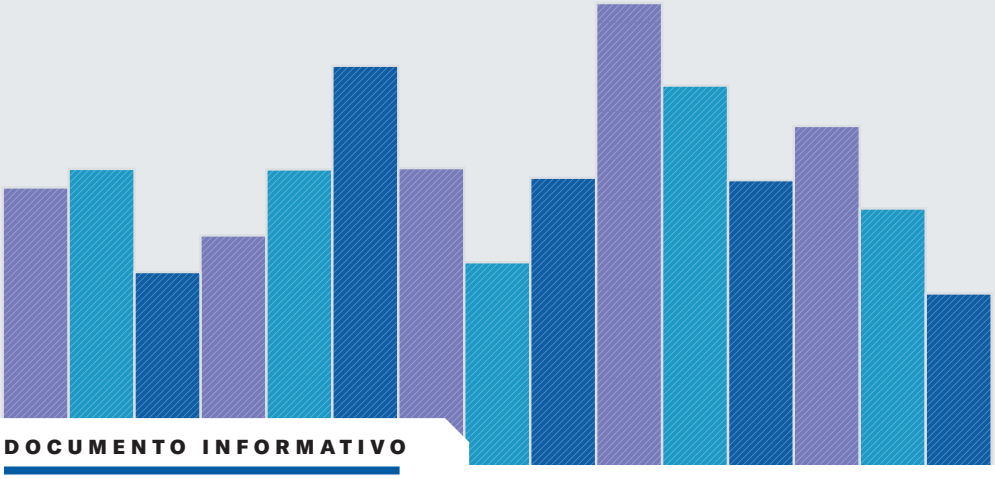
Harvard Business Review
ANALYTIC SERVICES



DOCUMENTO INFORMATIVO

Impulso a la innovación en la atención médica a través de asociaciones estratégicas

Sponsored by

PHILIPS

PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

En el contexto de la pandemia de COVID-19 y la transformación acelerada de la atención médica, ¿de qué manera las asociaciones estratégicas pueden ayudar a los líderes de atención médica a alcanzar sus objetivos? Le pedimos a Servicios Analíticos de Harvard Business Review (HBR) que nos ayude a profundizar en este tema identificando el valor —y los posibles obstáculos— de la creación de asociaciones estratégicas.

De acuerdo con el informe Future Health Index 2021 (Índice de Salud Futura 2021), que está basado en una investigación global de propiedad exclusiva encargada por Philips, el 41 % de los líderes de atención médica dicen que su hospital o centro de atención médica necesita priorizar asociaciones y colaboraciones estratégicas para implementar de manera exitosa las tecnologías de salud digital.

Creo que este porcentaje aumentará rápidamente a medida que los líderes de atención médica busquen socios que puedan ayudarles a transformar la prestación de atención, tanto dentro como fuera del hospital.

Las asociaciones estratégicas presentan un nuevo modelo de negocios para ayudar a los líderes de atención médica a administrar mejor el costo y la complejidad de sus inversiones en tecnología y, al mismo tiempo, extender el acceso a atención médica avanzada para mejorar los resultados de los pacientes.

A través de estas asociaciones, los líderes de atención médica obtienen acceso a orientación estratégica y un enfoque de colaboración para hacer frente a nuevos desafíos, con oportunidades de innovar y crear soluciones en forma conjunta. Ganan un socio que se compromete con la mejora continua del rendimiento, y también a compartir el riesgo y la responsabilidad de los resultados. Pero no tenga en cuenta solo mi opinión.

Este informe de Servicios Analíticos de Harvard Business Review proporciona ejemplos de líderes de atención médica de nivel de dirección que están a la vanguardia de la creación de asociaciones para alcanzar sus objetivos. Estos líderes, que representan diferentes países y sistemas de salud en todo el mundo, describen el valor clínico, operativo y financiero que tienen las asociaciones estratégicas para sus organizaciones.

El documento también explora el rol que desempeñan los socios en ayudar a estos líderes con la transformación digital de la atención médica. Finalmente, proporciona lecciones aprendidas que otros líderes de atención médica pueden aprovechar, como los recursos y procesos necesarios para establecer asociaciones exitosas.

La COVID-19 ha puesto de relieve la necesidad imperiosa de fortalecer los sistemas de salud y abordar los problemas que desde hace tiempo obstaculizan la mejora de la prestación de atención. Los líderes buscan un camino claro a seguir, donde pueda forjarse en forma conjunta un futuro de atención fortalecido para beneficiar a los sistemas de salud, los proveedores y los pacientes por igual.

Espero que este documento, que es el primero de una serie de cuatro partes que describe los beneficios de las asociaciones estratégicas en la atención médica, les permita reflexionar y les resulte útil para guiar a su organización al éxito sostenido.

Frans van Houten
Director ejecutivo
Philips

Impulso a la innovación en la atención médica a través de asociaciones estratégicas

Los responsables de la toma de decisiones de atención médica están bajo la enorme presión de mejorar los procesos clínicos y operativos y acelerar la transformación digital para satisfacer el creciente apetito de los consumidores por recibir servicios de salud más personalizados, mejorados y enfocados en el paciente. Los líderes de atención médica dicen que la mayoría de los hospitales y otros proveedores de atención médica carecen de experiencia y recursos financieros y técnicos necesarios para implementar nuevos procesos y capacidades digitales que representen esta nueva realidad. Los hospitales y los proveedores de atención médica gradualmente terminan por reconocer la necesidad de complementar sus ya escasos recursos técnicos y financieros si quieren avanzar en la prestación de servicios de salud innovadores. La presión de la COVID-19 no hizo más que reafirmar la inclinación a buscar más innovación y colaboración en el futuro.

