

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN CLIENTES

IMQ SEGUROS
2020





GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN CLIENTES

PRESENTACIÓN	1
VINCULACIÓN DE CLIENTES CON EL RESTO DE ELEMENTOS	4
NOS APASIONA EL CLIENTE Origen solidario Evolución de la orientación al cliente en IMQ Salto al siglo XXI: transformación de la atención al cliente Cultura interna: estilo de atención <i>made in IMQ</i> (R)evolución digital para dar respuesta al cliente de hoy	8
ADIÓS PAPELEO Simplificación progresiva del acceso a los servicios Prescripción digital Plan de implantación Plan de comunicación	15
BUSCA EL WOW ¿Cómo nace el proyecto? ¿Qué es experiencia de cliente? Nuestra metodología Observar Escuchar Aceptar y decidir, diseñar, impulsar y realizar Evaluar Plan de cultura interna	20
ANEXOS	28

Presentación



ORIGEN E HISTORIA

Igualatorio Médico Quirúrgico S.A. de Seguros y Reaseguros, en adelante **IMQ Seguros**, es una compañía que tiene su origen en el año **1934**, cuando nace Igualatorio Quirúrgico y de Especialidades como primer sistema sanitario privado del Estado, 8 años antes de que lo hiciera el sistema público de salud. Durante estos **86 años de historia** ha ido creciendo y transformándose dando lugar a Grupo IMQ en 2003, redefiniéndose la estructura de la compañía aseguradora. Actualmente, es el grupo empresarial líder de la sanidad privada en Euskadi.

Hitos de evolución empresarial

- **1934.** Nace Igualatorio Quirúrgico y de Especialidades
- **1940.** Firma del primer seguro colectivo con Bridgestone Hispania (Firestone)
- **1956.** Constitución mercantil como S.A.
- **1980.** Adquisición del primer centro propio: Clínica Vicente San Sebastián
- **1998.** Incorporación de consejeros independientes. Primeros pasos en la profesionalización de la gestión
- **2002.** Constitución de la Sociedad de Médicos
- **2003.** Nace Grupo IMQ: separación de seguros y servicios sanitarios
- **2004.** Constitución de IMQ S.A. de Seguros y Reaseguros: escisión total de la Sociedad IMQ S.A. de Seguros Unipersonal
- **2004.** Alianza estratégica con Adeslas
- **2005.** Adquisición de Iquimesa en Araba e inicio de la expansión territorial de Bizkaia a todo Euskadi
- **2009.** Constitución de IMQ Dental
- **2012.** Fusión entre IMQ S.A. de Seguros y Reaseguros (sociedad absorbente) e Iquimesa
- **2018.** Incorporación a IMQ Seguros de las sociedades Consultorios Médicos, Asemesa y Centro Médico Quirúrgico IMQ Zurriola
- **2019.** Premio Oro de Euskalit a la Gestión Avanzada

IMQ Seguros, está controlada de forma mayoritaria por la Sociedad de Médicos de IMQ S.A., **propiedad de profesionales médicos**. Esta posee, a través de la Sociedad Grupo Igualmequisa S.A. el 55% de las acciones de IMQ Seguros, estando el 45% de las acciones restantes en manos de **SegurCaixa Adeslas**, en adelante SCA, la compañía líder de seguros de salud a nivel estatal. IMQ Seguros representa más del 60% del negocio global de Grupo IMQ.

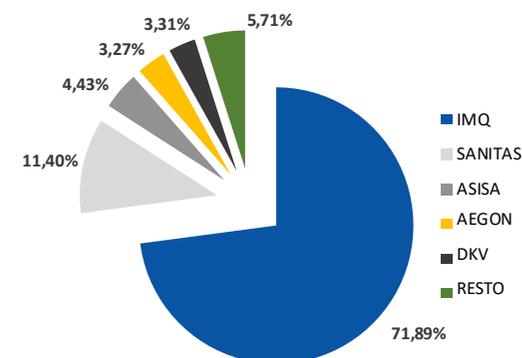
MERCADO Y COMPETENCIA

Con más de 375.000 clientes, IMQ Seguros es la **entidad líder de seguros de salud en Euskadi** y la **sexta a nivel estatal**. Compite en su ámbito de actuación con grandes compañías, mayores en tamaño y recursos, como Sanitas, Mapfre, DKV, Asisa... que llevan años intentando aumentar su cuota de mercado en Euskadi. Un territorio que, además, cuenta con el servicio público de salud de Osakidetza, que ofrece una asistencia de muy alto nivel.

