



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

JULIO 2018 - DICIEMBRE 2018

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Servicios de tratamiento de diabetes aseguibles para la base de la pirámide

Nro. Proyecto: ME-T1314 - Proyecto No.: ATN/OC-15986-ME

Propósito: Increase access of affordable diabetes care among the BoP

País Administrador

MÉXICO

País Beneficiario

MÉXICO

Agencia Ejecutora:

Clínicas del Azúcar

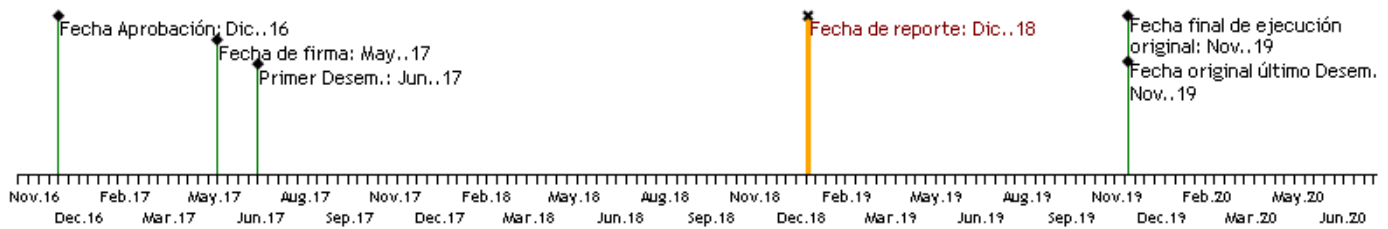
Líder equipo de diseño:

TATIANA VIRVIESCAS

Líder equipo de supervisión:

TATIANA VIRVIESCAS

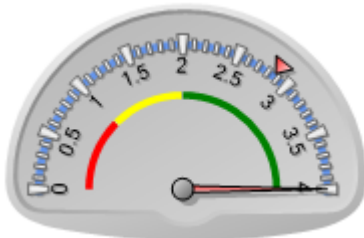
CICLO DEL PROYECTO



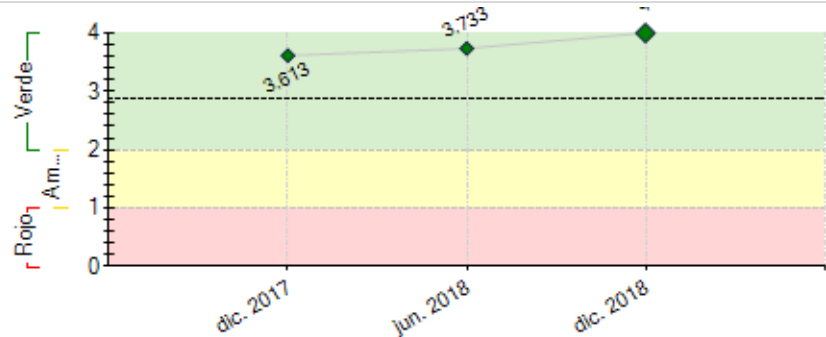
RECURSOS (EN MILES DE USD)



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

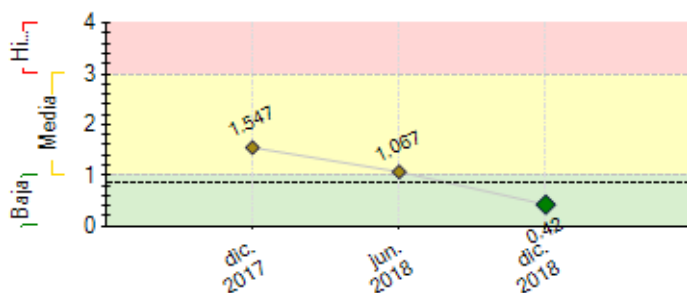


Puntaje actual: Satisfactorio: 4
Promedio PES: 2.864



----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS



----- Promedio de riesgo PES: 0.852

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Alto

Adquisiciones: Media

Capacidad Técnica: Baja

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

- En términos acumulados el proyecto va muy bien. Al cierre del 2018 el 35.69% de nuestros pacientes son pacientes del BoP (vs. un 35.5% esperado al cierre del 2018)
- El nivel de control de los pacientes es muy bueno. En promedio, el nivel de hemoglobina de los pacientes BoP reduce 2.47 puntos porcentuales, lo que indica una baja probabilidad de complicaciones.
- La clínica piloto se comporta muy similar en cuestión de atracción de pacientes BoP y en cuestión de convencimiento para recibir un tratamiento.
- La retención de pacientes es un poco menor a otras clínicas, pero sigue siendo muy alta en estándares internacionales
- Si bien Facebook fue un canal de atracción importante durante el primer periodo, decidimos diversificar los canales de atracción para hacer más eficiente el costo. Invertimos principalmente en dos canales adicionales para la diversificación. Uno es el cambaceo es un canal que integramos al modelo y logramos atraer pacientes de vecindades colindantes a la clínica. Se desarrollaron materiales impresos para soporte de las personas de cambaceo (que van casa por casa) para lograr una mejor conversión. Adicionalmente, el canal de atracción de Google es algo que también exploramos durante este periodo para poder diversificar los canales de atracción.
- Hemos comenzado con el desarrollo de mejorar la experiencia del paciente en la clínica a través de ciencias del comportamiento. Por ejemplo, reducir la carga cognitiva de los pacientes durante su primer visita.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se muestran avances en relación al semestre pasado. Hay acciones correctivas con base en experiencias y eso demuestra la intención por adecuar el proyecto para lograr los resultados, por ejemplo, la diversificación en los canales de difusión del servicio de la clínica.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

- Durante este semestre complementamos las campañas de marketing con material y canales alternativos. Por ejemplo, el cambaceo es un canal que exploramos exitosamente.
- Un aprendizaje importante del semestre se detectó gracias al estudio del consultor de expansión. Normalmente pensábamos que las personas se trasladaban de un radio de 3 km a la redonda de la clínica. Sin embargo, el comportamiento del tráfico de la ciudad también es un factor, y aprendimos que la población tiende a trasladarse de las afueras de la ciudad al centro de la ciudad.
- Este es un factor importante de aprendizaje para la ubicación de las futuras clínicas. Igualmente, para el equipo de mercadotecnia es importante saber los movimientos de la población para de esa manera hacer marketing puntual en las zonas de mayor flujo y tráfico.
- Para el hito #4 hemos diseñado un tablero de control para poder hacer un benchmark entre nuestras clínicas y poder comparar los resultados. El tablero de control incluye indicadores de operación como también indicadores médicos y de calidad. Este es el primer paso para el caso de estudio que estamos diseñando.
- Para el hito #3 re-diseñamos el programa de recomendados para que los pacientes reciban la recompensa de manera inmediata y no tener que esperar un año para recibirla. Esto ocasionó que más pacientes nos recomendaran y pudieramos avanzar en el logro del hito.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Hay un avance claro en el cumplimiento de hitos o en la realización de actividades para su cumplimiento (por ejemplo, en el caso del hito 4). Se evidencia la toma de decisiones con base en las lecciones aprendidas (en los canales de comunicación, por ejemplo) para continuar hacia el logro de los resultados.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: Contribute to the improvement of livelihood of Mexicans in the BoP by treating diabetes and preventing complications.	I.1 Percentage points of average improvement in HbA1c level after 6 months of treatment	1.7				1.7	2.47	
		May. 2017				May. 2020	Dic. 2018	
Propósito: Increase access of affordable diabetes care among the BoP	R.1 Percentage points of average improvement in HbA1c level after 6 months of treatment	1.7				1.7	2.47	
		May. 2017				Nov. 2017	Dic. 2018	
	R.2 Proportion of patients in D+/D/E socioeconomic sectors (BoP).	30				33	35.69	
		Abr. 2018				May. 2019	Dic. 2018	
Componente 1: Increasing the access of BoP to healthcare services by growing the market penetration of CdA Peso: 50% Clasificación: Muy Satisfactorio	C1.I1 Marketing Plan focused in the BoP defined and implemented						Si	Finalizado
						May. 2019	Dic. 2018	
	C1.I2 Number of BoP clients that annually take a free diabetes diagnosis	7000	10800			16500	8961	Finalizado
		May. 2017	May. 2018			May. 2019	Jun. 2018	
	C1.I3 Number of people that annually come through referrals or the recommendations program	3250	4880			7300	4613	Finalizado
		May. 2017	May. 2018			May. 2019	Jun. 2018	
Componente 2: Strengthening CdA towards its national expansion Peso: 45% Clasificación: Muy Satisfactorio	C2.I1 Opening of the custom clinic for the BoP						Si	Finalizado
						May. 2019	Ago. 2017	
	C2.I2 Perform a benchmark study BoP clinics vs. business as usual CdA's clinics (unit – economics and social)						Si	Finalizado
						May. 2019	Dic. 2018	
	C2.I3 Percentage of D+/D/E patients (2) in the BoP custom clinic.	30	35			40	61.44	Finalizado
		May. 2017	May. 2018			May. 2019	Dic. 2018	
	C2.I4 Total Patients in the BoP Custom clinic	0	675			1016	791	En curso
		May. 2017	May. 2018			May. 2019	Ago. 2018	
Componente 3: SIINC - SEP- Social Entrepreneurship Catalytic Impact Financing Facility LAC-IMPACT Peso: 5% Clasificación: Muy Satisfactorio								