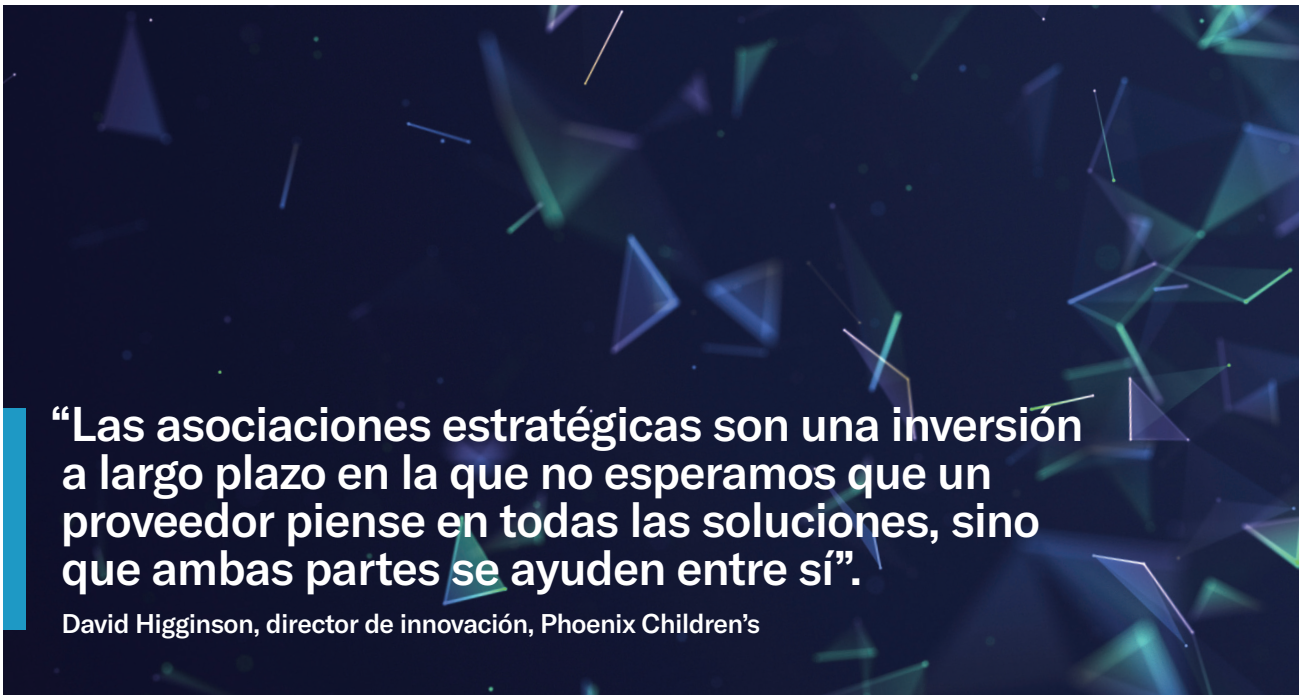
Los ejecutivos sénior de atención médica, en gran parte, reconocen y son conscientes de su incapacidad para lograr por sí solos la transformación digital. De acuerdo con el informe Future Health Index 2021, que es una investigación propiedad de Philips, el 41 % de los 2800 líderes de atención médica encuestados en 14 países dicen que necesitan priorizar asociaciones y colaboraciones estratégicas para implementar de manera exitosa las tecnologías de salud digital. Aun así, solo el 8 % de los encuestados en el informe Future Health Index 2021 actualmente clasifican a la inversión en asociaciones estratégicas como una prioridad principal para estar preparados para el futuro. Comparen este resultado con la manera en que los encuestados ven la situación dentro de tres

TEXTOS DESTACADOS

Forjar **asociaciones estratégicas** ahora es esencial si los proveedores de atención médica quieren estar preparados para el futuro.

Para que las asociaciones estratégicas sean exitosas, es necesario que las partes involucradas **proporcionen recursos dedicados a la alianza,** algo que muchos proveedores y distribuidores de atención médica aún no pueden o están renuentes a hacer.

A medida que prosperan los beneficios de las primeras asociaciones estratégicas, los ejecutivos de atención médica dicen que hay un buen motivo para esperar que estas **colaboraciones entre proveedores de atención médica y emprendimientos comerciales aumenten** en número y en alcance.



> **“Las asociaciones estratégicas son una inversión a largo plazo en la que no esperamos que un proveedor piense en todas las soluciones, sino que ambas partes se ayuden entre sí”.**
>
> David Higginson, director de innovación, Phoenix Children’s

años; un 24 % clasificó a la inversión en asociaciones estratégicas como su principal prioridad. Pero aun así, el porcentaje sigue siendo bajo, ya que representa alrededor de un cuarto de los encuestados que creen que deberá darse prioridad a las asociaciones estratégicas para estar preparados para el futuro de ese modo.

