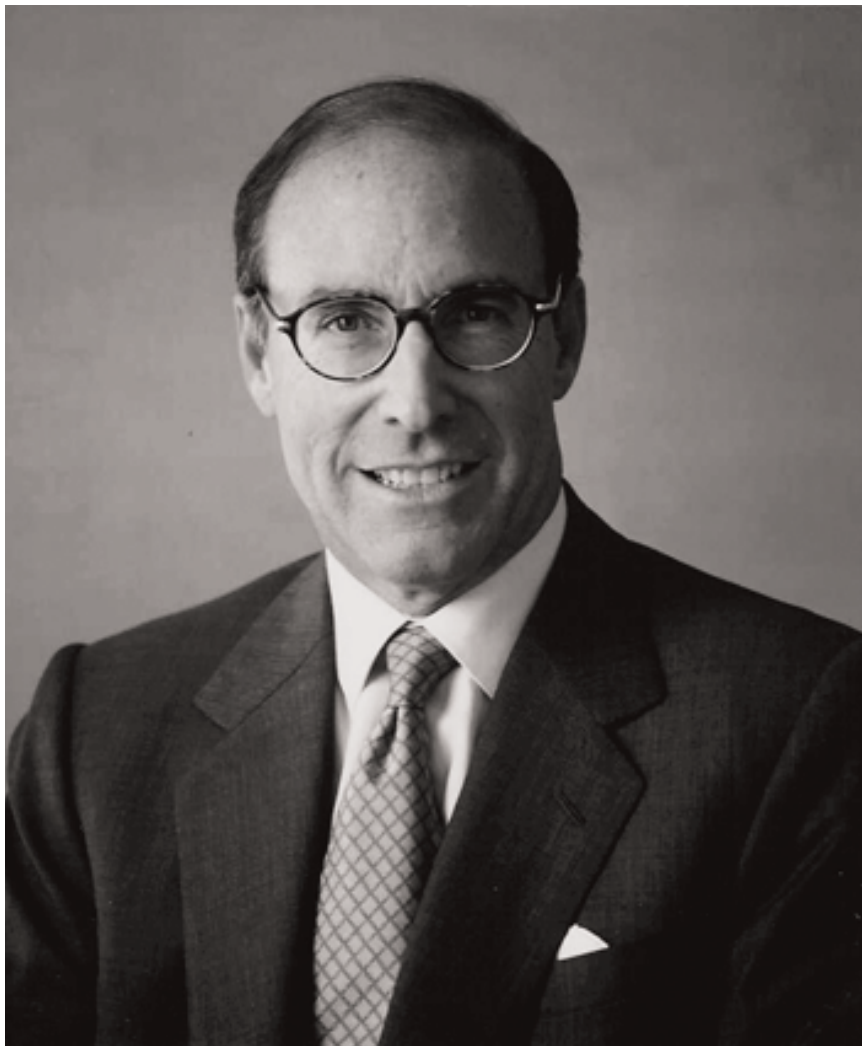


## “La medicina eficiente es barata”



John de Zulueta, Presidente de Sanitas, Lázaro Villada, Consejero de la Revista Índice y Diego Cano, Director de la Revista, se reúnen para charlar sobre salud y estadísticas. Este es un extracto de su conversación, que empieza con el titular propuesto en los primeros minutos de charla...

**Lázaro Villada,** Hombre, John, siempre se ha asociado eficiencia en la medicina a mayor gasto sanitario, o al menos, elevado nivel de prestaciones a elevado nivel de gasto. Me gustaría que desarrollases tu tesis.

**John de Zulueta,** Pues sí, eso que dices es cierto, pero yo tengo la experiencia de que los buenos médicos gastan menos, porque cometen menos

errores y no tienen que realizar tantas pruebas. Además, el desarrollo de nuestro sistema de gestión permite que compartamos información médica mediante sistemas informáticos, historial clínico informatizado y gestión de proveedores.

