

“INNOVACIÓN CENTRADA EN EL USUARIO EN EL SECTOR SALUD MEXICANO”

Luis Arnal (expositor)
Master of Design Planning
in/situm, México D.F.
luisarnal@insitum.com

Marea Saldarriaga (expositor)
MA Design & Branding Strategy
Logros Creativos, México D.F.
marea@logroscreativos.com

La administración para la innovación y la tecnología

“INNOVACIÓN CENTRADA EN EL USUARIO EN EL SECTOR SALUD MEXICANO”

RESUMEN

Una empresa farmacéutica global cuenta con una de las tres más importantes marcas de biológicos para tratar una enfermedad crónica y recientemente desarrolló una nueva indicación del fármaco que requería de una estrategia innovadora para posicionar la marca en el mercado.

El gerente de innovación de México comisionó a in/situm¹, para ayudarlos a fortalecer la marca, diferenciarla y posicionarla como líder en el mercado.

¹ Consultoría estratégica en innovación dedicada a brindar soluciones para nuevos productos, servicios, mensajes y estrategias basadas en un entendimiento profundo del cliente, sus usuarios y el contexto.

INVESTIGACIÓN 2011

La consultoría conformó un equipo multidisciplinario para desarrollar un estudio etnográfico, a fin de comprender las necesidades, percepciones, comportamiento y creencias de médicos especialistas y personal administrativo del sector de salud pública en México. Las entrevistas a profundidad con médicos, pacientes y sus familias en diversos contextos permitieron entender la experiencia del paciente con este padecimiento.

Con el fin de representar gráficamente este complejo sistema, se generó una infografía de la experiencia del paciente, desde los primeros síntomas, hasta el diagnóstico con la enfermedad crónica, y cuando recibe su primer tratamiento con un medicamento biológico.

Los resultados derivaron en diversos insights² que sirvieron para generar una estrategia de comunicación y tácticas innovadoras, que al ser implementadas mejorarán la experiencia general del paciente y fortalecerán la relación de la marca con los actores clave dentro del ecosistema del sector salud.

PALABRAS CLAVE

Palabras clave: innovación, diseño centrado en el usuario, experiencia del usuario, diseño de estrategias, sector salud

² El insight es una declaración, una verdad del usuario que sirve de fundamento para diseñar estrategias de innovación que mejoren o expandan la experiencia del usuario con alguna marca, producto o servicio.

INTRODUCCIÓN

La enfermedad crónica puede aparecer en los menores desde unos meses después del nacimiento y hasta los dieciséis años aproximadamente. Se clasifica en varios tipos dependiendo del número de articulaciones que ataca. Es una enfermedad rara y no es mortal, sin embargo, además de no ser curable, el daño que causa puede llevar a una invalidez severa causado por la deformación de las articulaciones y el dolor que produce. La consecuencia es que los menores afectados ven truncada su vida, pierden toda aspiración de tener un futuro productivo y un desarrollo pleno. Nada de eso es inevitable mientras el paciente logre obtener un diagnóstico oportuno y el tratamiento adecuado. Si se dan estas condiciones, se puede lograr un control de la enfermedad que permita a los pacientes llevar una vida normal.

Una empresa farmacéutica global cuenta con una de las tres más importantes marcas de biológicos para tratar este padecimiento y recientemente desarrolló una nueva indicación del fármaco para tratar la enfermedad. El gerente de innovación de la farmacéutica comisionó a in/situm para llevar a cabo un proyecto de innovación compuesto por metodologías de investigación cualitativa y pensamiento de diseño, para profundizar en la problemática que enfrentan los pacientes con esta enfermedad, identificar las situaciones que impiden el diagnóstico y el tratamiento, con el fin de desarrollar una estrategia de comunicación para la nueva indicación infantil del fármaco dirigida al sector público que fortalezca su posicionamiento, la diferencia y la posición como la marca líder en el mercado de biológicos.

El proceso de innovación de in/situm se conformó por 4 fases:

1. **Entender y analizar** las necesidades, percepciones, comportamiento y creencias relativas al sector de salud pública (pacientes y sus familias, especialistas y personal administrativo en la ciudad de México)
2. **Idear y co-crear** soluciones alrededor de diversos problemas identificados.
3. **Desarrollar** una estrategia de comunicación para la nueva indicación del fármaco.
4. **Implementar** tácticas innovadoras que mejorarán la experiencia general del paciente y fortalecerán la relación de la marca con los actores clave dentro del ecosistema del sector salud.