“La noción de asociaciones estratégicas no ha formado parte de la tradición en la atención médica”, explica John Glaser, ejecutivo residente del Programa de Educación Ejecutiva de la Escuela de Medicina Harvard. “En general, la atención médica tiende a ser más conservadora. Existe una digitalización progresiva de la atención médica que ha sido lenta y laboriosa”.

La imposibilidad de los líderes de atención médica de priorizar y acelerar las asociaciones estratégicas muestra que posiblemente aún no comprenden o no reconocen plenamente el valor que estas asociaciones pueden aportar en términos de acelerar la transformación digital. Pero la oportunidad de colaboración para permitir que estos líderes avancen en sus objetivos aún está allí. Forjar asociaciones estratégicas ahora es esencial si los proveedores de atención médica quieren estar preparados para el futuro. Los líderes de atención médica dicen que estas colaboraciones pueden ayudar a reducir costos y crear modelos de negocios flexibles de riesgo compartidos, lo cual, a su vez, ayuda a aumentar las ganancias.

Las tecnologías digitales, que van desde dispositivos médicos inteligentes hasta inteligencia artificial (artificial intelligence, AI) y análisis predictivos, están haciendo posible mayores eficiencias operativas y mejores resultados de salud en una era de atención cada vez más orientada a la prevención. Actualmente, el mayor desafío de los proveedores es implementar e integrar estas diversas tecnologías digitales —y compartir los enormes volúmenes de datos que generan— para facilitar la disponibilidad generalizada y continua de atención y servicios personalizados para los pacientes en todo el ecosistema de atención médica. La atención médica está en constante cambio, y es necesario que los proveedores sean digitalmente capaces y lo suficientemente resilientes para evolucionar y crecer a través de esta evolución continua.

Este informe examina las organizaciones de atención médica que están a la vanguardia en la creación de asociaciones estratégicas y el valor que estas asociaciones proporcionan en múltiples frentes: clínico, operativo y financiero. También proporciona las lecciones aprendidas por las organizaciones de atención médica que están a la vanguardia de la colaboración acerca de cuáles son los recursos y procesos que los proveedores necesitan implementar para garantizar una asociación exitosa y cosechar los beneficios que brinda este tipo de alianzas.

Repensar los roles

En oposición a las relaciones transaccionales tradicionales con proveedores, los socios estratégicos tienen una visión compartida y trabajan en estrecha colaboración para impulsar la innovación y el valor, según The Health Management Academy, una organización de aprendizaje entre pares y desarrollo de liderazgo formada por ejecutivos de sistemas de salud. Pero las definiciones pueden variar. En Phoenix Children’s (PC), un sistema de atención médica pediátrica ubicado en Phoenix, Arizona, el director de innovación David Higginson dice: “Lo que consideramos una asociación estratégica es lo que sucede entre las grandes compras. Las asociaciones estratégicas son una inversión a largo plazo en la que no esperamos que un proveedor piense en todas las soluciones, sino que ambas partes se ayuden entre sí. Buscamos socios estratégicos con amplia experiencia

y un compromiso con la salud pediátrica. No nos asociamos para una iniciativa particular, sino a largo plazo, de manera que cuando surja algo grande ya habremos acumulado conocimiento y confianza, lo que nos hace más rápidos y más innovadores", expresó. "Las asociaciones estratégicas son esenciales, pero deben ser selectivos y pensar en qué es lo esencial para ustedes [como hospital o como proveedores de atención médica]".

A medida que más proveedores de atención médica se asocian con empresas de tecnología de la salud, Higginson observa cómo la función del director de información (Chief Information Officer, CIO) del lado del proveedor de atención médica continúa extendiéndose. Además de implementar la tecnología que mejora la eficiencia operativa, los CIO necesitan transformar su conjunto de habilidades para poder también extraer valor clínico y financiero adicional de dicha tecnología. "Los sistemas de software están instalados. Ahora la pregunta es: ¿qué hacen esos sistemas para el hospital y cómo mejorarán el resultado del tratamiento de un paciente?", dice Higginson. "La función del CIO es impulsar la innovación".

Pero el CIO no trabaja en un vacío. No se puede esperar que otras personas que ocupan altos cargos comprendan el valor de las asociaciones estratégicas y las defiendan. Para Higginson, una parte de la función que debe desempeñar un CIO es educar al resto de los directivos, así como a los médicos y al personal, sobre lo que puede lograrse con la tecnología digital y sobre el potencial valor financiero, clínico y operativo que las asociaciones pueden aportar.

También existen diferencias culturales entre los proveedores de atención médica y las compañías de tecnología de la salud que pueden obstaculizar el desarrollo de asociaciones. Glaser, de Harvard, señala que los proveedores de atención médica y los emprendimientos comerciales a menudo son como el agua y el aceite. Un ejemplo que menciona es la cantidad de fabricantes de equipos médicos y proveedores de servicios que han adoptado el mantra de la era digital "fracasa rápido, fracasa a menudo", que hace referencia a la práctica del desarrollo iterativo de nuevos productos y servicios. En oposición a esto, la norma del lado de los proveedores de atención médica es evaluar exhaustivamente todas las nuevas ideas.

