

“CUANDO NO HAY MAPAS, EXISTEN LAS ESTRELLAS”: UN RECORRIDO HACIA LA VISIÓN, EL PRODUCTO Y EL MODELO DE NEGOCIOS PARA PROYECTOS EN SALUD.

Por **Alejandro Ledesma**

En el camino de concebir y desarrollar proyectos en el ámbito de la salud, al igual que cuando zarpamos en alta mar, necesitamos un mapa que nos muestre el rumbo; pero si ese mapa aún no está del todo definido, siempre podremos orientarnos guiándonos por las estrellas. El hecho de que el éxito de un emprendimiento no dependa solo de la tecnología ni de cuán disruptiva pueda parecer nuestra idea, es un aprendizaje importante que tenemos que tener en cuenta al momento de construir un modelo de negocios para nuestros proyectos. Ese éxito depende, ante todo, de tres grandes cuestiones que muchas veces se subestiman: tener una estrategia clara, comprender profundamente el problema real que queremos resolver, y diseñar un modelo de negocio sostenible que nos permita llegar a destino sin perdernos en el camino.

LA BITÁCORA: DISEÑANDO LA EMPRESA CON DESTINO

Ningún viaje empieza sin antes trazar una intención. En un proyecto, en una start-up o en una empresa, eso significa **definir desde el inicio cuál es nuestro objetivo**. Las decisiones que tomemos en este punto son las que van a orientar cada paso que demos, cada interlocutor o socio que sumemos.

Siempre es importante tener en mente algunas preguntas que nos pueden ayudar con ese ejercicio inicial:

- ¿Cómo imaginamos que se ve el éxito de nuestro proyecto?
- ¿Tenemos claro el rumbo estratégico que nos puede llevar hasta ahí?
- ¿Nuestros compañeros, colegas, socios están de acuerdo?

Son preguntas que se vuelven fundamentales, ya que, si no nos ponemos de acuerdo en este mapa inicial, corremos el riesgo de no llegar al puerto de destino.

EL TELESCOPIO: DESCUBRIENDO EL PROBLEMA ANTES QUE LA SOLUCIÓN

Si queremos que nuestro proyecto se convierta en una start-up capaz de generar impacto real, **necesitamos primero focalizarnos, estudiar y entender el problema, y no centrarnos únicamente en la solución**. Así, mientras la ciencia arranca con preguntas que nos fascinan a nosotros como investigadores, la innovación que llega al mercado arranca con conversaciones que pongan el foco en los problemas reales que tienen las personas, los hospitales, los sistemas de salud.

- ¿Cuáles son esos problemas y por qué necesitan ser resueltos ahora?
- ¿Quiénes necesitan la solución y cómo la perciben?
- ¿Estamos mirando hacia afuera del laboratorio, entendiendo el ecosistema, o sólo profundizando en lo que sabemos hacer puertas adentro?

Muchas investigaciones extraordinarias desde lo técnico no logran transformarse en productos viables porque no parten de entender el problema o la urgencia de los destinatarios. Validar primero la necesidad *-y no la tecnología-* pareciera ser un gran acierto para no poner todos nuestros esfuerzos en desarrollar algo que después descubrimos que nadie necesitaba tanto como creíamos.

Esto requiere ampliar la mirada, salir del confort del laboratorio, conversar con pacientes, médicos, financiadores, entender el contexto. Solo así podemos asegurarnos de que estamos construyendo algo porque la comunidad realmente espera y necesita, y no solamente porque podemos construirlo. Al fin y al cabo, todos anhelamos generar un impacto real en la salud, pero si no trasladamos la tecnología del laboratorio a quien la necesita, terminamos creando excelentes herramientas que nunca salen del cajón.

LA BRÚJULA: CONSTRUYENDO EL MODELO QUE NOS ACERQUE AL PUERTO DESEADO

Finalmente, **el modelo de negocio no es el destino, pero sí la brújula que conecta nuestro propósito con la sostenibilidad del proyecto.** Es lo que nos va a ayudar a navegar sin desviarnos, lo que va a hacer que los que necesitan de nuestra solución la puedan recibir. Nuevas preguntas pueden orientar ese camino:

- ¿Qué valor estamos generando?
- ¿Qué problema resolvemos y cómo mejora la vida o el trabajo de alguien?
- ¿A quién se lo ofrecemos?
- ¿Quién lo usa y quién lo paga?
- ¿Cómo monetizamos esa solución?

Ahora bien, en salud *-y especialmente cuando se viene del mundo de la investigación-* muchas veces enfrentamos el dilema de trabajar sobre problemas grandes, urgentes, socialmente relevantes, que sin embargo el mercado no valida fácilmente, o que son soluciones que no tienen un retorno financiero claro, pero sí un impacto social importante. Ahí aparece uno de los desafíos más complejos: cómo construir un modelo que sostenga el valor que queremos crear, aunque el mercado no lo premie de inmediato.

- ¿Será necesario articular con el Estado, con fundaciones, con mecanismos de impacto colectivo?
- ¿Podremos diseñar estrategias híbridas?
- ¿Dónde buscamos el financiamiento para nuestras ideas?

No siempre alcanza con tener un propósito claro. Tenemos que diseñar un camino para sostenerlo. **Al final del día, las estrellas nos pueden guiar, pero ningún viento sopla a favor de quien no se atreve a zarpar. Emprender en salud exige valentía para definir hacia dónde queremos ir, humildad para entender el problema antes que la tecnología, y disciplina para construir un modelo que nos mantenga fieles a nuestro propósito.**

ALEJANDRO LEDESMA

Es CEO de Epiliquid, una empresa tecnológica enfocada en el acceso a diagnóstico oncológico, y profesor titular en la Universidad de Buenos Aires. Es un profesional con más de 15 años de experiencia en el sector salud, biotecnología y ciencias de la vida, combinando una sólida formación académica como farmacéutico (UBA), con maestrías en Finanzas (Universidad del CEMA) y Administración de Empresas (IAE Business School). Ha liderado iniciativas estratégicas y de innovación tanto en startups tecnológicas como en compañías globales, ocupando roles directivos en desarrollo de negocios y gestión de unidades de salud en América Latina. Su trayectoria incluye además experiencia técnica y comercial en múltiples sectores de la industria, con foco en productos de alto impacto e innovación aplicada.