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logro	Estado
H1 Implementación del Plan de comunicación especializado para la BoP	1	Nov. 2017	100	Oct. 2017	Logrado
H1 Condiciones previas	2	Nov. 2017	2	Jun. 2017	Logrado
H2 Piloto de implementación de estrategias de mercado en la BoP desarrollado.	1	May. 2018	80	Jun. 2018	Logrado
H3 [*] Número de clientes de la BoP que 1) tomaron el diagnóstico gratuito en los 12 meses anteriores es de un 30% más que la línea de base del proyecto; 2) llegaron por el programa de recomendados en los 12 meses anteriores es de un 30% más que en la línea de base del proyecto.	27	Dic. 2018	30	Oct. 2018	Logrado
H4 Caso de estudio sobre la atención a la BoP, considerando conclusiones del estudio de benchmark entre clínicas.	1	Abr. 2019			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO*[No se reportaron factores para este periodo]***SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Aumento del número de casos en situación irregular o cancelaciones de los planes de afiliación	Baja	Clinicas del Azúcar ha establecido un sólido enfoque estratégico con respecto a la gestión de las relaciones con los clientes gracias a su sistema integrado de información de gestión. Este enfoque incluye varias actividades: (i) preparación diaria de informes sobre la satisfacción de los clientes; (ii) bonificaciones al personal de acuerdo con la calidad del servicio y los niveles de satisfacción de los clientes; (iii) planes de afiliación personalizados y flexibilidad para reestructurar planes, y (iv) programas de fidelización, descuentos para tratamientos especiales, productos farmacéuticos o especializados en el cuidado de la diabetes, así como sesiones educativas. Algunas de estas actividades se reforzarán a través de la operación de cooperación técnica.	Project Guest
2. Falta de demanda de la nueva clínica especializada en la base de la pirámide	Baja	(i) la ubicación se escogerá tras realizar un estudio de mercado a fondo de varios de los barrios de la base de la pirámide identificados anteriormente. En dicho estudio se asignará un puntaje a atributos como el posible flujo y las características de los clientes en la zona, el acceso y accesibilidad a otros servicios de atención de la salud, entre otros; (ii) el equipo de Clinicas del Azúcar, a través de la operación de cooperación técnica, preparará nuevos planes de afiliación adaptados a las necesidades financieras de la base de la pirámide para que los pagos del servicio resulten más atractivos para este segmento; y (iii) el equipo de Clinicas del Azúcar creará campañas de comunicaciones y mercadotecnia ajustadas a los niveles de educación de la base de la pirámide, utilizando una gama óptima de vías mediáticas y de comunicación. Estas campañas se diferenciarán de acuerdo con sus objetivos estratégicos: atraer clientes nuevos, retener los miembros actuales, promove	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO*[No se reportaron factores para este periodo]***Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Las acciones tomadas en base a la sustentabilidad del proyecto son positivas. Este proyecto nos demuestra que podemos atender a poblaciones más vulnerables (BoP) con los mismos efectos que tenemos en las clínicas donde la población BoP no es predominante. Sin embargo, seguimos trabajando en poder mejorar la retención de los pacientes para poder lograr que cada uno llegue a sus niveles de control. Es algo que no pone en riesgo el proyecto, pero si puede ser un catalizador para lograr los objetivos en un menor tiempo.

Durante este segundo periodo una de las acciones para mejorar la retención, y consecuentemente la sostenibilidad, es que le pedimos a los pacientes que vayan por su hemoglobina (A1c) intermedia. Esto quiere decir que tienen que ir a hacerse el estudio 2 veces cada 3 meses en lugar de solamente una vez. Esto mejora la interacción con los pacientes y también mejora la retención.

Por otro lado, a través de nuestro call-center, estamos empezando a recordar citas un día previo para lograr una mejor frecuencia de visita y asistencias.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Los canales de comunicación hacia los pacientes de la base de la pirámide tienen que estar muy	Implementation	Garza, Miguel

enfocados en los descuentos y en los precios atractivos. Esta es una lección aprendida a la hora de diseñar los folletos y los volantes de atracción. Los pacientes de bajos recursos son muy cuidadosos con su efectivo y tienen que estar seguros que es algo que pueden comprar. Al mismo tiempo, la calidad y el valor por su dinero también es algo muy importante para ellos.

Por lo tanto, es importante transmitirles que su inversión en el tratamiento de diabetes es algo que tiene un retorno de inversión alto al prevenir futuras complicaciones. El poder decirles que una complicación puede salir entre 8-10 veces más caro que una membresía en diabetes es algo que constantemente estamos haciendo.

2. Los canales de comunicación hacia los pacientes de la base de la pirámide tienen que estar muy enfocados en los descuentos y en los precios atractivos. Esta es una lección aprendida a la hora de diseñar los folletos y los volantes de atracción. Los pacientes de bajos recursos son muy cuidadosos con su efectivo y tienen que estar seguros que es algo que pueden comprar. Al mismo tiempo, la calidad y el valor por su dinero también es algo muy importante para ellos.

Implementation Garza, Miguel

Por lo tanto, es importante transmitirles que su inversión en el tratamiento de diabetes es algo que tiene un retorno de inversión alto al prevenir futuras complicaciones. El poder decirles que una complicación puede salir entre 8-10 veces más caro que una membresía en diabetes es algo que constantemente estamos haciendo.

3. Una lección aprendida durante este periodo, es que los pacientes de la BoP tienden a tener una menor retención. No es un riesgo del proyecto, sin embargo creemos que si es algo que tenemos que resolver para lograr mejorar la sustentabilidad del proyecto. Los pacientes de la BoP tienen más riesgo de abandono del tratamiento porque cualquier imprevisto económico hace que la salud sea su última prioridad.

Sustainability Garza, Miguel

No es algo que pone en riesgo el proyecto ni la sustentabilidad, pero si es algo que queremos resolver durante el próximo periodo para poder lograr un mejor control de pacientes.