Glaser señala que, además, muchos proveedores de atención médica son demasiado pequeños para captar el interés de socios potenciales del lado de los proveedores. "Muchos proveedores de atención médica son pequeños hospitales y consultorios médicos", dice Glaser. Aun así, existen compañías globales de tecnología de la salud que han elegido estratégicamente asociarse con proveedores de atención médica de todos los tamaños, enfocándose principalmente en los beneficios potenciales en lugar de en el tamaño de la organización.

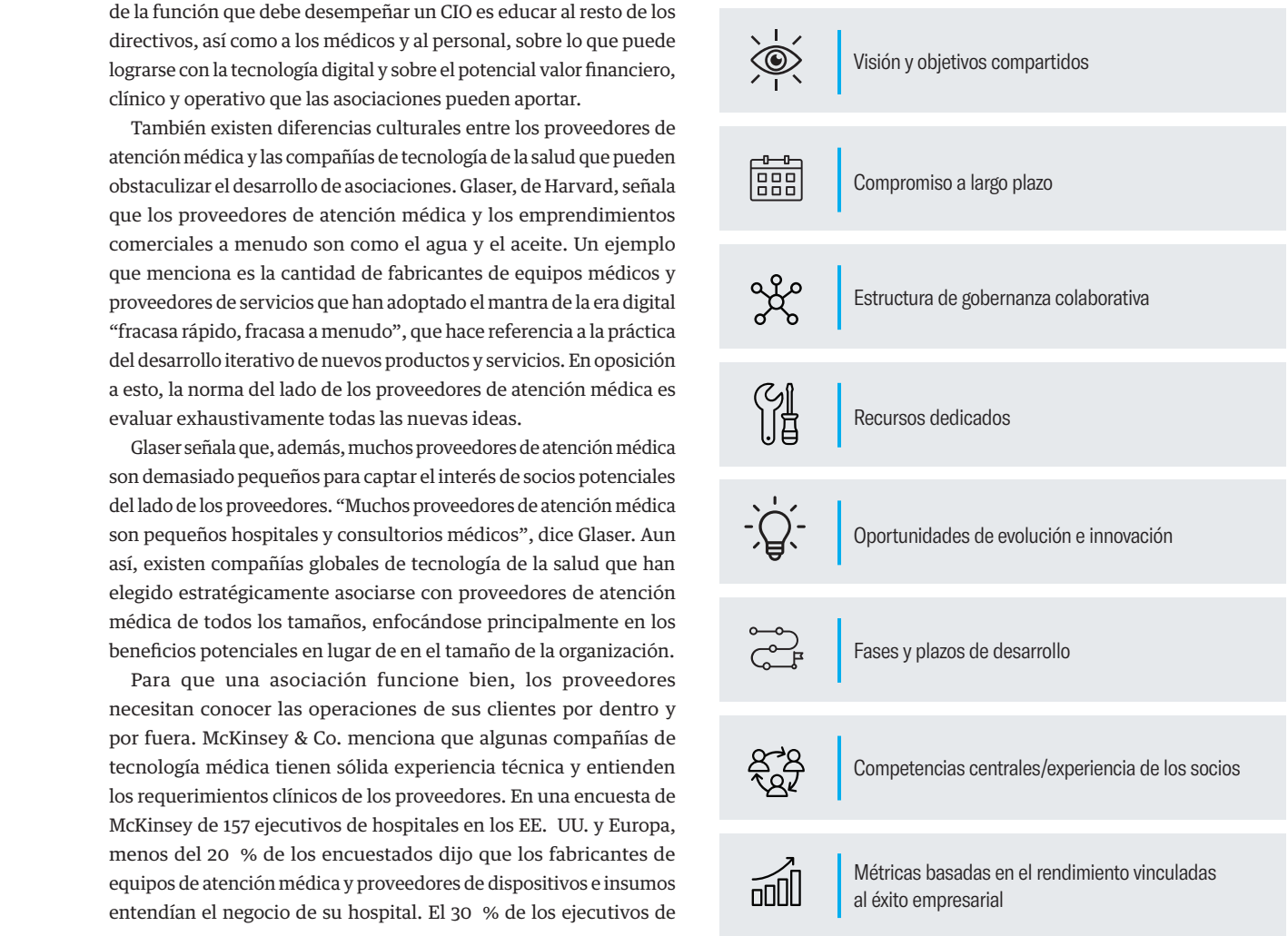
Para que una asociación funcione bien, los proveedores necesitan conocer las operaciones de sus clientes por dentro y por fuera. McKinsey & Co. menciona que algunas compañías de tecnología médica tienen sólida experiencia técnica y entienden los requerimientos clínicos de los proveedores. En una encuesta de McKinsey de 157 ejecutivos de hospitales en los EE. UU. y Europa, menos del 20 % de los encuestados dijo que los fabricantes de equipos de atención médica y proveedores de dispositivos e insumos entendían el negocio de su hospital. El 30 % de los ejecutivos de atención médica dijo que los fabricantes de equipos de atención médica y proveedores de dispositivos e insumos no entendían la cultura organizacional. Para ayudar a cerrar estas brechas, McKinsey recomienda que los socios comerciales hagan cosas tales como observar a los médicos para entender mejor cómo interactúan con los dispositivos de monitoreo o los datos de procesos para tomar decisiones clínicas. Algunas compañías globales de tecnología de la salud ya lo están haciendo.

