

Tejiendo estrategias convergentes en la Co-Creación de Valor: Aplicación a un modelo de Salud en Zonas Aisladas

Jon Azua, Presidente Enovatinglab



Colombia y el mundo de la salud ante un desafío único. Las demandas sociales son nuestros nuevos modelos de negocio, en un mundo real que no es para jugadores individuales. El primer paso hacia el éxito no es otro que la esquizofrenia (y generosidad) de las organizaciones extendidas más allá de nuestra propia empresa, co-creando valor compartido empresa-sociedad.

La creciente complejidad, la incertidumbre, la volatilidad y la resistencia a compartir procesos e iniciativas de largo plazo con terceros suponen algunos de los principales condicionantes del mundo de la estrategia, a la vez que son, precisamente, elementos esenciales en los resultados esperables para una empresa, gobierno o entidad exitosa.

La empresa se ve obligada a repensar sus diferentes modelos de negocio, así como su nuevo rol (ante y con las diferentes sociedades con las que interactúa y con la totalidad de sus stakeholders en un entorno abierto y flexible de relaciones), debe adaptarse a los impactos tecnológicos, asumir y dominar la innovación permanente, y se ve inmersa en la revolución digital y 4.0, además de desarrollar un nuevo papel en la internacionalización (deseada u obligada, como consecuencia de los movimientos de terceros). Los gobiernos ven impactados sus objetivos, demandas y políticas por una amplia y exigente agenda de crecimiento, desarrollo, inclusión social y refundación (rol, organización, funciones...). La sociedad reclama nuevos espacios de responsabilidad y respuesta a empresas y gobiernos, lo que hace inevitable esforzarnos en encontrar verdaderos espacios de co-creación de valor empresa-sociedad, acordando los papeles y alcance diferenciado que cada uno ha de desempeñar. Así, volvemos a un debate permanente, de sencilla y generalizada formulación, pero de difícil concreción:

“El debate está presente cuando parecemos sorprendernos del “limitado tamaño” de micro pymes y pymes que “deberían unirse o integrarse o fusionarse” para “compartir en un mundo global”, o cuando buscamos “empresas campeonas” que pueden sobrevivir en una cadena global de valor manteniendo, a la vez, sus “centros de inteligencia, riqueza y empleo” en la plataforma base que las ha visto nacer, crecer y destacar en su industria”.

colaboración, alianzas, cooptencia, ¿es éste el escenario natural de colectivos humanos, empresas y gobiernos? ¿Resulta un escenario compatible con el individualismo o el “alone together” que generaliza una nueva modalidad de aislamiento en aparente comunidad física o virtual, rodeados de masas desconocidas, unidas por un evento compartible? Sin duda, un nuevo desafío para el estratega.

Este debate recurrente está presente de una u otra forma cuando hablamos de la acción público-privada o público-pública en todo tipo de iniciativas, cuando parecemos sorprendernos del “limitado tamaño” de micro pymes y pymes que “deberían unirse o integrarse o fusionarse” para “compartir en un mundo global”, o cuando buscamos “empresas campeonas” que pueden sobrevivir en una cadena global de valor

manteniendo, a la vez, sus “centros de inteligencia, riqueza y empleo” en la plataforma base que las ha visto nacer, crecer y destacar en su industria. Sin embargo, conocemos la complejidad -de todo tipo- para trascender de estos reclamos iniciales para concretar buenos deseos en proyectos exitosos (propiedad, gobernanza, valor real, management, soluciones innovadoras...). Pese a las dificultades, afortunadamente, nos empeñamos en intentarlo, explorando vías innovadoras al servicio de soluciones que creemos capaces de converger en estrategias compatibles y compartibles, aunando múltiples actores, diversos y diferenciados, en objetivos de interés común.

Sin embargo, día a día, convivimos en el doble discurso colaborativo como receta y solución mágica, y el camino propio e individualizado por el que optamos la mayor de las veces en un proyecto solitario.

Un modelo de salud para zonas rurales, dispersas, aisladas, de conflicto, no cohesionadas y vulnerables...