El mercado asegurador se caracteriza actualmente por una **elevada competencia** (guerra de precios), un incremento creciente de la regulación (efecto rebote de la crisis del sector bancario) y por la necesidad de transformación de un sector muy tradicional ante un nuevo perfil de consumidor (nueva era digital).

IMQ Seguros se enfrenta a **retos de futuro** como big data, inteligencia artificial, IoT, economía colaborativa, nuevos agentes (insurtech, Amazon, Google...) y a la aparición de nuevos modelos de negocio y productos. Pero también a otros específicos como la falta de profesionales médicos, el envejecimiento de la población, nuevos hábitos de vida, etc. Todos ellos, son aspectos que van a condicionar la evolución futura del sector.

Cuota de mercado AS en Euskadi. Datos ICEA 2019.



Ranking Seguro AS ámbito estatal. Datos ICEA 2019 (miles de €)

Entidad	Volumen de Primas	
	Mill €	Cuota Mercado
1 SEGURCAIXA ADESLAS (1)	2.591	33,07%
2 SANITAS (1)	1.271	16,22%
3 ASISA (1)	1.201	15,33%
4 DKV SEGUROS	458	5,84%
5 MAPFRE ESPAÑA	385	4,91%
6 IMQ	241	3,07%
7 ASISTEN. SANITARIA COLEGIAL	197	2,51%
8 FIATC	160	2,04%
9 AXA SEGUROS GENERALES	128	1,63%
10 AGRUPACIO AMCI	116	1,49%
Resto	682	8,71%
Total Asist. Sanitaria	7.429	100%

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

IMQ Seguros tiene por objeto social dedicarse a todas las operaciones de seguro, coaseguro, reaseguro y cualesquiera otros negocios que, directa o indirectamente, tengan relación con la **actividad del seguro**. Es a partir del Plan Estratégico 2015–2018 cuando la compañía comienza su estrategia de diversificación, abriendo nuevos ramos propios. A 31 de diciembre de 2018 contaba con autorización para operar en los ramos de no vida, enfermedad, accidentes, decesos y **asistencia sanitaria**, su principal actividad.

Su ámbito de actuación se circunscribe a **Bizkaia, Araba y Gipuzkoa**, dando cobertura en el resto del Estado a través de su socio y aliado estratégico SCA.