Las asociaciones estratégicas más exitosas proporcionan una estructura y un proceso que permiten acceder a recursos de sistemas de atención, flujos de trabajo y sistemas. Esta infraestructura les brinda a los socios comerciales un fácil acceso a la información que necesitan para entender mejor las operaciones y la cultura de un proveedor de atención médica. **FIGURA 1**

FIGURA 1

Asociaciones estratégicas exitosas

Puntos clave que deben tener en cuenta los líderes de atención médica



La imposibilidad de los líderes de atención médica de priorizar y acelerar las asociaciones estratégicas muestra que posiblemente aún no comprenden o no reconocen plenamente el valor que estas asociaciones pueden aportar en términos de acelerar la transformación digital.

Las asociaciones estratégicas sólidas también requieren que las partes involucradas proporcionen a la alianza recursos dedicados y utilicen un proceso de gobernanza creado en forma conjunta. Frederic Rimattei, subdirector general a cargo de asociaciones en Centre Hospitalier Universitaire de Rennes (CHU Rennes), ubicado en Francia, resalta que los socios comerciales potenciales deben estar preparados para dedicar recursos exclusivamente a la asociación así como cumplir con un proceso de gobernanza preestablecido. “Esta es la gran clave del éxito”, dice Rimattei. “La gestión constante de la asociación es muy importante y tiene que negociarse desde el primer momento”.

Por ejemplo, CHU Rennes considera que la responsabilidad conjunta por la sostenibilidad es una parte fundamental de sus asociaciones estratégicas con fabricantes de equipos y otros socios. La planificación incluye definir objetivos claros y mensurables, tales como minimizar el envío de equipos y el impacto ambiental, o reducir el consumo de energía en el almacenamiento de datos y equipos. Rimattei explica que la idea detrás de la sostenibilidad en estas asociaciones es “ir más allá de la práctica tradicional y tener en cuenta toda la vida útil del producto”.

Beneficios de la innovación

Una vez acordados los detalles de las asociaciones estratégicas, esto puede dar lugar a la innovación y otros beneficios, que incluyen la colaboración y el uso compartido de datos. Por ejemplo, un socio estratégico puede ayudar a la organización de un proveedor a maximizar el valor de grandes inversiones en equipos de última generación. Con una tasa de crecimiento interanual del 10 % desde 2006, la innovación y la velocidad tienen una importancia fundamental para PC. La demanda de pruebas de imágenes por resonancia magnética (magnetic resonance imaging, MRI) es un ejemplo de la importancia fundamental que tienen la innovación y la velocidad. “Tenemos una enorme demanda de pruebas de MRI y solo hay una determinada cantidad de máquinas. También sabíamos que no podíamos seguir comprando más máquinas”, menciona Higginson de PC.

Hoy, en una asociación estratégica con una compañía global de tecnología de la salud, PC está trabajando en forma conjunta en la estandarización de equipos y procesos de MRI, y en el desarrollo de algoritmos de software para acelerar los tiempos de procesamiento de las pruebas de MRI. El acuerdo ha permitido que PC prácticamente duplique el rendimiento de sus máquinas de MRI. El socio de Phoenix Children’s también aportó valor, lo que permitió el acceso a datos importantes de investigación y desarrollo de fase final sobre equipos a punto de salir al mercado. “Hemos podido encontrar un punto de colaboración en el que podemos acercar nuestros datos y aprendizaje al proveedor para que los incorpore a sus productos”, explica Higginson.

En China, donde la demanda de radiólogos supera el suministro, Ping An Healthcare Diagnostics Center, una parte importante del ecosistema de atención médica de Ping An Insurance (Group) Company of China Ltd., ha formado una asociación estratégica con la misma compañía global de tecnología de la salud para desarrollar en forma conjunta productos basados en inteligencia artificial que mejoren las capacidades de diagnóstico preciso por imágenes. Otra

La implementación de la inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de datos, especialmente en el área de las pruebas por imágenes, y para desarrollar nuevos algoritmos para tratamientos médicos está en el centro de muchas asociaciones estratégicas emergentes.

parte vital del ecosistema de atención médica de Ping An Insurance Healthcare, Ping An Healthcare and Technology Co., es una de las principales plataformas de servicios de atención médica de China. Tiene 373 millones de usuarios registrados y ha acumulado datos de consulta de más de mil millones de visitas. Los directivos de Ping An Healthcare and Technology creen que analizar estos datos para desarrollar nuevos algoritmos de tratamiento puede ayudar en gran medida a los equipos de médicos internos al reducir el trabajo durante el diagnóstico y el tratamiento. La postura de los directivos es que esta reducción de trabajo, a su vez, mejora la eficiencia operativa y permite que los médicos acepten más consultas.

La colaboración y la innovación en investigación de interés mutuo fue un factor esencial en una asociación estratégica particular que CHU Rennes formalizó en los últimos años. CHU Rennes fue el primer proveedor de atención médica de Europa en digitalizar todos los procesos y operaciones de pruebas patológicas. Para esto se necesitó la tecnología de un socio estratégico que permitió que el hospital digitalizara hasta 200 000 exámenes de patología clínica de rutina anualmente. Anteriormente todos los exámenes se realizaban en forma manual y los investigadores examinaban secciones transversales de tejido orgánico en un microscopio. Ahora que el proceso se ha digitalizado, los investigadores pueden aprovechar la inteligencia artificial para descubrir resultados que anteriormente no podían ver y también combinar esa información con otros datos para llevar a cabo el modelado predictivo y desarrollar nuevo código de software que introduzca mejoras de calidad en la atención de los pacientes.