METODOLOGÍA

Entender y analizar

La primera fase del proceso implicó entender el contexto mexicano para el diagnóstico y tratamiento de la enfermedad mediante técnicas etnográficas como entrevistas a profundidad y observación en casas y hospitales: con el fin de entender las necesidades, percepciones, comportamiento y creencias de los pacientes y sus familias, especialistas y personal administrativo (en instituciones privadas y públicas de la Ciudad de México). Adicionalmente se analizaron datos complementarios de fuentes secundarias (artículos de revistas impresas y en línea, así como material recabado en un Congreso internacional sobre los avances en el diagnóstico y tratamiento de este tipo de enfermedad)

Idear y co-crear

Esta fase involucró un taller de co-creación con el equipo de la farmacéutica y con el equipo multidisciplinario de in/situm donde se presentaron y discutieron los resultados de la fase anterior y posteriormente surgió la ideación de soluciones alrededor de los diversos problemas identificados.

Desarrollar

Las ideas generadas en esta fase sirvieron para desarrollar tácticas innovadoras con el potencial de fortalecer la relación de la marca farmacéutica con los diversos actores del sector de salud pública.

Las estrategias resultantes se refinaron y testearon a través de entrevistas de refinamiento con los parientes de los pacientes y especialistas.

Posteriormente se filtraron y rediseñaron para asegurar su relevancia y éxito.

MUESTRA

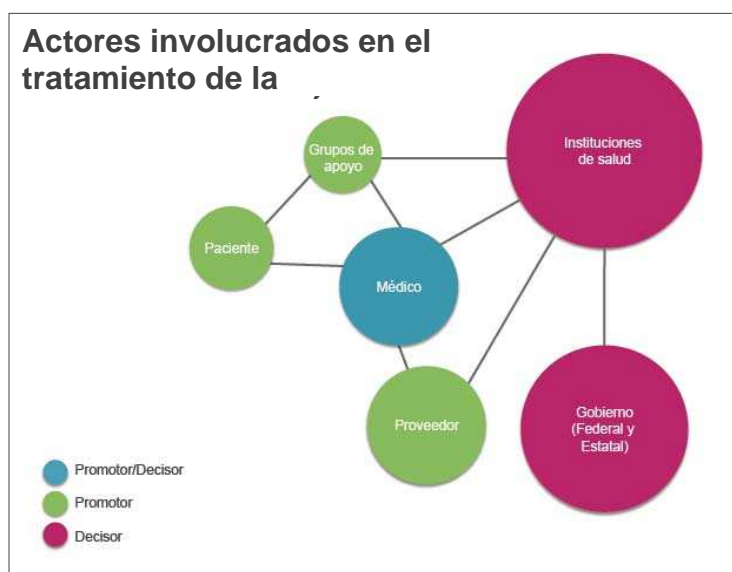
Con el fin de recabar información útil la muestra diseñada constó de un grupo balanceado de participantes:

- Pacientes de distintos niveles socioeconómicos, edades y diferentes niveles de afectación de la enfermedad
- Los familiares de los pacientes
- Especialistas
- Pediatras
- Jefes de departamento en hospitales
- Administrativos en hospitales responsables de compra y abastecimiento de medicamentos

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Contexto del tratamiento de la enfermedad

Al analizar el “ecosistema” en el que se desarrolla la atención de este padecimiento se puede observar que están involucrados varios actores que influyen de una u otra manera en el proceso, tanto de la enfermedad como en la compra de medicamentos. Los sectores involucrados en este escenario son: Instituciones de salud, gobierno, laboratorios, pacientes y familiares y, por último, las fundaciones, organizaciones civiles y académicas.



Peregrinaje del paciente que padece la enfermedad

Después de analizar las diversas interacciones en el contexto del tratamiento de este padecimiento, se mapeo el peregrinaje del paciente con la enfermedad. Dependiendo del perfil al que pertenezca el paciente, seguirá un peregrinaje distinto. Se identificaron cuatro perfiles de pacientes, diferenciados por los recursos económicos con los que cuenta y el sector al que tiene acceso para su atención médica. Cada perfil vive su peregrinaje de una manera distinta ya que cada uno implica diversas situaciones y obstáculos.

INVESTIGACIÓN 2011



Perfiles emocionales del paciente con la enfermedad

El conocimiento de los perfiles de pacientes y su experiencia se complementó con diversos perfiles emocionales resultantes del sufrimiento de la enfermedad. Éstos se conformaron a partir de patrones y estados de ánimo resultantes de la combinación de dos factores: el nivel de conciencia (dependiente de la edad, nivel socio-económico y cultural) y el nivel de afectación (implica más o menos exposición a situaciones adversas). Los perfiles emocionales resultantes fueron: **Depresivo, Irascible, Adaptable e Inestable.**

Problemas y retos relacionados con la enfermedad crónica en México

Después de analizar y comparar los diversos peregrinajes y perfiles emocionales del paciente, se identificaron diversos problemas relacionados a la enfermedad:

1. Un diagnóstico tardío

Es una de las causas de afectación irreversible en los niños.