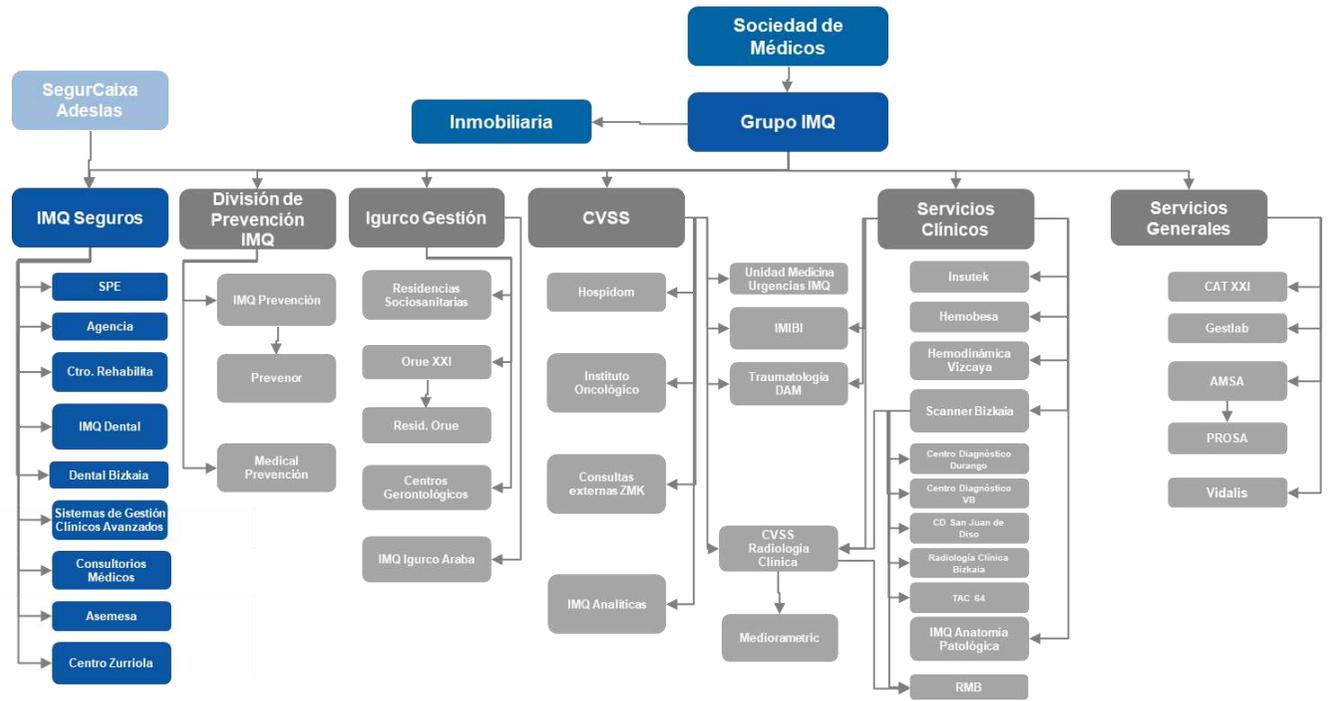
IMQ Seguros es la sociedad dominante de un grupo integrado por 10 sociedades, donde la actividad aseguradora supone el 96% de su facturación. El resto de sociedades dan **soporte al negocio asegurador con diferentes actividades**.

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Como compañía aseguradora, IMQ Seguros se encuentra sujeta a la ley 20/2015 de 14 de julio de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (“LOSSEAR”) y al Real Decreto 1060/2015 de 20 noviembre de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (“ROSSEAR”), que desarrollan lo recogido en la Directiva 2009/138/CE (Solvencia II) que entró en vigor el 1 de enero de 2016. Desde entonces, la compañía se encuentra inmersa en un proceso continuo de desarrollo de un sistema de gobernanza que persigue garantizar una gestión sana y prudente de su actividad, estableciendo una estructura organizativa transparente, con una adecuada separación y segregación de funciones. A tal efecto, la entidad cuenta con una serie de políticas corporativas, de obligado cumplimiento para la organización y de revisión anual.

Asimismo, cuenta también con un código ético, firmado por todas las personas de la compañía aseguradora.

El modelo de Gobierno diferencia las funciones de dirección y gestión efectiva, y las de supervisión y control, las cuales se articulan a través de una amplia estructura: Consejo de Administración, Comisión Ejecutiva, Comisión de Auditoría y Control, Comité de Cumplimiento Normativo, Comité de Riesgos, Comité de Inversiones y Comité de Dirección; materializándose así un importante ejercicio de transparencia con más de 37 sesiones al año de Consejos, Comités y Comisiones, sin contar con las reuniones de carácter mensual del Comité de Dirección.