CHU Rennes no hubiese podido lograr estos resultados por sí solo, dice Veronique Anatole-Touzet, directora general. “Necesitábamos un socio comercial estratégico que trajera la tecnología digital desde afuera”, explica. Pero ahora que el hospital tiene la tecnología, los equipos de investigación especializados se han unido en torno al estudio de diversos órganos individuales, como la mama y la próstata. Pueden compartir datos que antes no podían compartir para mejorar los diagnósticos y aumentar los tratamientos.

Esta capacidad para compartir también es un ejemplo de cómo una sola asociación estratégica ha generado un creciente ecosistema de socios estratégicos, dice Rimattei, asociado de Anatole-Touzet en CHU Rennes. “Gracias a la asociación original [para digitalizar los procesos y operaciones de patología], ahora también tenemos asociaciones con varias empresas emergentes que están utilizando nuestros grandes volúmenes de datos para desarrollar nuevos algoritmos para diferentes tratamientos”, dice Rimattei. Otro potencial socio estratégico, una compañía farmacéutica de gran tamaño, se ha acercado a CHU Rennes con el propósito de utilizar sus datos para estudiar el impacto de los medicamentos de la compañía en tumores durante exámenes de biopsia digital progresivos.

Un beneficio adicional que ha obtenido CHU Rennes de sus asociaciones es un aumento significativo de su visibilidad internacional y, en consecuencia, de su capacidad para reclutar profesionales e investigadores médicos de primer nivel, afirman los funcionarios del hospital.

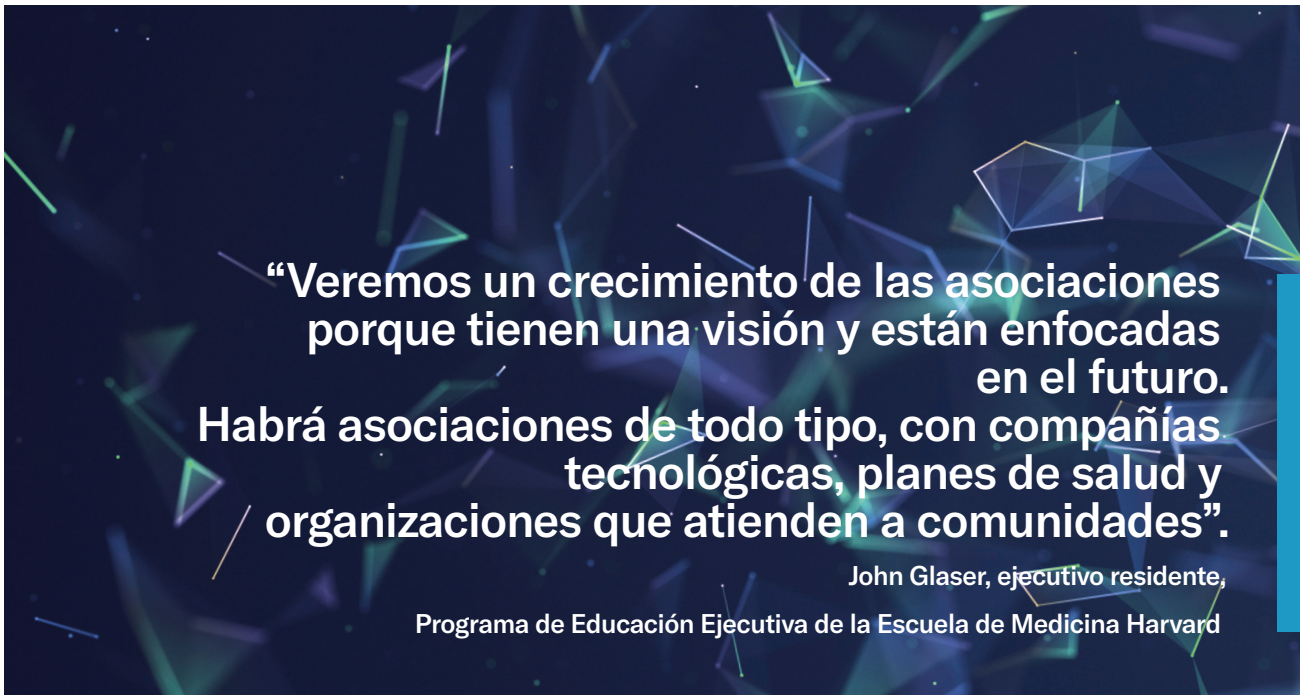
“Las asociaciones estratégicas nos han hecho más atractivos para patólogos y anatomistas. Competimos con empresas privadas en estos sectores”, dice Anatole-Touzet. “Ahora todos los hospitales universitarios de Francia quieren hacer lo mismo que hemos hecho nosotros. Es una verdadera revolución. La tecnología digital ha cambiado todas nuestras prácticas y todos sus procesos”.