**Diego Cano:** Supongo que hacéis un esfuerzo elevado en mantener la confidencialidad...

**JZ:** Sí, sí, claro. Manteniendo la confidencialidad, pero permitiendo que los diversos especialistas compartan los resultados de las pruebas de forma que no haya que repetir las en cada consulta.

El gasto excesivo suele derivarse de errores y gracias a nuestros sistemas de medición podemos calibrar no sólo el éxito o fracaso del tratamiento según el resultado sobre el paciente sino también la capacidad de diagnóstico de los médicos según el gasto que generan. Esto es calidad; acertar rápidamente con el diagnóstico correcto.

**LV:** ¿Y la prevención?

**JZ:** Sí, la prevención es una de las medidas que estamos desarrollando, la atención primaria, la cultura de la salud, la alimentación saludable, la actividad física moderada, el evitar hábitos perniciosos... lo que se denomina el wellness, la medicina preventiva, el cuidado de la salud frente a la resolución de la enfermedad, evitándola antes de que se produzca.

**LZ:** Aún así, hay elementos que presionan al alza el gasto médico. Estoy pensando en enfermedades raras o en las segundas opiniones.

**JZ:** Sobre los casos raros te diré que, a pesar de que haya series en televisión centradas en éstos, en la realidad la mayor parte de los casos son normales. Los médicos buscan, por poner un símil que se utiliza mucho en la profesión, un caballo, que es lo normal, y no una cebra, que resulta más extraordinaria. Cuando el caballo no aparece tenemos un servicio de segunda opinión concertado con médicos externos para buscar la cebra o lo que sea.

**DC:** ¿Cómo son las relaciones entre la medicina pública y privada? Me da la sensación que en alguna medida la medicina pública está emulando a la privada en posibilidad de elección de especialista y reducción de las listas de espera.

**JZ:** Como dices, los sistemas sanitarios públicos y privados se comple-

mentan, más que compiten. Así, la sanidad privada busca fórmulas de atención personalizada y de elección de especialista que la pública acaba imitando con el tiempo. Eso es bueno, pues genera incentivos de búsqueda de calidad en ambos sectores. Nosotros buscamos los huecos que el sistema público sanitario no puede atender, y alternativas a lo que el sistema público ofrece.

**IV:** ¿A qué huecos te refieres? ¿cómo tratáis las intervenciones voluntarias como cirugía estética o fertilización in vitro?

**JZ:** Nosotros ofrecemos primas que cubren contingencias universales con una calidad diferenciada y en lo que se refiere a los productos de “no seguro”, por su carácter voluntario, como el láser, la cirugía estética o la fecundación in vitro, nuestro compromiso con los clientes es ofrecer precios de mayorista y supervisar la calidad. Tenemos un extraordinario éxito en cobertura dental, en parte, gracias a nuestra gestión y, en parte, por el vacío del sistema público, de ahí la complementariedad que antes comentaba. Sin embargo, hay campos como los trasplantes de órganos, en los que no podemos competir con el sistema público que en España tiene articulado un magnífico sistema de recogida de órganos. Si lo público funciona, o no podemos mejorarlo, no tiene sentido intervenir.

**IV:** ¿Y la dependencia? Comentábamos antes, como uno de los riesgos ciertos a los que se enfrenta nuestra sociedad, el envejecimiento de la población y el incremento asociado que conlleva en gasto sanitario.

**JZ:** Pues en la dependencia tenemos un producto con éxito muy relativo, dada una cierta resistencia a asegurarse en los tramos de edad jóvenes, lo que hace que las primas cuando se asegura el individuo se eleven porque prácticamente significan el coste. Hay una cierta miopía del consumidor que necesita de beneficios fiscales para vencerse. De todas formas, estamos apostando por residencias fundamentalmente en Cataluña, País Vasco, Madrid y Levante, descu-

biendo que el patrón de comportamiento del español es algo diferenciado con respecto al de nuestros clientes en el resto de Europa o en Estados Unidos.

