

## Capítulo 20

### ETXEKIDE

*Organización empresarial dedicada a ofrecer cuidados socio-sanitarios privados.*

*Con presencia en Chile desde el año 2008.*

### *“Chile es y será nuestra cabeza de puente en las sociedades latinoamericanas”*

Por José María Arizaga Rueda

*Founder & CEO, Etxekide*

Etxekide es una organización empresarial fundada en 1999, cuya misión consiste en ofrecer cuidados socio-sanitarios privados en Bizkaia a personas de cualquier edad, en sus domicilios, en hospitales o en instituciones.

Sus más de 100 profesionales aportan soluciones innovadoras que permiten a las personas, mantener su estilo de vida en su entorno habitual.

Nuestro ejercicio profesional se fundamenta en unos sólidos valores entre los que cabe destacar: la cercanía, la atención personalizada y especialmente, la sonrisa en clave positiva, con espíritu de servicio, respeto y empatía. Así mismo, se basa en la búsqueda de la Excelencia como mejor método de trabajo y la ética como principio básico de nuestra actuación.

El éxito de Etxekide reside en ofrecer un cuidado único y diferencial a cada persona y en saber adaptarse a la constante evolución en el estado de cada una de ellas.

Nuestra visión es ser reconocidos como referente en los cuidados asistenciales privados y para llevarla a cabo apostamos por acciones como:

<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformación basada en las personas.</li> </ul>
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación de un sistema de calidad europeo EFQM.</li> </ul>
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación de la gestión por procesos.</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalización: Apertura de sede en Viña del Mar-Valparaíso, Chile.</li> <li>Agenda de Innovación: Berrikuntza agenda.</li> <li>Responsabilidad Social Corporativa: Programa Xertatu.</li> <li>Estudio extra hospitalario sobre "Prevalencia de Patologías en la Tercera Edad en el Gran Bilbao", presentado en el Congreso Nacional de Geriátrica (Junio 2009, San Sebastián).</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención del reconocimiento del Gobierno Vasco de la "Q de Plata" a la Gestión Empresarial según el Modelo Europeo de Excelencia en Gestión, EFQM.</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalización: Apertura de sede en Santiago de Chile.</li> </ul>
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I+D+i, participación en el proyecto HOUSGAI, cuyo objetivo es conseguir la permanencia de las personas durante el mayor tiempo posible en sus propios domicilios.</li> <li>Miembro de Innobasque (Agencia Vasca de Innovación), participando en el i-talde (grupo de trabajo) sobre Envejecimiento Activo.</li> <li>Aplicación de métodos de Valoración Geriátrica Integral, basados en el método Inter Rai.</li> <li>Establecimiento de la Fundación Etxekide.</li> </ul>
<b>2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación Etxekide: Proyecto de Centro de Salud en Nueva Cajamarca (Perú).</li> <li>Fundación Etxekide: Programa Betania: gestión integral de comunidades religiosas.</li> </ul>
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto Piloto de Control de la Salud en el Hogar.</li> <li>Proyecto Busturialdean Bizi: Busturia, referente en la atención y cuidado de las personas.</li> </ul>

En 2003, la Dirección de Etxekide, ante el crecimiento de la organización, se pone en contacto con EUSKALIT (Fundación Vasca para la Excelencia), con el objetivo de establecer un sistema de gestión basado en la Excelencia, es decir, una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

La organización sigue creciendo y en 2006 se produce un punto de inflexión con la incorporación masiva de trabajadores extranjeros, lo cual nos ubica en un nuevo escenario. Analizamos la situación y nos adaptamos a las nuevas circunstancias, modificando las acciones de capacitación y, sobre todo, incorporando a varios doctorandos latinoamericanos, becados por el Gobierno Vasco, que pasaron a gestionar a nuestro personal extranjero. Este hecho, además de aumentar el grado de comunicación en la organización, nos aporta una nueva visión de nuestro sector y amplía nuestras posibilidades de crecimiento, siendo de vital importancia en la posterior internacionalización de la organización.

De la reflexión correspondiente al Plan Estratégico 2007-2009 se desprende, que para continuar el crecimiento de la organización, ésta debe ampliar sus mercados.

Etxekide comienza la búsqueda de oportunidades en mercados internacionales, para lo que lleva a cabo el Programa Interbide (Estrategias para la Internacionalización) del Gobierno Vasco.

