultados de los centros adquiridos para obtener resultados atractivos.	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1999</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> <th>P2006</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Margen EBITDA centros</td> <td>16,20%</td> <td>17,30%</td> <td>18,90%</td> <td>18,60%</td> <td>20,78%</td> </tr> <tr> <td>Número de centros</td> <td>7</td> <td>21</td> <td>23</td> <td>25</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>		1999	2003	2004	2005	P2006	Margen EBITDA centros	16,20%	17,30%	18,90%	18,60%	20,78%	Número de centros	7	21	23	25	30
	1999	2003	2004	2005	P2006														
Margen EBITDA centros	16,20%	17,30%	18,90%	18,60%	20,78%														
Número de centros	7	21	23	25	30														
Mejora de la calidad en los centros y certificación de hospitales por la norma UNE-EN ISO 9001:2000 y medioambiental 14.001.	<ul style="list-style-type: none"> Siete hospitales certificados Proyecto QUSP según la norma: Dexeus, San Carlos, Grupo Madrid (San José, San Camilo y Centro Radiológico), Sagrado Corazón y La Colina. Un hospital con ampliación del certificado: Hospital Santa Teresa. Premio del comité de "Acreditació de Transfusió" (CAT) al "Servei de Transfusió de USP Institut Universitari Dexeus-General Lab". Dexeus, Esperanza y San José: premios Top 20 en los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005. La Colina: primer hospital privado en conseguir la doble acreditación (calidad y medio ambiente) en las Islas Canarias y España de la SEP. 																		
Centralización de sistemas de información.	Implantación del sistema AHM propio en todos los centros.																		
Incremento de la eficiencia mediante la coordinación central-hospitales a través de negociaciones con aseguradoras; compras y subcontrataciones; obras y proyectos; y mantenimiento.	Consolidación en los distintos ámbitos y proceso de mejora constante. Dirección comercial corporativa. Central de compras y contrataciones. Dirección de tecnología, arquitectura e ingeniería.																		

- La posición en el mercado es cada vez más sólida y consistente. La marca USP, hace ocho años desconocida, ya forma parte no solo del panorama sanitario español, sino también del empresarial y de servicios.

Algunos retos logrados

Los resultados han mejorado considerablemente y el retorno de la inversión mejora continuamente. El valor de la empresa ha aumentado de forma considerable y el equipo humano disfruta con el proyecto y construye la empresa soñada.

AHM ('Advanced Hospital System')

Se trata de un *pack* de sistemas de información que permiten gestionar y controlar el día a día de USP Hospitales, así como planificar su futuro. El sistema ha sido galardonado en varias ocasiones y es utilizado por otros hospitales que no compiten con USP.

Programa Calidad QUSP

Se aplica a todos los centros el abanico de protocolos que ofrecen la posibilidad de obtener los índices de calidad deseados y las acreditaciones que así lo testimonian (ISO 9000 en todos los centros y numerosos premios, como los Top 20, en distintos hospitales de la red), que, complementado con el DAP (Departamento de Atención al Paciente), permite seguir y cuidar a los clientes-pacientes.

'USP Champions League'

Es una competición interna que aúna el *benchmarking*, la diversión, la incentivación, el interés por el grupo y la propia competencia entre los distintos hospitales. Esta herramienta fue galardonada como una de las cien mejores ideas del año 2003 por *Actualidad Económica* y, en el año 2004, *Expansión* (Expansión y Empleo) la consideró una de las cuatro mejores acciones de recursos humanos en España, junto a las de empresas tan im-

portantes como Renault, Indra y el Grupo Santander.

Diseño de marca y aplicación en los centros

Se ha diseñado una marca y se ha elaborado un manual de identidad corporativa con el fin de integrarla con enorme rapidez y eficacia en todo nuevo centro adquirido por el grupo, lo que facilita el proceso de integración y posicionamiento en el mercado.

Protocolos de comunicación

Estos protocolos contemplan desde la comunicación externa con terceros (medios de comunicación, instituciones, etc.) hasta la comunicación interna en todo el grupo, que es la que fomenta la integración y provoca “la venta interna”, algo indispensable en cualquier empresa que se precie.

Protocolos de construcción, remodelación de centros e instalación de alta tecnología

En una compañía como esta, en la que la inversión en tecnología y mejoras es muy intensa, se ha diseñado un modelo que permite afrontar desde la construcción de un hospital desde cero hasta la remodelación de un hospital con la mínima repercusión posible en su quehacer diario, pasando por la mejora tecnológica constante, en lo que respecta tanto a la ingeniería como a los equipos tecnológicos de enorme sofisticación.

Control de gestión y auditoría interna

El enorme y rapidísimo crecimiento en estos ocho años (1998-2006) ha obligado, además de

a realizar un enorme esfuerzo inversor y de gestión, a desarrollar distintas fórmulas que hagan posible controlar que la nave navega con normalidad. La creación y potenciación del departamento de control de gestión, que reporta a la dirección general, y la implantación ulterior del departamento de auditoría interna, directamente vinculado a la presidencia, han potenciado el rigor de la gestión.

Estas y muchas otras acciones son las que han hecho posible no solo afrontar la enorme dificultad que representa gestionar un hospital (pequeña ciudad donde conviven muchísimos profesionales multidisciplinares, de alto talento y con un parque tecnológico enormemente sofisticado que se enfoca en el bien más preciado del ser humano: su salud), sino también reproducir todo esto en toda la cadena de centros y obtener día a día mejoras que permiten ofrecer el servicio que el mercado demanda y los pacientes necesitan, al tiempo que se genera riqueza, se aumenta el empleo y se da el retorno esperado a la inversión realizada.

En definitiva, se puede afirmar que aquellos profesionales del sector de la salud que en 1992 visionaron una idea y diseñaron un proyecto están muy cerca de completar su sueño profesional. En 1998 partieron de cero y hoy día USP Hospitales es, además de una realidad, una empresa que sigue creciendo y consolidándose gracias al esfuerzo, a la ilusión y al buen hacer de muchísimos profesionales que apostaron por USP. □

«El caso práctico de USP Hospitales». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2781.

La gestión eficaz de USP Hospitales ha permitido ofrecer el servicio que el mercado demanda, generar riqueza, aumentar el empleo y dar el retorno esperado a la inversión realizada

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14821 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.