

USP Hospitales¹

Caso de Estudio realizado por IESE Business School

Desde su creación, en 1998, USP ha crecido hasta convertirse en un grupo hospitalario privado con 32 centros asistenciales repartidos por 16 ciudades españolas. Con 3.500 empleados y 2.500 médicos, la red hospitalaria atiende al año a más de un millón y medio de pacientes y registra 180.000 estancias, 70.000 intervenciones quirúrgicas, 8.500 partos y 200.000 urgencias. Para alcanzar este crecimiento, USP Hospitales ha invertido 270 millones de euros provenientes de socios americanos primero y españoles después. La expansión de la compañía sigue avanzando en nuevos sectores como el turismo o la medicina del deporte, y en nuevos mercados como el portugués y marroquí. Entre los hospitales que pertenecen al grupo están el emblemático Instituto Universitario Dexeus en Barcelona o la Clínica Sagrado Corazón en Sevilla.

La empresa, presidida por Gabriel Masfurroll, retiene el espíritu emprendedor de sus inicios gracias a la permanencia de la mayoría de los fundadores en el equipo directivo, entre los que se encuentran Juan Arias, Director General de España, Sol Jorge, Adjunta a Presidencia, Juan Pedro Calvo, Secretario General y Director de la Asesoría Jurídica y a incorporación de nuevos directivos y socios como María Cura, Directora Corporativa de Marketing y Comunicación, Pedro Ellauri, Director General del Área Internacional y Esther Sultán, Directora de Desarrollo.

¹ El presente documento constituye un resumen del caso “USP Hospitales” (documento E-106) desarrollado por IESE Business School – Universidad de Navarra. El caso ha sido preparado por la Investigadora Asociada Amparo San José, bajo la supervisión del Profesor Juan Roure, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Marzo de 2007.

Para obtener copias del documento original diríjase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 93 253 4200, envíe un fax al +34 93 253 4343, escriba a IESP C/ Juan de Alós, 43 – 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com

El caso USP Hospitales se sitúa en la antesala a la operación de buyout que independiza en 2004 a USP Hospitales de su matriz americana USP International y que les permitiría continuar su expansión por España y Europa.

El caso de USP Hospitales ha sido desarrollado para ilustrar la creación y el crecimiento de un grupo joven de salud privada. El caso se enfoca a aspectos tales como los motores de la orientación emprendedora de la empresa, los elementos que contribuyen a la capacidad de identificar oportunidades en un sector complejo, la gestión del crecimiento basado en adquisiciones o la planificación de un proceso de buyout.

Entre los aspectos que el caso USP Hospitales resalta están los siguientes:

- la importancia de la figura de un emprendedor y líder

Gabriel Masfurroll, - Gaby, fundador de la compañía creció en una familia emprendedora que pasó por distintas vicisitudes; las largas horas dedicadas a la natación de alta competición también contribuyeron a fortalecer su carácter y tesón. Al acabar la carrera de económicas entró en el sector sanitario, que ya solo abandonaría por un periodo muy corto.

- la definición de la oportunidad y el momento adecuado

El equipo fundador de USP Hospitales se fue conformando alrededor de Gaby a partir de las distintas experiencias profesionales de éste. Todos ellos provenían del sector salud pero aportaban su conocimiento en distintas áreas: la gestión de clínicas, la relación con las aseguradoras, los aspectos legales y financieros, la práctica médica ... Con este bagaje, el equipo sale a buscar fondos, tras una primera experiencia anterior fallida, en 1998. De nuevo, la red de negocios tejida por Gaby le proporcionó el mejor contacto, Don Steen, quien a su vez buscaba fondos para crear su propia compañía de hospitales

privados. Así nace USP Europe, como parte de la nueva compañía americana USP International.

- las claves del modelo de negocio

Para cumplir al 100% el plan de negocio propuesto por los fundadores en 1998 USP hospitales se ha mantenido fiel a su propuesta de valor inicial. La estrategia de la compañía pasa por la integración al Grupo, de clínicas de prestigio, líderes en su región y en las especialidades más demandadas por las aseguradoras. De esta forma USP fortalece su poder de negociación frente a aseguradoras y proveedores, a lo que contribuye el desarrollo de una imagen de marca integral. Por otra parte USP promueve la difusión del conocimiento proveniente de las mejores prácticas de gestión y médica que se producen con la incorporación de nuevos profesionales al Grupo. Además la compañía ha ido incorporando e innovando en líneas de negocio como turismo, medicina deportiva ...

- desarrollo de capacidades profesionales específicas

La gestión de una estrategia basada en adquisiciones requiere el desarrollo de competencias profesionales para identificar clínicas y centros objetivos de integración y negociar con distintos tipos de propietarios. También requiere una alta dosis de flexibilidad y autosuficiencia para afrontar los aspectos legales y financieros de las adquisiciones, minimizando la dependencia externa.

- la propuesta de valor a médicos

USP debía vencer la reticencia de los médicos de las clínicas adquiridas ante la entrada de un nuevo propietario. Además la compañía ha querido hacer desde un principio de los médicos sus principales aliados. Para ello se fomenta el intercambio de mejores prácticas, el apoyo a la gestión de los consultorios privados, los vínculos contractuales a largo plazo

El caso incide en particular en los aspectos relacionados con el proceso de captación de fondos que culmina en la operación de *buyout* en 2004, dejando a los participantes frente a las siguientes situaciones de decisión:

- el socio financiero elegir teniendo en cuenta los pros y los contras de un socio industrial frente a un fondo de capital riesgo o un fondo local frente a uno internacional
- la estructura de la operación y la capacidad que retiene el equipo gestor para gestionar la empresa
- los retos futuros de crecimiento tras 3 años

La alianza final del fondo español Mercapital con USP Hospitales le ha proporcionado la financiación suficiente para crecer de 23 a 33 centros sanitarios en menos de tres años. Para ilustrar la evolución de USP posterior a la operación de *buyout* se ha realizado un “caso B” donde se observa la capacidad de USP para doblar alguna de las cifras claves hospitalarias y empresariales como el número de médicos, la atención a pacientes externos o las cirugías, así como los ingresos y los beneficios. También se relatan las vías de crecimiento en las que USP está inmerso como su expansión en Portugal y Marruecos y las nuevas líneas de negocio hospitalario turístico, medicina deportiva y bienestar.