

JUANA RAMÍREZ

La clave de todo es el
propósito

... y también ayuda la congruencia. Si algo ha sido capaz de unir a médicos, enfermeros, cuidadores, hospitales, laboratorios es el interés por dar servicio a los demás, en forma de un gran servicio de salud.



KENDJI MEGURO YAMAGUCHI

Comenzó hace 15 años, al fundar una empresa enfocada en lo que también se define como enfermedades catastróficas, por su impacto en el bienestar del paciente y todo lo que le rodea. Entrar en este mundo implica hacerlo de forma traumática. Por ello, contar con una empresa capaz de hacerse cargo y unir todos los servicios alrededor de un paciente de cáncer y otras enfermedades crónicas o terminales, es bienvenido.

Juana Ramírez, creó un guía en medio de la adversidad. Hoy Grupo Sohin vive su propia transición, con su fundadora pasando de la dirección general a la presidencia del Consejo. Su propósito, apuntalar una futuro de innovación y crecimiento para su creación, y así poder llevar su servicio a más mexicanos.

¿Podrías contar un poco de tu historia emprendedora?

Se basa en identificar una necesidad entre quienes tienen que enfrentar cáncer, enfermedades autoinmunes, o padecimientos raros. Entender que existe un espacio dentro del sector de salud que ya está haciendo un esfuerzo por atenderlos desde el punto de vista clínico, existiendo al mismo tiempo muchas necesidades no resueltas, donde podíamos actuar como un conector. Fue así como nació nuestro modelo de acompañamiento y *concierge*.

Tu modelo ha ido cambiando. Comenzaste con las pruebas genéticas, con el modelo de *concierge*, pero sé que tienes algo muy interesante que está revolucionando el sistema de salud en México.

Podría resumir lo que estamos haciendo en el trabajo de la ciencia de datos y de la ciencia genética, y que a su vez ambas pueden resumirse en código. Puedes basar en el código genético y en el código de datos la atención personalizada de un paciente, y usar las plataformas tecnológicas para que ese modelo de atención sea exponencial.

la premisa es que sus instituciones deberían entender la responsabilidad con el paciente como una compartida y de largo plazo

Es decir, ¿cómo mantenemos calidez y calidad en el servicio? Usando tecnología para llegar a un mayor número de personas, para que ese servicio de acompañamiento y bienestar pueda ser solventado, financiado por una mayor diversidad de organizaciones. Arrancamos en el sector asegurador; hoy hemos crecido al farmacéutico, sobre todo en patologías de alta especialidad, en las que la adherencia terapéutica de los pacientes al tratamiento es clave para su propio bienestar, pero también para el sector salud y para la industria. Encontramos un nicho interesante y en los últimos años hemos comenzado a crecer en el sector hospitalario. La premisa es que sus



instituciones deberían entender la responsabilidad con el paciente como una compartida y de largo plazo, no la que inicia con su ingreso y termina cuando salen por la puerta.

¿Cuál es la propuesta de valor de SOHIN?

Un paciente con una enfermedad como las citadas, muchas de las cuales no tienen cura, o bien requieren un tratamiento de alto costo, complejo para los sistemas de salud públicos y privados, resulta en una situación compleja para el afectado, pero también para la familia. Siempre hemos dicho que cuando un paciente recibe un diagnóstico de estos, lo recibe también



un elemento fundamental en todo este trabajo ha sido el equipo

su pareja, su familia, su economía y la empresa para la que trabaja. Es un impacto de onda expansiva. Por ello la oferta de valor de SOHIN es convertirse en un acompañante especializado que facilite todo el proceso, impactando la calidad de vida del paciente y de la familia. Vemos cómo podemos darle la vuelta a esa historia, y que los pacientes encuentren, incluso -y sé que suena paradójico-, su mejor momento de vida mientras tienen el acompañamiento para enfrentar un padecimiento de esa magnitud.

Para el emprendedor, su vida personal y su proyecto profesional están muy mezclados. En tu caso existe una pasión por estas personas, lo que ha de involucrar ciertos retos personales. ¿Qué podrías contar al respecto?

Me parece que la palabra clave para responder a ello es «propósito». He dicho muchas veces que tengo el regalo de Dios de haber encontrado el mío desde muy joven. He trabajado únicamente en el sector salud, es el universo en el que decidí trascender. Es lo que me apasiona; particularmente trabajar para las personas que tienen que enfrentar este tipo de padecimientos, porque es un privilegio. Cuando tienes enfrente a alguien que sabe que no se va a curar -por ejemplo, en enfermedades autoinmunes en las que el paciente va a tener un proceso degenerativo, con el que va a perder movilidad, independencia, capacidad cognitiva-, cada día de la vida cuenta.