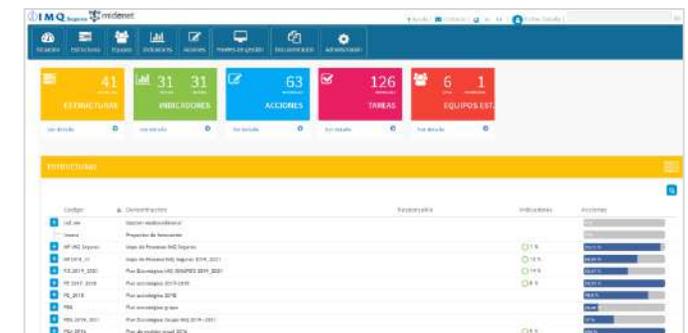
Tal y como marca la normativa, se cuenta con un **modelo de tres líneas de defensa**:

- Primera línea de defensa: responsables de procesos. Tienen la responsabilidad de identificar los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad en su operativa diaria, estableciendo los controles necesarios para su mitigación.
- Segunda línea de defensa: integrada por las funciones de Gestión de Riesgos, Cumplimiento Normativo y Actuarial. Vela porque la gestión de riesgos se realice de forma adecuada, asegurando el cumplimiento de las políticas y estándares de control definidos.
- Tercera línea de defensa: se trata de la función de Auditoría Interna, responsable de aportar un nivel de supervisión y aseguramiento objetivo y asesorar en temas de buen gobierno y procesos de la organización.

El Sistema de Gestión de Riesgos de IMQ Seguros persigue

identificar, medir y controlar de forma continuada los riesgos a los que puede estar expuesta la entidad (riesgos de suscripción de seguros, riesgos de mercado y riesgos operacionales) y se integra dentro de su estructura de procesos como una variable más de su gestión.

Midenet – Seguimiento Plan Estratégico y Plan de Gestión



MODELO DE GESTIÓN

Son muchos los avances vividos en los últimos años, sobre todo a raíz de la profunda transformación llevada a cabo en 2003, reforzando la gestión de la compañía con una mayor profesionalización y una nueva estructura. En 2015, con la elaboración del Plan Estratégico 2015–2018, la compañía apuesta por el Modelo de Gestión Avanzada desarrollado por Euskalit como marco y referencia para seguir avanzando y sentar las bases ante un futuro cada vez más complejo.

Elementos como la transparencia, tanto ascendente como descendente, la cada vez mayor participación de sus Grupos de Interés, y la mejora continua en todos sus ámbitos de actuación, son los motores que guían el modelo de gestión de IMQ Seguros. El despliegue de su Plan Estratégico se realiza a través del Plan de Gestión Anual.

Mapa de procesos



5 Prioridades Estratégicas 2019-2021

- Transformación Digital de la compañía
- Diferenciación y Experiencia de Cliente (CEX)
- Crecimiento rentable
- El médico, clave en nuestro modelo asistencial
- Modelo de gestión y equipo de personas

Nuestros Grupos de Interés

- Accionistas
- Clientes
- Órganos de gobierno
- Proveedores (asistenciales y no asistenciales)
- Personas
- Administración
- Aliados estratégicos
- Sociedad



Nuestra misión: ¿Qué somos?

Somos la compañía líder en Euskadi en sanidad privada. Cuidamos y acompañamos a las personas a lo largo de toda su vida en algo tan importante como es su salud. Nuestros profesionales médicos, nuestras personas y quienes integramos IMQ Seguros, trabajamos para que sientan que están en las mejores manos.



Nuestra visión: ¿Cómo nos vemos mañana?

Queremos seguir siendo una empresa líder en Euskadi, de personas para las personas. Queremos sorprender a nuestro cliente, comprometer a nuestro equipo y conectar con la sociedad. Queremos seguir creciendo, ser mejores, sentar las bases para cumplir 86 años más.

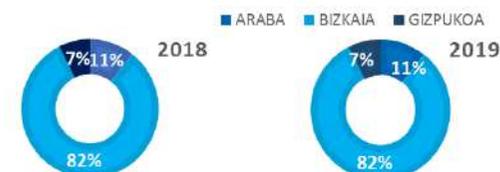


Nuestros valores y compromisos

- **Nos apasiona el CLIENTE.**
Es nuestra razón de ser.
- **Somos VALIENTES.**
Nos adelantamos, nos preocupa el futuro.
- **Estamos CERCA.**
Generamos confianza.
- **Somos un solo EQUIPO.**
Con pasión, con ética, con responsabilidad y compromiso social.
- **Queremos personas GANADORAS.**
Que se atrevan, ejemplares.
- **Ser siempre MEJORES.**
Más solventes, más rentables, más eficaces.

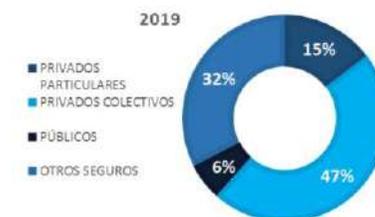
PRINCIPALES CIFRAS IMQ 2019

CARTERA DE CLIENTES POR TERRITORIO	2018	2019
ARABA	38.841	40.398
BIZKAIA	300.273	308.558
GIZPUKOA	26.196	28.009
TOTAL	365.310	376.965



CARTERA DE CLIENTES POR SEGURO	2018	2019
IMQ SALUD	251.898	253.936
IMQ BAJA DIARIA	1.529	1.568
IMQ ACCIDENTES	11.652	10.905
IMQ RENTA	14.317	14.258
IMQ CENTROS INTERNACIONALES	1.739	1.657
IMQ DENTAL	58.228	67.604
IMQ ACUNSA	7.302	6.978
IMQ DECESOS	18.645	19.811
IMQ ESQUI	-	42
IMQ DEPENDENCIA	-	3
IMQ VIAJE	-	2.947

DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CLIENTES	2018	2019
PRIVADOS PARTICULARES	58.086	55.420
PRIVADOS COLECTIVOS	171.416	176.852
PÚBLICOS	22.396	21.664
OTROS SEGUROS	113.412	123.029
TOTAL	365.310	376.965



Facturación agregada	278.969 miles de €
Beneficio	24.377 miles de €
Personas	397
Actividad aseguradora	222
Actividad en centros de especialidades	175

Vinculación de Clientes con el resto de elementos



CLIENTES

IMQ es una compañía aseguradora que pone a disposición de sus clientes diferentes tipos de seguros. Tradicionalmente ha comercializado seguros del ramo de salud: asistencia sanitaria, dental, renta por hospitalización, baja diaria, acceso a centros internacionales, asistencia en el extranjero, etc. En los últimos años ha abordado una estrategia de diversificación con el lanzamiento tanto de nuevos productos de salud como de nuevos ramos (decesos, accidentes, ski) como estrategia de fidelización.

El **cliente de IMQ Seguros** se divide en tres tipos:

- **Cliente particular:** persona física con relación contractual privada.
- **Cliente colectivo:** grandes empresas, pymes y colectivos de libre adhesión que como personas jurídicas contratan de forma privada.
- **Cliente público:** mutualidades públicas del Estado.

La compañía, dentro de su **estrategia multicanal** dispone de diferentes vías a través de las que comercializar sus productos: atención comercial en oficinas, canal banca, telemarketing y el canal digital. El cliente, una vez que adquiere el seguro tiene acceso a la cobertura de las prestaciones contratadas en caso de siniestro, y a cuya cobertura está obligada la aseguradora. Las prestaciones son desarrolladas por los proveedores asistenciales concertados: cuadro médico, clínicas y centros asistenciales y otros (casas de prótesis, transporte sanitario, hospitalización a domicilio, etc.). Existen fundamentalmente dos formas de acceso a un servicio cubierto por la póliza: acceso a actos liberalizados – prescritos (sin necesidad de realizar un trámite) o actos sujetos a autorización (exige un trámite al cliente). Para la gestión administrativa de las pólizas (autorización de servicios, contratación, coberturas, información, etc.) se cuenta con diferentes canales de atención al cliente: 7 oficinas de atención presencial, atención telefónica, el canal digital y el gestor personal.

En los últimos años la compañía, en el marco de su reflexión estratégica, ha apostado por el **cliente**, uno de sus principales grupos de interés, como núcleo central de

su estrategia. Reflejo de ello son los proyectos que en los últimos años se están abordando, tales como Transformación Digital, Experiencia de Cliente, la Prescripción Digital, Data Analytics..., todos ellos enfocados a enamorar a nuestros/as clientes y a convertirlos en fans de IMQ Seguros.

CLIENTES Y ESTRATEGIA

El cliente ha sido desde siempre una parte esencial en la estrategia de IMQ, desde su propio origen y la esencia con la que nace, hasta el momento actual donde la diferenciación y su conocimiento son elementos fundamentales para consolidar su liderazgo y mirar al futuro. Así, se han ido abordando proyectos que han sido claves en la transformación de la compañía, desde el cambio de su modelo de atención al cliente y el propio acceso a los servicios en el año 2001, la progresiva automatización de la relación con sus proveedores asistenciales, el desarrollo de su Sistema de Gestión de la Calidad o el actual proyecto de Transformación Digital, que implica un cambio profundo en la forma de hacer y de prestar servicio a un nuevo perfil de cliente. Evolucionando con todo ello de forma paulatina desde una visión centrada en el producto a una visión centrada en el cliente.

El **Plan Estratégico 2015 – 2018** pone foco en la mejora de la calidad y el servicio a las y los clientes, profundizando para ello en un mayor conocimiento de sus necesidades y expectativas, evaluando de forma permanente su satisfacción y mejorando su percepción. Durante todo este proceso se han llevado a cabo diversas acciones enfocadas a dicho objetivo. Se estandariza y se amplía el alcance del proceso de medición de la **satisfacción del cliente**; en el **plan de formación** se llevan a cabo iniciativas como el **Proyecto Itzalak** para concienciar de la importancia de la figura de atención al cliente en el negocio de IMQ; se realiza una revisión profunda del proceso de **Gestión de Incidencias** buscando una implicación directa del propio Comité de Dirección y del colectivo de líderes; se crea el equipo de **fidelización y retención** para generar mayor

valor añadido al cliente y trabajar sobre las bajas de la compañía; se comienza a poner foco en la **digitalización**, con nuevos servicios y nuevos modelos de atención; se avanza hacia la **multicanalidad** primero y luego a la **omnicanalidad**; se crean nuevos canales de relación como el **Gestor Personal**; se comienza a involucrar y a trabajar directamente con el cliente en el diseño y lanzamiento de nuevos servicios y productos a través de **focus group**; se trabaja en la creación de una **visión 360º** del cliente mediante la implantación del **CRM**; o se define una nueva **estrategia de comunicación** enfocada a crear valor al cliente con contenidos que ponen foco en el cuidado de la salud y en la prevención con la promoción de hábitos de vida saludable.

El actual **Plan Estratégico 2019 – 2021** persigue dar un salto cualitativo primando un enfoque no sólo racional sino también emocional.



Se definen **6 grandes proyectos estratégicos** enfocados en el cliente:

- **Transformación Digital:** entre otros objetivos persigue que todos los trámites se puedan realizar de una forma digital (contratación online, evolución de la oficina online y de la app, etc.). Se incorporan nuevos servicios demandados por los clientes (cita online, atención médica digital, portal de mediadores y empresas, etc.). Y se busca una mayor eficiencia organizativa para agilizar gestiones y potenciar tareas de mayor valor añadido (proceso de robotización e inteligencia artificial, etc.).
- **Prescripción Digital,** para simplificar y facilitar el acceso a los servicios eliminando trámites que no aportan valor al cliente.
- **Historia clínica digital** integrada del paciente IMQ, aunando toda la información sanitaria y dando respuesta a una demanda de los clientes que persiguen tener a su disposición y de forma centralizada toda su información de salud y la de su familia.
- **Data Analytics:** un paso más para profundizar en el conocimiento del cliente, desarrollando un sistema de procesamiento, análisis y gestión de datos que facilite la toma de decisiones, permita identificar nuevas oportunidades y diseñar nuevas propuestas de valor al servicio de los clientes. Avanzar desde un análisis descriptivo de los datos hacia un modelo predictivo y prescriptivo.
- **Experiencia de Cliente:** para impulsar una cultura global organizativa centrada en el cliente, que persigue convertir a los clientes en auténticos **FANs** y promotores de IMQ. Empatizando y entendiendo las emociones con las que el cliente vive su experiencia con la compañía.
- **Transformación de Medicina de familia:** evolucionar una especialidad clave en la experiencia de los clientes y donde IMQ es singular frente a otras compañías aseguradoras, al mantener al médico de familia como puerta de entrada al sistema (acceso al resto de especialidades).

El cliente está también presente en **los valores de la compañía: “Nos apasiona el Cliente”**. Para la definición



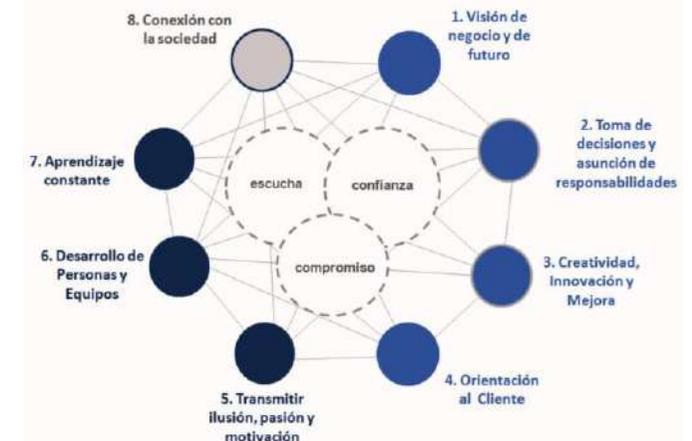
de los nuevos valores en el Plan Estratégico 2019 – 2021 se lanzó un reto ThIMQing a todas las personas de la organización. Se contó con la participación de 37 personas que identificaron aquel valor o valores que consideraban deben definir a la compañía en los próximos años.

CLIENTES Y PERSONAS

En línea con la estrategia de la compañía desde el ámbito de **Desarrollo de Personas** se ha trabajado para potenciar una visión centrada en el cliente, con mayor formación tanto en áreas con impacto directo como a nivel global, definiendo competencias clave en el Modelo de Liderazgo y en el Modelo de Competencias Global, y teniendo en cuenta estas competencias en el proceso de selección de personas.

- En el año 2016 se definió el **Modelo de Liderazgo** de IMQ con la participación tanto del Comité de Dirección como del colectivo de líderes (sesión de reflexión con más de 36 personas), y en base a ello, el **Modelo de Competencias Genéricas** en el año 2017 (con la participación de 33 personas).

El cliente tiene un papel relevante, siendo una de las 8 competencias que lo definen: “Orientación al cliente”. Y evaluándose anualmente dentro del proceso de realización de las **Conversaciones de Desarrollo** de todas las personas de la compañía.



- En el ámbito del **plan de formación** han sido muchas las iniciativas que se han desarrollado centradas en cliente. Durante el año 2017 se llevó a cabo el **Proyecto Itzalak** (ejercicio de shadowing), en el que cada persona de la organización acompañó durante 3 horas a un compañero/a de las áreas de Atención al Cliente y Atención Comercial para interiorizar la importancia de estas funciones y de ofrecer un buen servicio, entendiendo con ello la repercusión que tiene en el cliente final lo que se define y diseña en los distintos procesos de la organización. Esta formación ha pasado a formar parte del Plan de Acogida para las personas de nueva incorporación. Igualmente y siguiendo este modelo se llevó a cabo en el año 2018 la iniciativa “Todos somos comerciales” donde el Comité de Dirección acompañó a un/a comercial a lo largo de todo el proceso de venta (pre-venta, visita comercial y cierre de la venta) para entender dicho proceso y las necesidades y expectativas planteadas por el cliente colectivo o empresa.