Cuando la visión de tu empresa consiste en generar valor en salud para la población, desde antes de nacer hasta después de su muerte, bajo un modelo de negocio inspirado en una salud predictiva, preventiva, personalizada, participativa y permanente (5P's), co-creando valor, riqueza y desarrollo inclusivo en diferentes países y regiones en tres continentes claramente diferenciados (Europa, Asia y América), los conceptos de clusterización, innovación coepetitiva, valor compartido empresa-sociedad, convergencia estratégica público-privada, triple hélice (Investigación, Instrucción e Impacto), implicación con todos los *stakeholders*, aplicación y alfabetización tecnológica en organizaciones abiertas y extendidas, con especial protagonismo de desarrollo endógeno y comunitario, entre otros, no solamente no son ajenos o distantes, sino esencia de tu trabajo y compromiso diario, exigiendo su integración diferenciada en tu oferta concreta.

Si, además, eres responsablemente consciente de tu compromiso con las sociedades en que trabajas y asumes ser parte sustancial de las mismas, haciendo tuyas sus bondades, problemas y oportunidades, no puedes eludir, ni trasladar a terceros, tu necesidad y obligación de salir de tu “espacio de confort” para transitar hacia la siempre desafiante búsqueda de nuevas soluciones y deseadas o inevitables alianzas coepetitivas. *Tu estrategia natural pasa por incorporar todos estos elementos en torno a una proposición única de valor que guíe tu trabajo.*

“Si, además, eres consciente de tu compromiso con las sociedades en que trabajas y asumes ser parte sustancial de las mismas, haciendo tuyas sus bondades, problemas y oportunidades, no puedes eludir, ni trasladar a terceros, tu necesidad y obligación de salir de tu “espacio de confort” para transitar hacia la siempre desafiante búsqueda de nuevas soluciones y deseadas o inevitables alianzas coepetitivas”.

Este ha sido el caso de nuestra empresa (www.sanitasinternacional.com) ante un reto histórico de enorme magnitud: El Acuerdo de Paz de Colombia, que hoy cumple su primer año, y el consecuente diseño de estrategias de desarrollo en las zonas de post conflicto.

Fiel a nuestro entendimiento de la salud como vector esencial en el desarrollo y bienestar de personas y comunidades, como empresa, decidimos proponer al Gobierno de Colombia una iniciativa de colaboración no solicitada para el diseño e implantación de un modelo de salud ad hoc para las zonas de post conflicto y las regiones aisladas (distancia física, institucional, histórica, de infraestructuras, de atención...), a la vez que

ESTRATEGIA

utilizar el proceso en su extensión a modelos generales y replicables, a lo largo del mundo, hacia aquellas regiones aisladas y complejas no atendidas en las que el acceso real a la salud sigue siendo una quimera.

Partimos del entendimiento que nuestra “*plataforma de conocimiento y experiencia*” permitía aumentar el riesgo de una actuación de tal envergadura (una base de casi 4 millones de usuarios asegurados a quienes ofrecemos la prestación en salud con nuestros propios medios, 15.000 empleados, 12.000 médicos adscritos, una red con un centenar de Centros Médicos y Hospitales, diferentes modelos de salud tanto de pre-pago, como público-privados variados, en sistemas y países como Colombia, México, Estados Unidos, Filipinas, Brasil, Perú, Venezuela... y una amplia experiencia de proyectos en diferentes industrias en zonas aisladas a lo largo del mundo, así como un Grupo de

“Con este sueño-compromiso, organizamos un equipo interdisciplinar e internacional (hasta 150 profesionales de nuestro Grupo y un pequeño núcleo de expertos internacionales externos) que, bajo una metodología para la innovación en soluciones de salud y modelos de negocio, analizó, diseñó y formuló un modelo ad hoc para el Departamento de Putumayo Colombiano”.

Salud que cuenta con sus negocios de aseguramiento, prestación, infraestructura, universidad propia focalizada en Ciencias de la Salud, fundación centrada en iniciativas socio-sanitarias, empresas de biotecnología y biofarmacia especializadas en enfermedades raras y de la pobreza y una amplia red cualificada de empresas líderes en transformación socio-económica).

Con este sueño-compromiso, organizamos un equipo interdisciplinar e internacional (hasta 150 profesionales de nuestro Grupo y un pequeño núcleo de expertos internacionales externos) que, bajo una metodología para la innovación en soluciones de salud y modelos de negocio, de utilización generalizada en nuestros procesos internos en la transformación permanente de modelos y soluciones de salud, analizó, diseñó y formuló un modelo ad hoc, con aplicación en el

Putumayo Colombiano¹⁷, con especiales características de complejidad, necesidad y oportunidades, destacando su valor como región crítica, extremadamente aislada, castigada por la crudeza del conflicto, con altísima concentración de cultivo de coca, elevadísima presencia de minas antipersona, con un profundo y galopante déficit de infraestructuras y ausencia del Estado, con un larga presencia -por décadas- de guerrilla, para-militares, narcos, etc. y una elevada población desplazada.

A la vez, contiene una elevada presencia de explotaciones petroleras y gasistas con más expectativas relevantes de desarrollo futuro exigente de infraestructuras de comunicación. Una región, además, con significativa presencia de comunidades indígenas y un variado mapa sociolingüístico extendido.

¹⁷ Putumayo. El Departamento de Putumayo Colombiano, con una extensión de 25.000 km², al sur del país, en la región amazónica (2,3% del territorio colombiano), fronterizo con Ecuador y Perú. 350.000 habitantes.

En este contexto, nos propusimos diseñar (e implementar) un Modelo de Salud desde la convergencia de diferentes estrategias al servicio de un modelo de salud que, más allá de su propia aportación al valor real en salud, asumiera el rol vector del desarrollo socio-económico de la región. Vector esencial del desarrollo endógeno y su integración territorial en la “nueva Colombia del futuro”, bajo la explosión de un bono de paz, convivencia y desarrollo inclusivo, contemplando una serie de elementos y conceptos básicos, propios de las estrategias modernas de co-creación de valor al servicio de las empresas y los gobiernos.

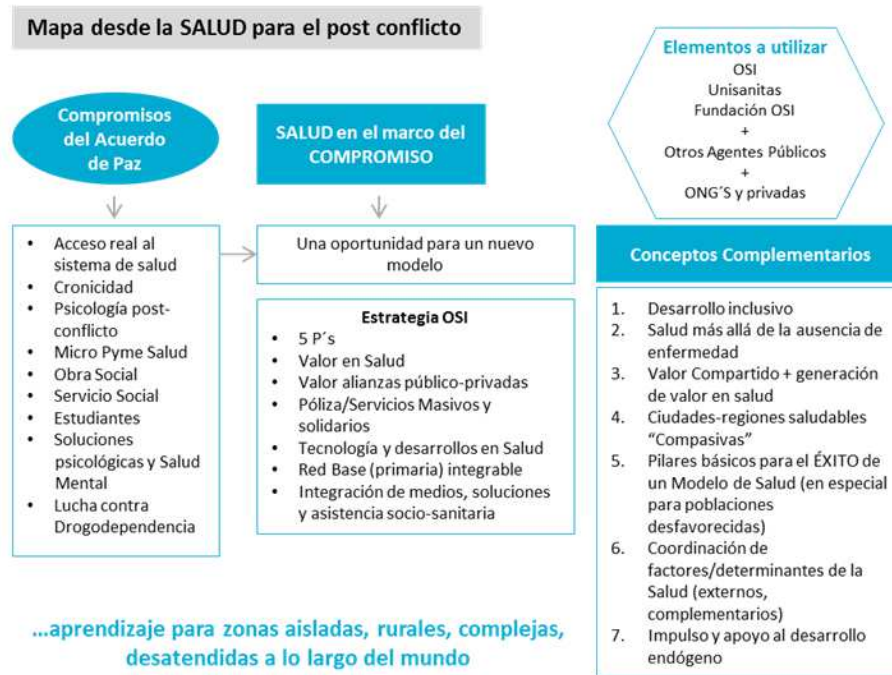
Así, nuestro modelo incluye:

- 1- Ir más allá de las medidas y soluciones de inmediatez del primer momento, corto plazo que, en materia de salud ha propuesto acometer el gobierno de Colombia integrando a la población ex FARC en las diferentes áreas del post conflicto proporcionando una cobertura de salud básica a través de una entidad y sistema de promoción de la salud subsidiada. (Compartir estrategias País)
- 2- Seguir, en la medida de lo posible y soporte real del modelo a proponer, las guías y herramientas de la política general de salud del Gobierno en cuanto a la aproximación teórica a la Atención Primaria. (Integrar estrategia empresarial a las estrategias y políticas públicas generadas)
- 3- Basar nuestra propuesta en una iniciativa privada en alianza con el Gobierno para el diseño de un modelo propio, innovador, completo, avanzando hacia un nuevo paradigma, focalizado en el valor en salud desde la salud pública post moderna incorporando conceptos propios de la salutogénesis (el acento en el valor en salud y no en la ausencia de enfermedades), diferentes activos en salud, trascendiendo de una aproximación tradicional hacia soluciones creativas de salud, bienestar y felicidad de las poblaciones objetivo. (Alianza privada-pública desde nuestra estrategia empresarial)
- 4- Ir más allá de los espacios del post conflicto hacia estrategias territoriales para un desarrollo endógeno inclusivo a partir de la salud como el vector transformador y superador de las llamadas “Dos Colombias”, fuente de conflicto, desatención y exclusión. (Hacer de las necesidades la fuente de oportunidad y solución)

ESTRATEGIA

- 5- Un Mapa de Salud para el post conflicto, tractor del desarrollo inclusivo (Figura 1)

Figura 1: Modelo de salud para el post conflicto de Colombia. Mapa de salud como vector de desarrollo

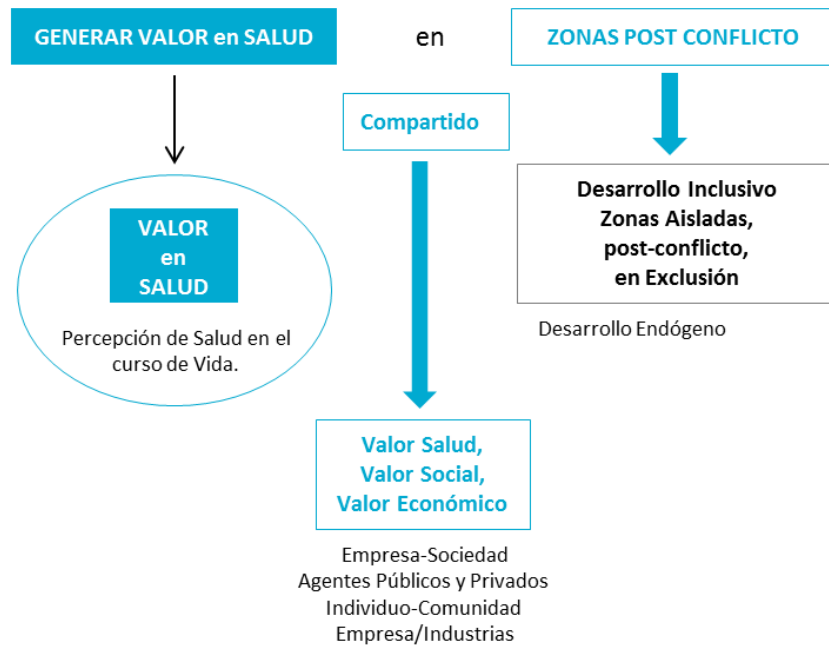


Tal y como se recoge en la figura anterior, la interpretación de los "Compromisos del Acuerdo de Paz" en términos de un Modelo de Salud nos llevaba a la consideración amplia del resto de elementos condicionantes (posibilitadores) de una estrategia completa. (Repensar tu actividad "de negocio" en un marco amplio de actividades y activos interrelacionados)

- 6- Un modelo concebido como una primera fase colaborativa con los Ministerios de Post Conflicto y Salud del Gobierno Colombiano y las autoridades requeridas de la zona, aportando una estrategia y proposición única de valor diferenciadas, tejiendo alianzas y compromisos con actores variados en nuevas soluciones y conceptos de salud para, más adelante, servir como base generalizable de modelos ad hoc a implantar a lo largo del mundo. (La multisectorialidad, interacción y alianzas convergentes imprescindibles para el buen fin del objetivo previsto)

Así, el compromiso para “generar” valor en salud quedó, como esquema de trabajo, reflejado en la Figura 2. (Co-Creación de Valor Empresa-Sociedad)

Figura 2: Generar Valor en Salud Co-Creando Valor Empresa-Sociedad en regiones aisladas.