Entonces sí, por supuesto que hay una entrega emocional, pero al mismo tiempo es un gran regalo, porque es la gente que te recuerda que cada día de tu vida tiene que valer la pena,

que tienes que llegar a la noche diciendo «lo di todo». Habrá días que salgan mejor que otros, pero sabes que lo diste todo y que tienes ganas de seguir haciéndolo al siguiente día.

Tengo a todos estos pacientes, médicos y enfermeras dándolo todo, porque la vida siempre vale la pena. Es un recordatorio permanente. Está claro que permea tu vida, porque no es un negocio, no es un trabajo que dejas a las cinco de la tarde y te vas. Los emprendedores somos 24/7, y el fin de semana hablamos de la empresa, soñamos con la empresa, no termina. Por supuesto, hay que trabajar en calidad de vida, en salud personal en todos los aspectos, porque trabajas en una empresa de salud, pero de nuevo, es un recordatorio permanente de que hay que honrar la vida.

Un elemento fundamental en todo este trabajo ha sido el equipo. Lo formas con gente que comparte tu propósito. En este momento en SOHIN somos más de 350 personas y lo que encuentras es un 90% de profesionales en salud que asistieron a la universidad para estudiar medicina, enfermería, genética y que les apasiona la salud; deben tener vocación de servicio y en SOHIN tienen un espacio muy bueno para llevarlo a cabo. Se trata de una conexión de propósito la que hace que ese objetivo se comparta.

¿Cómo la suma de propósitos y voluntades lleva a la evolución de SOHIN?

Es una gran experiencia la que estoy viviendo en este momento, porque en 2016, poco después de hacer el Programa de Alta Dirección, se formó el Consejo, y con ellos hicimos un *grow map* que a lo largo del tiempo hemos ido ajustando. Hay cosas que se superaron, que logramos, que vendimos. Han pasado muchas cosas muy lindas y retadoras también. Sin embargo, a raíz de la pandemia aprendimos a no planear tan lejos. Estamos en 2030 y estamos en qué sigue. Para mí, ha sido entender que SOHIN es una empresa con una vida independiente de lo que Juana pueda decir u opinar, que soy solamente un elemento más. Ya no soy el autor de una startup, en donde si respirabas o estornudabas, la empresa lo hacía igual. Es ahora un organismo vivo, compuesto por muchas personas y tienes que permitir la creación y la intervención de multitud de talentos en la organización.

Constituimos un Consejo Consultivo, paralelo al Consejo de Administración, para que hubiera ahí otros talentos que nos ayudaran a pensar en la siguiente fase. Entregué la Dirección General a mi hermano, que estaba trabajando como COO, y eso me permite más tiempo para pensar en la estrategia y en lo que viene.

Por otro lado, el sector salud sigue planteando campos de acción, como el incremento de pacientes con estas enfermedades, lo que representa para la población y para los sistemas de salud retos financieros y asistenciales. Nuestro trabajo es seguir entendiendo dónde están esos dolores y cómo podemos ayudar a resolverlos a través de la propuesta de valor de SOHIN. Nos entendemos hoy más como un ecosistema de innovación colaborativa, en el que hemos podido sumar a diferentes actores, proveedores, especialistas. Hoy, somos una suerte de coordinador, que lidera ese ecosistema y que, no de manera demagógica, sino real pone al paciente al centro de esos esfuerzos.

La transición de dejar a otro la Dirección General, es importante ¿Cómo estás manejándola?

Hay dos momentos, el personal y el de la empresa. El primero es entender, en mi caso, que Andrés será mucho mejor director general que yo. Es más estructurado y riguroso, y para la etapa en que está la compañía, él calcula mucho más los riesgos. Es una muy buena etapa pero, además, es alguien que ha estado en la compañía 10 de sus 15 años, y tiene ya un liderazgo entendido, aceptado. Ha estado trabajando con el equipo más grande de la organización, por lo que no estamos en un cataclismo, donde el cambio te mueva.

En cuanto al momento de la empresa, no hay un vacío, porque soy una presidenta activa, presente, trabajando mucho en la filosofía, en el propósito, en la cultura de la organización. Al mismo tiempo que estoy en la transición, disfruto mucho tener más tiempo para pensar en esas cosas y accionarlas, para crear el Consejo Consultivo, poder plantear otras preguntas, tener más tiempo para escuchar, no retraerme sino regresar a la calle, y sentarme con los clientes para escucharlos, tener de cerca al paciente, a los médicos en los hospitales, es como regresar a la creación.

las empresas deben tener un muy alto componente de responsabilidad social: con sus colaboradores, con la comunidad, con el medio ambiente, con la gente, con el país. Que exista responsabilidad social real.

Te encuentras en un punto en el que muchos emprendedores quisieran ya estar. A lo largo de estos 15 años ¿qué has aprendido sobre qué es hacer empresa emprendiendo? ¿Cómo has ido manejando la tensión entre la creación de valor y un emprendimiento social?

Evidentemente he ido aprendiendo mucho y ambas preguntas podría responderlas con una palabra, y es congruencia. Se han dado momentos de tensión entre recibir inversión cuando la empresa estaba en otras etapas, y el crecimiento, que exigía flujo de efectivo que no teníamos.

Estaba la pregunta sobre subir a un fondo, aunque la conversación del fondo nunca es social, es 100% financiera. En esa tensión, siempre

que pensábamos que podríamos dejar un poco de lado el tema social, o que fuera menos intenso, nos equivocamos. Siempre, sin excepción. Pero cuando pusimos por delante la congruencia, la filosofía de la organización, aquello a lo que no estábamos dispuestos a renunciar, acertamos. Esto, no solamente en términos de levantamiento de inversión o de búsqueda de socios, también en cuanto a la selección de clientes.

Suena extraño decir que uno seleccione a sus clientes, suele pensarse que es, al contrario, que todo el que te quiera comprar debe ser bienvenido. Eso no es así. Al menos en este tipo de empresas de servicio, debes tener del otro lado a alguien que piense como tú, que comparta el mismo interés por el paciente, y ahí



creas valor de forma permanente. Lo demás se da por añadidura.

Tiene que existir una congruencia entre lo que dicen tu misión y visión y lo que estás haciendo. De otro modo tus clientes primarios, tus colaboradores, son quienes lo notan primero. Ellos pueden trabajar en esa congruencia, en donde primero está el paciente. Si alguien habla o toca a la puerta, lo vamos a atender. Ya veremos si podemos colocarlo en alguno de los programas o si no, a través de la Fundación, pero siempre hay un «sí»; siempre lo atendemos.

Vivir la congruencia genera que tengamos una rotación de personal muy pequeña respecto de otras empresas de servicios, y lo mismo sucede con la rotación de clientes. En 15 años, SOHIN ha perdido solo dos proyectos y tenemos clientes con los que hemos estamos trabajando desde hace 10, 12 o 14 años. Nuestra relación es de largo plazo, y para mantenerla necesitas precisamente congruencia y transparencia en la operación. Cuando hay algo a lo que no estás dispuesto a renunciar, tienes una gran libertad de creatividad y pensamiento, además de que asumes el costo.

¿Por qué se puede, a través de la congruencia, crear un ecosistema que había estado fragmentado?

Por supuesto que siempre habrá fricción, y debes contar con un equipo de personas capacitadas para manejarla y volver al proceso de cohesión del ecosistema. Es mucho más fácil con las personas, porque lo cierto es que 99.9% de los profesionales de la salud sí tienen una vocación de servicio: aman ayudar y cuentan con un interés genuino en hacer lo mejor para el paciente. Cuando tienes alineación de intereses, es muy fácil entender qué pone cada uno en la mesa y cómo podemos cocrear.

Es un poco más complicado con grupos de empresas a las que necesitas dentro del ecosistema, por ejemplo, los grupos hospitalarios o los de diagnóstico. Ahí, de nuevo, hay que ser congruente y entender que no vas a ser socio de todos, que no todos caben en el ecosistema, y estás hablando de clientes de calidad. Hay cosas que no puedes negociar. Por ejemplo, puede necesitarse una tomografía y existir un cliente X que te la ofrece 50% más barata, pero si no

cuando tienes alineación de intereses, es muy fácil entender qué pone cada uno en la mesa y cómo podemos cocrear.



cuenta con las características técnicas de calidad para asegurar que se hará un diagnóstico correcto, no haremos alianza. Quizá lo simplifico, pero en SOHIN es fácil entender qué puedes negociar y qué no.

Quince años después, haciendo la transición a presidente del Consejo, ¿cuáles serían tres consejos que ofrecerías a los emprendedores?

Es muy importante formarse en cada etapa de la empresa; tener la humildad para reconocer que a uno se le terminan las herramientas. Cuando

yo llegué aquí al programa de Alta Dirección, lo hice con la mochila vacía; se me habían acabado las herramientas para la etapa que seguía en la compañía. Cuando regresé a IPADE en 2018 para cursar el de Consejos, también se me habían terminado las herramientas para aprovecharlo. Puede parecer algo menor, porque parece que esto del Gobierno Corporativo es a futuro para los emprendedores, pero resulta que no tenerlo puede ser una de las principales razones por las que fracasan los proyectos: la falta de un gobierno que no dependa exclusivamente del emprendedor.

Ahora que terminé el programa de presidentes de Consejo, venía con la inquietud de cómo debe ser ese plan con Andrés, que es cofundador de SOHIN. Tienes que respetar no solo tu momento, sino los momentos de vida de quien ha acompañado tu proceso; entender cuáles son sus aspiraciones. Para mí quizá sería muy cómodo seguir dirigiendo la compañía 10 años más, pero debes entender cuándo ya no agregas valor en un lugar y retarte para darlo en otro. Por eso el segundo consejo, después del Gobierno Corporativo, es saber buscar cómo estar cómodamente incómodos. El que es dueño además de director general, tiene sus propios retos sin duda, pero también hay una comodidad implícita, y por eso hay que preguntarse si estar ahí, sin moverte, en realidad está siendo muy caro para la organización, porque estás haciendo cosas que podría hacer alguien más, mientras tú tendrías que retarte para ver cuáles son las que te tocan ya, las que siguen.

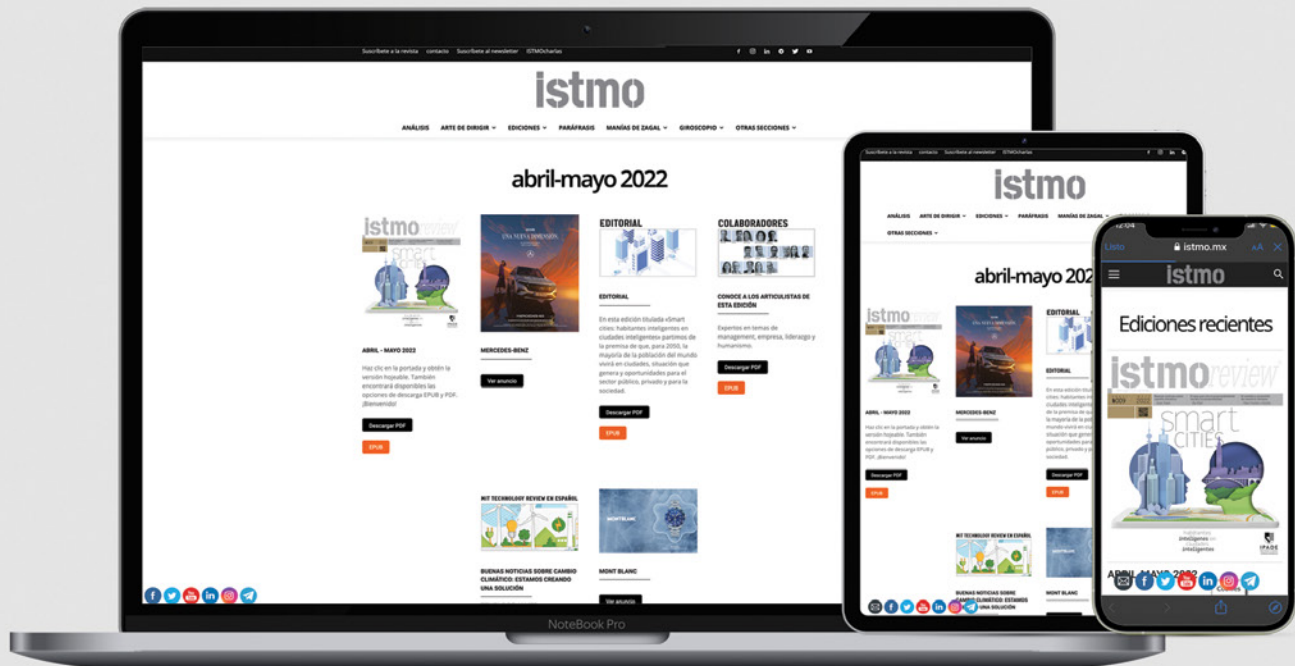
Como tercer consejo, sin dudar, creo que sin importar el modelo de negocio -incluso si no es de una línea social-, las empresas deben tener un muy alto componente de responsabilidad social: con sus colaboradores, con la comunidad, con el medioambiente, con la gente, con el país. Que exista responsabilidad social real. </>



El entrevistador es profesor del área de Política de Empresa y director académico del Programa de Innovación para la Alta Dirección (innovAD) en IPADE.

istmo*review*

La **versión digital** contiene las **ediciones más recientes** con opción de lectura descargable y hojeable de la versión completa y por artículo en **formato EPUB y PDF**.



Conócela
y suscríbete
istmo@ipade.mx