**DC:** Volviendo al tema de la vejez y el gasto asociado... Imagino que las herramientas estadísticas derivadas del cálculo actuarial serán fundamentales para afrontar el incremento del gasto.

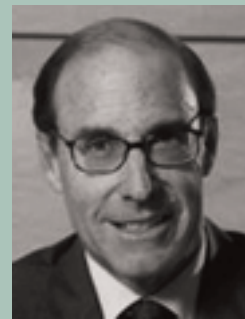
**JZ:** En 1991, Sanitas, rompe el esquema del sector de prima única, dejando de subvencionar a los mayores a costa de los jóvenes y tarifando por bandas de edad y sexo, tarificación que hoy es anual. Incluso hemos sacado una tarjeta específica destinada a franjas superiores de edad con especialistas gerontólogos como médico de cabecera, lo que permite afrontar un incremento del gasto con una reducción de costes derivada de una mayor eficiencia en la administración de los recursos.

**IV:** ¿La tarificación por sexo no os plantea problemas legales?

**JZ:** Como bien conocéis, la nueva normativa europea nos va a obligar a suprimir diferencias en las primas según el sexo. Hasta ahora, circunstancias como la edad y el sexo servían para compensar los gastos de unos con la ausencia de gastos de otros. Actualmente se están adecuando las primas a las circunstancias concretas de cada individuo.

**DC:** ¿Por qué no ofrecéis a la comunidad científica vuestra producción estadística?

**JZ:** Porque son en realidad el núcleo del negocio, lo que nos permite un diferencial de valor añadido. Los actuarios son de la casa y el cálculo correcto de riesgos y primas es lo que nos permite gestionar bien nuestra actividad. Te pongo el ejemplo de los funcionarios; la prima no cubre el riesgo estadístico por lo que es un sector del que salimos en 1990 y en el que, de momento, no hemos vuelto a entrar más que de manera parcial, por la descompensación entre prestaciones y la prima fija. No obstante, lo reconsideramos cada año, conforme se vienen elevando las primas que ofrecen las mutuas.



## John de Zulueta

PRESIDENTE DE SANITAS

Nacido en Boston (EE.UU.) el 23 de febrero de 1947. Licenciado en Historia Contemporánea por la Universidad de Stanford (California) (1968), M.B.A. en la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia (Nueva York) (1976).

Comenzó su trayectoria profesional en The Boston Consulting Group. En 1978 se incorpora a PepsiCo Inc., siendo nombrado más adelante Presidente y Director General de Productos PepsiCo, S.A. En 1985 entró a formar parte del Grupo Cadbury-Schweppes Plc., siendo nombrado Consejero Delegado de Schweppes, S.A. y más adelante Presidente de Cadbury-Schweppes España, S.A. y Vicepresidente de Sur de Europa. En 1991 es nombrado Consejero Delegado de Sanitas S.A. de Seguros (BUPA Group), Sociedad que preside en la actualidad.

Consejero de Bankinter, Consejero Asesor de 3i Europe, Consejero de Everis, Consejero de la Universidad Europea de Madrid, Miembro del Consejo Asesor de Saint Louis University (Madrid), Consejero de A.P.D. (Asociación para el Progreso de la Dirección), Vicepresidente de la Fundación Sanitas y Patrono de la Fundación de la Innovación (Bankinter) y de la Fundación Everis.

Presidente del Comité de Sanidad del Círculo de Empresarios. Vocal del Jurado del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna (Ministerio de Administraciones Públicas). Ha sido miembro de la Comisión de Seguimiento y anteriormente Vocal de la Comisión Especial de Estudio para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (2002-2003) Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Publicaciones: Columnista en “Expansión” y anteriormente en “El Mundo” (Nueva Economía), y autor de *Buscando El Dorado: Reflexiones sobre los negocios en España 1980-1996*. Editorial Noesis. Madrid, 1997.

Condecoraciones: Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil.