



Negocios Sociales ¿Cómo mantener la calidad del servicio en la escala?

Un desafío interesante que tienen los negocios sociales cuando alcanzan cierta escala, es mantener la calidad del producto o servicio que comienzan a distribuir a nivel más masivo. Por eso fue uno de los temas elegidos para discutir en el Encuentro de Tecnologías y Negocios Sociales que se desarrolló en Sao Paulo a mediados de Septiembre de 2009.

Algunas de las preguntas que surgieron fueron: Cuáles son las estrategias que funcionan para lograr escala? Qué mecanismos se instalan para asegurar que el producto o servicio siga teniendo la misma calidad –y tenga el mismo impacto social positivo- al ser más masivo que en sus orígenes? Se realiza algún tipo de control o monitoreo periódico? Cómo se potencian o interactúan entre sí las nuevas unidades de producción y distribución? Cuál es el rol de la formación de recursos humanos? Cuáles son los desafíos más importantes en este proceso de expansión?

Para disparar la reflexión, dos emprendedores sociales compartieron sus aprendizajes: Rebeca Villalobos <http://www.emprendedor.tv/video637.html>, que creó ASEMBIS <http://www.asembiscr.com/>, una empresa social que ofrece servicios médicos de alta calidad a precios accesibles para personas de menores ingresos; y Ederson Lucerna, parte del equipo de Agencia Mandalla www.agenciamandalla.org.br, que desarrolla un sistema de producción agropecuario innovador para pequeños espacios rurales y urbanos.

Rebeca comenzó explicando que Asembis se inició con USD 700 y hoy tiene un presupuesto de USD 6 millones “Somos un maravilloso equipo de 180 personas, a quienes yo estoy representando en este momento”. Desde su origen, se planteó como una empresa. Si bien su estructura formal es la de una organización no gubernamental, sin fines de lucro, siempre tuvieron el objetivo de ser rentables, ya que no querían depender de donaciones. Para conocer más en detalle el modelo de Asembis, <http://espanol.nextbillion.net/blog/2009/05/01/empresas-sociales-latinoamericanas-entrevista-con-rebeca>,

Un aspecto diferenciador de ASEMBIS es que **sus precios son el 60% más bajos** de lo que cobra cualquier clínica médica privada en Costa Rica. Tiene una estrategia de precios diferenciados, en donde las personas de nivel adquisitivo medio pagan hasta un 60% menos de lo que pagarían en otras clínicas similares y las personas de menor poder adquisitivo pagan incluso menos “definimos nuestros precios en base a los salarios mínimos, nuestras cirugías tienen un precio que es el salario mínimo de un productor agrícola”. El 5% de los pacientes recibe atención gratuita.

Pueden brindar atención médica de alta calidad y aún ser rentables porque sus **márgenes de ganancia no son tan elevados** como los de una clínica privada. Otro aspecto esencial de esta estructura de costos es la venta de productos - anteojos y audífonos-, además de la prestación de servicios. La venta de anteojos, por ejemplo, representa el 65% del presupuesto de Asembis. Ahora, incluso, abrieron su propia fábrica de lentes, lo que reduce en un 40% sus costos.

Asembis tiene 8 clínicas en diferentes regiones de Costa Rica -cubre geográficamente todo el país-, y brinda una amplia gama de servicios médicos, que van desde la atención básica de la salud hasta cirugías sofisticadas y el diagnóstico por imágenes, cubriendo casi todas las especialidades - oftalmología, otorrinolaringología, cardiología, ginecología, entre otros. Además, provee anteojos, lentes de contacto y audífonos.

Rebeca considera que uno de los principales activos de Asembis es su nombre, y esta es una de las razones por las que pone particular cuidado en mantenerlo, sobre todo a través de una prestación de servicios de calidad. Cómo lo logra?:

- Para tomar la decisión de abrir una nueva clínica, la piensa como un negocio independiente, **es una nueva unidad de negocio**. Esto significa que, en cada caso, realiza un estudio de factibilidad, elabora un plan de negocios, calcula cuánto tiempo le llevará alcanzar el punto de equilibrio, y el capital semilla para llegar a ese punto proviene de excedentes que Asembis genera. Poder iniciar nuevos negocios con fondos propios le permite total independencia y autonomía para operar en cada uno de los casos.
- **Forma liderazgos:** Asembis es una empresa social, y esto implica que el objetivo social de brindar servicios médicos de alta calidad a nivel masivo a personas de menores recursos económicos está por encima de la maximización de los beneficios de la empresa. Más aún, toda la operatoria de la empresa es diferente a la de una clínica privada -“no tenemos horarios, los fines de semana vamos a zonas rurales a brindar atención médica, acá no se cumple un horario como en cualquier clínica”. A medida que se fue expandiendo el modelo a cada vez más clínicas, el desafío era encontrar gerentes que combinaran el perfil comercial con el social. La solución que encontró Rebeca fue identificar personas jóvenes con aptitud de liderazgo, que se forman durante unos años en ASEMBIS y luego están capacitados para dirigir las clínicas. Se aseguran los valores de la organización, la visión, la mística “Capacitamos a las personas para que tengan la visión en su corazón”.
- Los procesos de **capacitación continua** para los miembros de los equipos ayudan a lograr una uniformidad en los servicios.
- **Estandariza procesos** y elabora **manuales de procedimientos:** Hay una persona del equipo que está dedicada a elaborar manuales de procedimiento, en base a la amplia trayectoria de Asembis. Los mismos se van actualizando a medida que pasa el tiempo, pero contar con ellos facilita el trabajo de todos los equipos, la capacitación de los nuevos médicos y personal técnico que ingresa, además de asegurar la calidad y los valores de Asembis en cada una de las prestaciones.
- Ha instalado un sistema de **auditorías semanales** y de **supervisión constante** en cada una de las 8 clínicas.
- La **planificación anual de Asembis se hace entre todos**, todos los miembros del equipo participan y aportan a partir de su experiencia. Estos espacios son clave para el crecimiento orgánico del modelo a medida que va expandiéndose, y para reforzar la mística y los valores de la organización a todos los miembros del equipo.
- Las **compras de insumos y equipamiento** para todas las clínicas **están centralizadas**, así como también el **área administrativa**. Además de generar economía de escala, esta es otra estrategia que garantiza similares niveles de calidad en la atención.

- **Los usuarios guían la operación de la empresa social:** Asembis aplica periódicamente encuestas de satisfacción a los pacientes, para comprobar que la calidad del servicio siga siendo adecuada y efectiva.

Desafíos de ASEMBIS

Rebeca ya comprobó que ASEMBIS funciona. Dos de los indicadores más fuertes son que **la competencia tuvo que bajar sus precios**, y que **se redujeron las colas en los hospitales públicos** gracias a los servicios de ASEMBIS.

Ahora quiere implementar el modelo en otros países, y sabe que uno de sus grandes desafíos tiene que ver con los contextos diferentes y **la culturización** “en Costa Rica la gente está acostumbrada a pagar por el servicio de salud, pero en otros países no, con lo cual deberíamos ver la viabilidad de este sistema en otra cultura”.

Necesita conseguir capital de trabajo para avanzar más y expandir más rápido. Costa Rica es un país que no es atractivo para inversionistas, pero en Nicaragua, por ejemplo, pueden existir financiadores para este tipo de empresas sociales

Otro desafío que tiene es que Asembis **funciona como una empresa social, pero legalmente es una organización de la sociedad civil**, y como tal tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, si quiere vender los lentes que fabrica en otros países, no puede hacerlo. Una alternativa es, para ello, generar algún tipo de fusión o alianza con empresas privadas. Sin embargo, el riesgo que ve en este sentido es perder la visión de Asembis, que es, sobre todo anteponer la misión social de lograr la salud accesible para los sectores de menores recursos económicos, por sobre la maximización de los beneficios.

Sin duda, las empresas sociales que logran escala tienen un doble desafío que encarar. Al igual que una empresa, deben poder ser rentables en la expansión. Al igual que una organización social, tienen que instalar los mecanismos necesarios para que el crecimiento no afecte el nivel de transformación social positiva que su abordaje tiene.

Paula Cardenau,
Octubre 09
pcardenau@ashoka.org