- 7- Siendo el objeto básico la obtención de resultados y Valor en Salud, el modelo integra tanto las condiciones socio-económicas, culturales y ambientales, junto con las condiciones de vida y trabajo, los riesgos específicos en salud de la población a atender, la garantía de acceso real a servicios de salud con infraestructuras de calidad adecuada, un amplio soporte y fomento del capital humano y social y la atención concreta al entendimiento y desarrollo de estilos de vida. (Desarrollo endógeno)

Resultados objetivos de largo y complejo alcance basados en una serie de elementos críticos cuyo cumplimiento integral requiere una decidida actuación que ha de romper, necesariamente, con actitudes y políticas de mejora incremental para acometer una verdadera innovación transformadora con la participación de todos los agentes implicados (empresas de diferentes industrias, gobiernos de todos los niveles institucionales y áreas de responsabilidad interdepartamental, la aproximación clusterizada en las actividades interrelacionadas y la convicción de repensar modelos y políticas desde el ámbito de la co-creación de valor). (Repensar Estrategias. Nuevos modelos)

ESTRATEGIA

Así, la Propuesta Única de Valor contiene:

- La provisión de un modelo de salud enfocado hacia el Valor en Salud y no en la mitigación o eliminación de la enfermedad, reconfigurando un “Modelo de oferta y negocio”, exitoso si bien limitado, hacia una aplicación novedosa “de vitalidad”, repensando los pilares esenciales o clave de una nueva forma de entender la creación de valor en salud (Figura 3). (Un nuevo modelo de negocio, en este caso, de salud).

Figura 3: Modelo de salud para zonas rurales, dispersas y comunidades en situación de post conflicto. Propuesta de valor.



- Garantizar el acceso real a los servicios de salud, más allá del registro y aseguramiento universal, en especial en las zonas de mayor marginalidad, ruralidad y dispersión.
- Combatir la alta carga y riesgo de enfermedad.
- Combatir inequidades en salud (regional, víctimas del conflicto, minorías étnicas y culturales).
- Evitar la fragmentación o desintegración de la cadena de atención y/o valor en la asistencia socio-sanitaria.
- Elevar y optimizar la resolutivez en los niveles de atención primaria y facilitar su integración en la referencia y contra referencia en nichos de atención complementarias. (Salud, salud, salud)
- Combatir los fallos “del mercado e industria de salud” soportados en incentivos negativos en los agentes individualizados. (Una estrategia más allá de las fuerzas del mercado)

- Generar confianza y compromiso entre los diferentes agentes implicados. (Stakeholding)
- Afrontar los desafíos financieros y garantizar nuevos esquemas de financiación sostenible en el largo plazo, innovando el acompañamiento público-privado con la inclusión de las empresas tractoras en el modelo, compartiendo parte relevante en su propio desarrollo de negocio. (Viabilidad y sostenibilidad)
- Construir un verdadero marco completo para el ejercicio exitoso de la salud pública, bajo principios de acceso real universal, en espacios de co-participación comunitaria, adaptando o reinventando los servicios de salud, modelos de prestación y de negocio y co-participación de la población atendida. Marco que incluye un nuevo modelo de financiación y aseguramiento, la dotación de un Fondo especial de financiación para la salud (presupuestos públicos, aportaciones privadas, contribución laboral para la salud y bono internacional de apoyo complementario) garantes de una interacción extraordinaria. (El modelo de negocio/salud obliga a la innovación en las políticas públicas)
- Establecer un Gestor Único (iniciativa privada bajo ordenación y control público) para una población asignada, proveedor y coordinador de activos, agentes e instrumentos necesarios para la implantación del Modelo. (Innovación organizativa, estructura y management. Nuevos modelos-nuevas estructuras)
- Un sistema único para la gestión y responsabilidad integrada de la gestión del riesgo, el aseguramiento y la prestación. (Reinventar políticas y sistemas de salud. Más allá de la empresa prestadora y/o aseguradora)
- Bajo la responsabilidad y dirección del Grupo OSI, el modelo contempla la vinculación coordinada de los principales agentes económicos y sociales existentes en la región, cuyos activos han de movilizarse hacia el objetivo previsto. Empresas extractoras, de alimentación, de ordenación/explotación de tierras y cultivos, transportes, así como diferentes ONG's, extensión social minoritaria, autoridades locales... han de ser incorporadas hacia un proyecto compartido, atendiendo a la vez, cada uno a sus propios propósitos e intereses legítimos individuales. (Clusterización de las actividades económicas interrelacionadas en la región. Estrategias convergentes)