Tras la reflexión estratégica de Interbide y de numerosos intercambios de información con empresarios experimentados en mercados internacionales, Etxekide toma la decisión de no acudir a los mercados en expansión clásicos (China/India) y se inclina por los mercados latinoamericanos por varios motivos.

Uno de los principales motivos que nos animó a tomar esta decisión fue el hecho de poseer lengua y cultura comunes, lo cual facilita la comunicación y el establecimiento de relaciones empresariales, laborales y sociales.

Por ello, en 2008, tomamos la decisión de establecernos en Chile, concretamente en Viña del Mar, esperando “dar el salto” a la capital, Santiago (2010).

Chile, en 2008 ya, mostraba unos datos macroeconómicos positivos, que auguraban un escenario adecuado para nuestros proyectos, incluyendo la necesaria seguridad jurídica, indispensable en estas acciones.

Al mismo tiempo, el sistema sanitario de la sociedad chilena dejaba espacio a la iniciativa privada, sobre todo, cuando ésta llegaba con proyectos innovadores y vocación de adaptación a sus peculiaridades.

Y, en último lugar, aunque no menos importante, estaba el hecho de que Chile era y sigue siendo el país más “europeo” de Latinoamérica, lo cual facilitaba, en gran manera, nuestra integración en el mismo.

Este establecimiento no careció de dificultades, pero fueron superadas en gran parte gracias a nuestro socio local, que nos facilitó la acogida y la superación de los trámites legales precisos.

Para la toma de esta decisión se tuvieron en cuenta diversos factores:

#### **Factores externos:**

- Economía emergente.
- Sociedad abierta.
- Establecimiento de clases medias.
- Numerosos agentes políticos, económicos y sociales de origen vasco.
- Presencia de Delegación del Gobierno Vasco y de la SPRI.
- Respeto y consideración a “lo vasco”.

#### **Factores internos:**

- Equipo directivo formado en Bilbao.
- Posibilidad de establecer un equipo de gestión idóneo formado por:
  - Socio local que conoce el funcionamiento de Etxekide Bilbao.
  - Dos profesionales vascos, de contrastada experiencia, que se asientan en Chile.

Uno de los mayores inconvenientes encontrados al acceder al mercado chileno es la existencia de “nanas” (personal no cualificado y en condiciones laborales precarias) en los domicilios, que realizan labores de atención a personas con problemas de autonomía de una forma no profesional, lo que supone un problema para la

organización, que llega al país con la intención de establecer servicios profesionales para el cuidado de las personas dependientes.

Esta situación planteada nos lleva a realizar una reflexión estratégica que dé solución a la situación encontrada. Por ello se reestructura la cartera de servicios propuesta para Chile, introduciendo, además de la asistencia socio-sanitaria domiciliaria, actividades más relacionadas con el ámbito propiamente sanitario como fisioterapia, logopedia, psicología, etc.

Otro de los problemas que se plantea, a la hora de contratar, es la ausencia de personal auxiliar capacitado y profesional, necesario para prestar los servicios, lo que lleva a la organización a la búsqueda de soluciones de capacitación que se plasman en el establecimiento de un centro de formación homologado.

Respecto a los auxiliares, se presentó un problema de capacitación y adaptación a la filosofía y forma de hacer de la organización. Para resolverlo se realizaron las gestiones necesarias. La gestión empresarial se estableció de acuerdo a los principios de la Excelencia que tan buenos resultados habían dado en Bilbao, adaptando los procesos a las características propias de Chile.

A pesar de los inconvenientes citados, sin duda, han sido más numerosas las ventajas encontradas. Entre ellas merece destacar la excelente acogida de la sociedad chilena a las empresas vascas en general y a Etxekide en particular.

Esto nos ha facilitado en gran manera alcanzar nuestros objetivos empresariales, pudiendo además establecer Centros de Capacitación homologados y proyectar la apertura de Centros de Día innovadores y la gestión de residencias.

La experiencia chilena ha sido enormemente positiva para Etxekide, aportando un valioso aprendizaje para acciones presentes y futuras, ya que Chile es y será nuestra cabeza de puente en las sociedades latinoamericanas.

Desde Chile, se ha realizado la prospección y establecimiento de Etxekide en Perú y se han realizado interesantes alianzas en Colombia. Estas acciones tan positivas se seguirán llevando a cabo desde Chile para extender la presencia de Etxekide en Latinoamérica.