Impactos clínicos y financieros positivos

La implementación de la inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de datos, especialmente en el área de las pruebas por imágenes, y para desarrollar nuevos algoritmos para tratamientos médicos está en el centro de muchas asociaciones estratégicas emergentes. Esto tratamientos nuevos e innovadores, a su vez, probablemente impulsarán un aumento de las asociaciones estratégicas, dice Glaser. “Veremos un crecimiento de las asociaciones porque tienen una visión y están enfocadas en el futuro. Habrá asociaciones de todo tipo, con compañías tecnológicas, planes de salud y organizaciones que atienden a comunidades”, predice Glaser.

La asociación estratégica también puede tener un impacto positivo significativo en las finanzas generales de los socios. Para los proveedores de atención médica en los EE. UU., este beneficio es especialmente importante a raíz del impacto financiero negativo infligido por la pandemia de COVID-19. A medida que el segundo año de la pandemia evoluciona, se espera que casi 4 de cada 10 de los más de 6000 hospitales del país operen a pérdida en 2021, según un análisis preparado para American Hospital Association.

Entre el 1 de marzo de 2020 y el 30 de junio de 2020, los hospitales estadounidenses perdieron 202,6 mil millones de USD, según American Hospital Association. Los socios comerciales pueden aportar equipos y fondos muy necesarios a organizaciones de proveedores con problemas de liquidez. Pero los mayores beneficios son a largo plazo y se extienden mucho más allá de hacer cuadrar las cuentas. Las asociaciones estratégicas ofrecen a los proveedores de atención médica un nuevo modelo de negocios centrado en el rendimiento, la distribución del riesgo y la responsabilidad compartida.



Pero los proveedores de atención médica no serán los únicos que ganen con las asociaciones. McKinsey menciona la oportunidad que esto presenta a las compañías de tecnología médica, por ejemplo, de trabajar de cerca con proveedores de atención médica para suministrar no solo equipos, sino también servicios innovadores, a menudo habilitados con software, que satisfacen necesidades específicas de los proveedores. Estas colaboraciones “más allá del producto” ayudan a los ejecutivos de hospitales a reducir costos fijos y mejorar el servicio, mientras las compañías de tecnología médica logran acceder a nuevas fuentes de ingresos, con un valor potencial de unos 44 mil millones de USD solo en los EE. UU., según McKinsey.

Los proveedores de atención médica, las compañías de tecnología de la salud y los expertos de la industria coinciden en que esta clase de potencial de beneficio mutuo es esencial para el éxito de cualquier asociación estratégica. También es fundamental tener una visión estratégica compartida, al igual que un compromiso a largo plazo con la asociación, en lugar de un enfoque en la ejecución de iniciativas individuales.

En PC, el firme compromiso con la innovación también ha sido central para las asociaciones estratégicas que el hospital ha formalizado en los últimos años. “Los hospitales de niños tienen que innovar porque las cosas que dan resultado en los adultos no lo hacen en los niños”, afirma Higginson. “Nos sentimos atraídos por las compañías que pueden ayudarnos a cumplir esa misión”. Gracias a una asociación estratégica con un proveedor de sistemas de registros de salud electrónicos digitales, por ejemplo, los investigadores de PC han podido analizar enormes volúmenes de datos y desarrollar nuevos algoritmos que determinan prácticas clínicas óptimas para pacientes pediátricos a medida que crecen.

Mirando hacia el futuro

A medida que prosperan los beneficios de las primeras asociaciones estratégicas, los ejecutivos de atención médica entrevistados para este documento dicen que hay un buen motivo para esperar que estas colaboraciones entre proveedores de atención médica y emprendimientos comerciales aumenten en número y en alcance. También es probable que se establezcan conexiones más estratégicas debido a que muchos proveedores de atención médica simplemente no tienen los recursos financieros para hacer frente a una transformación digital o para crecer por sí mismos. “Cuando uno está creciendo rápidamente, no puede hacerlo todo solo”, dice Higginson.

Las asociaciones estratégicas también son reconocidas por facilitar la innovación, una prioridad universal entre los proveedores de atención médica. En un informe reciente titulado “Global Top Health Industry Issues 2021” (Principales cuestiones globales del sector de la salud 2021), la consultora global PwC identificó a las asociaciones estratégicas como un asunto clave para los proveedores de atención médica, las compañías de seguros de salud, las compañías farmacéuticas y de ciencias biológicas, los proveedores de tecnología de la salud y otros participantes del ecosistema de atención médica en evolución. La investigación se llevó a cabo en enero de 2021 y consistió en encuestas a más de 10 000 consumidores y entrevistas con líderes de atención médica en todo el mundo. “Los gobiernos, las compañías farmacéuticas y los proveedores colaboraron en un nivel sin precedentes en el esfuerzo por desarrollar y fabricar vacunas contra la COVID-19”, menciona el informe. “En el futuro, las organizaciones de atención médica deben explorar asociaciones que propicien la innovación, impulsen la resiliencia de la cadena de suministros y promuevan la distribución de productos. Por ejemplo, podrían

"Las asociaciones estratégicas son similares a hacer una apuesta, lo que implica un riesgo. Pero si tienen confianza en su propio equipo y han negociado bien desde el principio, la lección a aprender es que se alcanzará el éxito. Quisiéramos formar más asociaciones estratégicas", dice Frederic Rimattei, subdirector general a cargo de asociaciones en Centre Hospitalier Universitaire de Rennes.

aprovecharse las asociaciones y la infraestructura implementadas para apoyar la distribución eficiente de las vacunas de ARN mensajero (ARNm) contra la COVID-19 para acelerar el desarrollo de nuevas terapias celulares y génicas o productos de ARNm".

Aun así, otros proveedores, incluido CHU Rennes, anticipan la expansión de las asociaciones establecidas a nuevas áreas de investigación y tratamiento clínico. La investigación genética y las imágenes óseas son dos áreas objetivo de expansión, dice Anatole-Touzet. Como parte de su asociación estratégica con la compañía global de tecnología de la salud, CHU Rennes ha recopilado y analizado conjuntos muy grandes de datos y está buscando desarrollar nuevos algoritmos adicionales que podrían predecir los resultados de diversos tratamientos antes de que se lleven a cabo.

"Las asociaciones estratégicas son similares a hacer una apuesta, lo cual implica un riesgo", dice Rimattei. "Pero si tienen confianza en su propio equipo y han negociado bien desde el principio, la lección a aprender es que se alcanzará el éxito. Quisiéramos crear más asociaciones estratégicas".

En China, los directivos generales del ecosistema de Ping An Healthcare creen que el objetivo fundamental de una asociación estratégica establecida con una compañía global de tecnología de la salud es brindar a médicos y pacientes servicios más eficientes y convenientes y, al mismo tiempo, ofrecer una mejor experiencia de usuario. Ahora la compañía brinda capacitación y apoyo a médicos y personal técnico. También podría colaborar con Ping An Healthcare Diagnostics Center para realizar diagnósticos por imágenes a cargo de expertos. En el futuro, el proveedor de atención médica dice que aprovecharán la plataforma tecnológica del proveedor habilitada para datos a fin de ahondar más profundo en el área de diagnósticos de precisión.

En PC, Higginson dice que ve "una enorme oportunidad para la tecnología digital y las asociaciones estratégicas en el espacio orientado al cliente". Por ejemplo, al trabajar con su socio global de tecnología de la salud y con la tecnología de experiencia ambiental que este brinda, PC ahora puede proporcionar una experiencia significativamente más tranquila y menos intimidante a pacientes jóvenes que se someten a una MRI. En los primeros meses de la pandemia, el hospital, con ayuda externa, logró establecer sistemas de video digitales para que pudieran realizarse visitas virtuales. "Colocamos una cámara en cada habitación de los pacientes e hicimos eso en dos meses para que las familias pudieran visitar a sus seres queridos todas las veces que quisieran", explica. En el futuro, Higginson imagina carteles digitales afuera de las habitaciones de los pacientes que alerten a los médicos y a otro personal del hospital sobre información actualizada del paciente antes de que ingresen a la habitación.

"Mi objetivo número uno es atender bien los pacientes", dice Higginson. "Y creo que las asociaciones estratégicas son esenciales para ello. Las asociaciones pueden hacer mucho más que traernos tecnología a un buen precio. [Los socios] pueden brindar acceso a investigación, actuar como codesarrolladores y adaptar innovaciones. Hay fuerza en las asociaciones".

Según Rimattei, también existe el potencial para la transformación sistémica de la atención médica. "Todo comienza con dos socios, el hospital y un socio de la industria, y luego conduce a todo el ecosistema de atención médica que lo rodea a la nueva manera de atención y la nueva tecnología. [Las asociaciones] tienen un impacto transformador".

Notas finales

1 Manisha Gulati, Jake Henry, Chris Llewellyn, et al., "Creating 'beyond the Product' Partnerships between Providers and Medtech Players" (Creación de asociaciones entre proveedores y empresas de tecnología médica "más allá del producto"), McKinsey & Co., 19 de febrero de 2019. https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/creating-beyond-the-product-partnerships-between-providers-and-medtech-players.

2 Ibid.

3 American Hospital Association, "Hospitals and Health Systems Face Unprecedented Financial Pressures Due to Covid-19" (Los hospitales y sistemas de salud enfrentan presiones financieras sin precedentes debido a la COVID-19), www.aha.org, mayo de 2020. https://www.aha.org/system/files/media/file/2020/05/aha-covid19-financial-impact-0520-FINAL.pdf.

4 Gulati, Henry, Llewellyn, et al., "Creating 'beyond the Product' Partnerships" (Creación de asociaciones "más allá del producto"), 2019.

5 PwC, "Global Top Health Industry Issues" (Principales cuestiones globales del sector de la salud), abril de 2021. https://www.pwc.com/gx/en/healthcare/pdf/pwc-global-top-health-industry-issues-2021.pdf.

Harvard Business Review
ANALYTIC SERVICES

ACERCA DE NOSOTROS

Servicios Analíticos de Harvard Business Review es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group que realiza investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de gestión y oportunidades de negocios emergentes. Con la intención de proporcionar inteligencia de negocios e información de grupos de pares, cada informe se publica en función de los resultados de investigaciones y análisis cuantitativos o cualitativos originales. Las encuestas cuantitativas son realizadas con el Consejo Asesor de HBR, el panel de investigación global de HBR; y la investigación cualitativa se realiza con ejecutivos sénior de negocios y expertos en la materia dentro y fuera de la comunidad de autores de *Harvard Business Review*. Envíenos un correo electrónico a hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services

Copyright © 2021 Harvard Business School Publishing.

MCCRE19560621