Dado que la enfermedad no se le ha dado la importancia que merece, los familiares del paciente, los médicos generales, pediatras y ortopedistas no cuentan con suficiente información para tomarlo en cuenta como una posibilidad de diagnóstico. Es comúnmente mal diagnosticada como pie plano, fiebre reumática o dolores de crecimiento. Otro agravante es la cantidad de especialistas y su centralización. Ello contribuye a hacer más difícil el diagnóstico. En esta suma de circunstancias el paciente puede tardar meses o incluso años para llegar al especialista, sobre todo en los pacientes de escasos recursos. Durante ese tiempo acumulará secuelas permanentes que afectarán su vida de manera drástica.

2. Inaccesibilidad al tratamiento

Esta se da principalmente por falta de dinero o porque el servicio de salud al que el paciente tiene acceso no cubre los gastos de esta enfermedad. Este es el caso del Seguro Popular³ Para incidir en los planes de cobertura se debe acumular capital social que permita una posición sólida de negociación, ya que a diferencia de enfermedades como el cáncer o el SIDA, que tienen detrás el apoyo de asociaciones y medios, además de la participación de comunidades politizadas de tradición militante, como los movimientos de género o la comunidad gay. Esta enfermedad no ha tenido ni difusión, ni apoyos de esa envergadura, que le permitan convertirse en tema importante a nivel de instituciones y se logre la cobertura por todos los sistemas de salud pública y el crecimiento de la especialidad, ya que la escasez de especialistas, su concentración en algunas zonas urbanas y la falta de plazas dificultan el acceso al tratamiento.

3. La asimilación de la enfermedad

El paciente y los familiares de pacientes enfrentan problemas económicos, físicos, sociales y psicológicos. Lidar con estas circunstancias requiere apoyo logístico, asesoría y cierta información que les permita manejar el estrés y que funja como guía para las situaciones resultantes de la enfermedad. Ello ayudaría a que los afectados asimilen mejor las condiciones que implica el ser o convivir con un paciente que la padezca.

A pesar de que la enfermedad ha demostrado ser lo suficientemente grave como para ser considerada catastrófica, no ha sido considerada lo suficientemente importante para propiciar que el médico general que sospecha que el paciente la padece, refiera inmediatamente a su paciente al especialista adecuado. No ha habido la suficiente difusión de la enfermedad entre maestros, padres y población general en México y Latinoamérica de tal manera que todos estén enterados de su existencia y conscientes de sus efectos. Por lo tanto se ha comprobado de vital importancia tomar medidas oportunas y adecuadas para evitar consecuencias fatales. Y finalmente pero no menos importante, un descubrimiento importante fue que la cobertura total de la enfermedad por el gobierno es difícil debido a la falta de preocupación social y política.

El objetivo de la investigación fue generar estrategias innovadoras que contrarresten los problemas identificados como herramienta para fortalecer la relación de la marca con los diversos actores clave.

³ El Seguro Popular, es un seguro médico público y voluntario que ofrece servicios de medicina preventiva, consulta externa, hospitalización y cirugías para la población no derechohabientes de Instituciones del sector salud como IMSS, ISSSTE, ISSEMYM, SEDENA, PEMEX u otro.

**Implementar****Estrategias y tácticas resultantes a partir de problemas y retos identificados**

Hasta el momento, si bien la enfermedad tiene lo necesario para considerarse catastrófica no ha sido un peso de conciencia suficiente para que se prepare a los médicos de primer contacto para que sospechen la posibilidad de diagnóstico y remitan al paciente con el especialista adecuado. No ha tenido la difusión necesaria para que maestros, padres y población en general conozcan su existencia y efectos y por tanto tomen las medidas necesarias en tiempo y forma para evitar consecuencias graves y, por último, no ha tenido el interés social y político que promueva por parte del gobierno la cobertura total de la enfermedad dentro del sector salud.

Es por ello que las estrategias derivadas del estudio tienen como fin atacar los tres problemas antes mencionados mediante los siguientes puntos.

1. Acumular relevancia social que se derive en conciencia de la población y médicos de primer contacto, así como en atención por parte del gobierno y sus instituciones para lograr una cobertura total en el sector salud. Para lograrlo se propuso convocar a varias personalidades de la industria cinematográfica para promover y realizar un documental que involucre los testimonios de pacientes, familiares y médicos eminentes en el campo de la enfermedad. Además de difundir argumentos morales, legales y políticos suficientes para promover la acción social y gubernamental. La inclusión de personalidades reconocidas tendría como fin lograr un impacto mediático importante que se traduzca en peso social y político para la causa.

2. Difundir los síntomas y signos de la enfermedad a la población en general y comunicar la importancia del diagnóstico temprano. Desmitificar que la enfermedad sea un padecimiento exclusivamente de los adultos mayores y concientizar sobre la gravedad de sus consecuencias. La difusión se haría mediante voceros capacitados que visitarían las escuelas para dar pláticas, previo acuerdo con las autoridades escolares, de forma que se asegure en un mismo espacio y momento la presencia de padres, alumnos y maestros. Además se les entregaría material impreso para que lo conserven. La comunicación deberá ser sencilla, diseñada para la divulgación, pero lo suficientemente completa para crear conciencia. El impulso que produzca el documental será complementado por una campaña de concientización en medios masivos: “Esta enfermedad crónica también es cosa de niños” Campaña que se complementa con las acciones contenidas en el siguiente punto.

3. Ayudar al médico con su formación y estrechar su lazo con la farmacéutica. No sólo a los médicos de primer contacto mediante información difundida por la vía de los representantes médicos, sino a través de la capacitación en hospitales y clínicas.

Además, se apelará al vínculo emocional mediante una campaña de difusión directa enfocada en reconocer el trabajo del médico y transmitir la importancia de la relación médico – farmacéutica en beneficio del paciente.

CONCLUSIONES

El objetivo del proyecto de innovación fue ayudar a la farmacéutica a fortalecer la marca, diferenciarla y posicionarla como líder en el mercado de biológicos y esto se logró a través de un proceso de cuatro etapas (entender, Idear y co-crear, desarrollar e implementar)

1. **Entender y analizar** las necesidades, percepciones, comportamiento y creencias relativas al sector de salud pública (pacientes y sus familias, especialistas y personal administrativo en la ciudad de México)
2. **Idear y co-crear** soluciones alrededor de diversos problemas identificados
3. **Desarrollar** una estrategia de comunicación para la nueva indicación del fármaco
4. **Implementar** tácticas innovadoras que mejorarán la experiencia general del paciente y fortalecerán la relación de la marca con los actores clave dentro del ecosistema del sector salud.

Este proceso es conocido como innovación centrada en el usuario sin embargo en este caso y casi siempre abarca un entendimiento profundo no solo del usuario sino del cliente y del contexto en el cual se desarrolla la situación. La efectividad de este proceso propicia la generación de nuevos productos, servicios, mensajes hasta estrategias.

Las estrategias resultantes de este proyecto además de servir de apoyo a la farmacéutica a fortalecer la marca, diferenciarla y posicionarla como líder en el mercado de biológicos contrarrestarán los problemas y retos relacionados con la enfermedad en México.

REFERENCIAS

- 1 <http://insitum.com>
- 2 <http://www.consumer-insights.com.pe>
- 3 <http://salud.edomex.gob.mx/html/article.php?sid=174>

AGRADECIMIENTOS

A pesar de que los responsables de lo que está escrito en este artículo académico somos Luis Arnal y Marea Saldarriaga, no habríamos podido reunirlos sin el apoyo de nuestros colegas (en particular José Flores líder del proyecto, Mónica Orozco gerente de operaciones, Olivia Radillo y Lucía Ayala, todos sabios investigadores curiosos, pacientes, comprensivos y alegres colaboradores. Son inocentes de lo que aquí está escrito, pero cómplices en acompañarnos a lo largo del proyecto.

ACERCA DEL AUTOR (AUTORES)

LUIS ARNAL-CEO, Insitum, Mexico/Brasil

Luis cuenta con más de 15 años de experiencia como investigador etnográfico y consultor de innovación. Antes de in/situm, Luis trabajó para IconMedialab y DiamondCluster en Barcelona, España y Doblin Group e E-Lab y en Chicago, E.U.A.

Durante su carrera profesional, se ha involucrado en proyectos de innovación centrada en el usuario para diversas industrias: Automotriz, Bienes de consumo, alimentos y bebidas, tecnología, financiera y farmacéutica.

Luis tiene una maestría en Planeación del Diseño del Illinois Institute Of Technology en Chicago, E.U.A. y es profesor invitado de diversas universidades en España, Suecia y México.

MAREA SALDARRIAGA- Logros Creativos, México

Marea tiene más de 10 años de experiencia académica y profesional en proyectos de innovación centrada en el usuario y branding en Italia, Inglaterra, Turquía, India, Guatemala y México..

Actualmente trabaja de manera independiente como consultora en branding e innovación.

Ha moderado seminarios y talleres para clientes en India, Guatemala y México y tiene un involucramiento activo en el desarrollo de talleres de capacitación y en docencia en temas relacionados con gestión del diseño, branding e innovación.

Dirigió la primera Maestría en Diseño Estratégico e Innovación en Latinoamérica en la Universidad Iberoamericana en la Ciudad de México.

Fue consultora en in/situm, participó en proyectos estratégicos para diversas industrias: inmobiliaria, de educación, farmacéutica, de alimentos y bebidas, y de sistemas de transporte y logística.