En definitiva, toda una propuesta exigente y compleja al servicio de una necesidad en sí misma compleja. Construir la paz no es solamente evitar la guerra, el conflicto y reparar las víctimas. Es todo un compromiso para la normalización de un país, bajo nuevas ópticas de desarrollo inclusivo, integrador de espacios aislados e inconexos. De igual forma, la salud no es cuestión de un Ministerio o de una política silo. Apostar por una solución desde una oportunidad (demanda, necesidad y beneficio esperable) exige la convergencia de múltiples estrategias bajo un núcleo director claro. Nuestra propuesta

ESTRATEGIA

facilita la acción de un núcleo compartido e integrador (Grupo asegurador y prestador en salud, universidad focalizada en Ciencias de la Salud, fundación Social para el acompañamiento y desarrollo comunitario) al que han de sumarse multitud de agentes (públicos y privados) a implicar en la co-creación de valor, con resultados y beneficios en salud, económicos e institucionales (Figura 4). (Valor Compartido Empresa-Sociedad)

Figura 4: Modelos OSI: Impacto Beneficio para todos

Valor Añadido Salud	Valor Económico	Valor Social y Político
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura real de atención y Salud al 100 % de la población. • APS con acceso y atención real sobre ratios de resolutivez del 85%. • Respuesta real en Salud al Mapa de Riesgos. • Desenlaces reales según demanda de Salud percibida. • Dotación de Infraestructura, Equipamiento y Profesionales ad hoc. • Optimización redes y políticas de salud (existentes y nueva dotación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleabilidad y Desarrollo formal población atendida. • Optimización recursos público-privados en una adecuada integración colaborativa. • PIB Servicios e indirecta por Intersectorialidad. • Recursos y Valor Instituciones en la Región. • Motor/Tractor de Desarrollo Endógeno. • Salud como vector económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más allá de la solución inmediata del Post-Conflicto. • Integración de la población, sus actores y Comunidades diversas. • Formación/Educación. • Integración y Desarrollo Territorial. • Presencia activa (positiva) del Gobierno. • Modelos exitosos ejemplo ante Comunidad Internacional. • Solución "Raíces del Conflicto)... • Modelo Colaborativo Público-Privado/Privado-Privado.

Haciendo estrategia

Decíamos al principio que la complejidad acompaña como elemento esencial toda estrategia. El mundo real que nos espera no es para jugadores individuales. El primer paso hacia el éxito no es otro que la esquizofrenia (y generosidad) de las organizaciones extendidas más allá de nuestra propia empresa, que compiten y colaboran a la vez, y de la correcta elección del rol a jugar en "n" cadenas de valor de las que formamos parte, aprendiendo a trabajar en red, tejiendo confianza y compromisos, clusterizando las diferentes actividades en las que actuamos, rompiendo fronteras y silos sectoriales del pasado estadístico oficial, y co-creando valor compartido empresa-sociedad, entendiendo las bondades complementarias de los gobiernos, de otras empresas, así como de la interacción empresarial, académica y social.

Nuevos retos y desafíos que no son sino oportunidades para un futuro mejor, bajo cuyo prisma las demandas sociales son nuestros nuevos modelos de negocio. Pocas recetas, pero todo un camino exigente hacia la convergencia de estrategias. El objetivo

esencial y camino de la competitividad para un desarrollo inclusivo al servicio del fin último: generar prosperidad sostenible para la ciudadanía a lo largo del mundo.

En este caso hoy, Colombia y el mundo de la salud ante un desafío único. Mañana, réplicas adaptables a lo largo del mundo. Toda empresa, toda industria, todo gobierno está obligado a repensar su modelo de negocio, considerando su futuro en red, tejiendo estrategias convergentes con terceros. ¿Cuál es tu desafío? ¿Cuál es tu estrategia?, ¿Quiénes serán tus nuevos compañeros de viaje?

Bibliografía:

Grupo OSI (www.sanitasinternacional.com)

Proyecto Salud en Zonas Rurales, Dispersas, Aisladas, de post conflicto, no cohesionadas y/o vulnerables.

Colombia: Salud, Paz e Inclusión Social.

Healthcare Project in unintegral and/for socially complex rural areas.

OSI Group (www.sanitasinternacional.com)