Tras la definición del nuevo **código de atención al cliente** en el año 2018 mediante un proceso participativo, y con el objetivo de definir un estilo de atención IMQ diferenciador y homogéneo entre los diferentes puntos de atención, en el año 2019 se llevó a cabo una formación presencial (26 sesiones de trabajo, 276 personas) para su implantación y puesta en marcha. Además, se llevó a cabo una formación obligatoria en el Aula IMQ para todas las personas de la organización.

De forma recurrente durante los últimos años se han llevado a cabo diferentes formaciones para mejorar las competencias de las personas que se ubican en primera línea: habilidades de comunicación, desarrollo de la empatía en la atención al cliente, habilidades del gestor personal, etc.

Para evaluar la importancia que el cliente tiene en la compañía y en las personas dentro de la **encuesta de satisfacción de personas** que se realiza cada dos años se incluye una dimensión (dentro de las 13 que contiene) sobre su satisfacción con la orientación a los clientes. En la última encuesta, realizada en el 2019,

obtuvo una nota de 7,50 (frente al 7,34 del 2017 y el 6,72 en 2015), siendo una de las variables mejor valoradas.

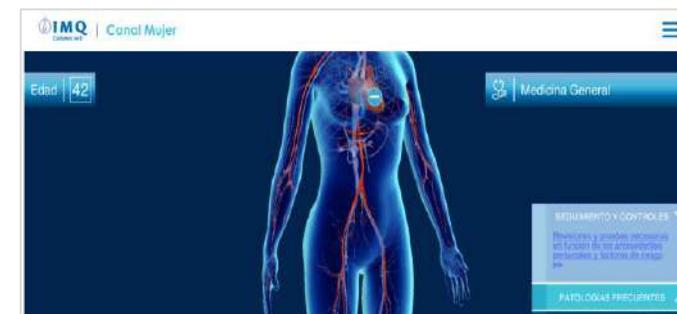
CLIENTES Y SOCIEDAD

IMQ Seguros entiende el compromiso con el entorno como su oportunidad para favorecer el desarrollo económico, social y medioambiental desde su posición de aseguradora referente en Euskadi. En el año 2017 el Consejo de Administración de Grupo IMQ aprobó la **política de RSC** con los principios a aplicar a todas sus unidades de negocio y el marco global de actuación que debe guiar la gestión de las prácticas de RSC. Un compromiso con la sociedad que se encuentra incluido en los valores de IMQ Seguros.

Además de iniciativas enfocadas a promover la igualdad de género, el deporte amateur y de base, el apoyo a la cultura, a la investigación y a la docencia, destacan las actuaciones dirigidas a la **promoción de hábitos de vida saludable y de prevención**, que tienen un impacto directo en el cliente. Así, una parte fundamental del compromiso con la sociedad reside en la concienciación y divulgación de conocimiento experto sobre temas sanitarios de interés general, tanto a través de una colaboración activa con los medios de comunicación (artículos divulgativos) como mediante las diferentes plataformas que la compañía ha diseñado para ello. Actualmente cuenta con el **Portal de Salud**, blog que ofrece información sobre deporte, infancia, nutrición, mayores... En 2019 tuvo más de 578.000 visitas de usuarios. El **Canal Mujer**, con contenidos especializados, ha tenido más de 32.000 visitas en el primer semestre del 2020; y el **Canal Gaztea**, más de 75.000. Durante la **crisis Covid-19** se ha desarrollado una **website específica** con información vinculada al virus, su tratamiento, prevención y los servicios IMQ disponibles durante la crisis. Desde su lanzamiento el 1 de abril ha recibido más de 83.000 visitas.

IMQ Seguros apoya también activamente el **fomento del euskera** desde hace años y participa en iniciativas como Ibilaldia o Euskaraldia y tiene un grupo transversal interno, el Euskara Taldea, que impulsa el idioma a nivel interno y vela porque esté también presente en las comunicaciones

de la compañía hacia el cliente y la sociedad. Otro de los ámbitos en los que IMQ Seguros está trabajando activamente es el de la **sostenibilidad medioambiental**. Aborda la protección del medio ambiente como un principio esencial de responsabilidad para con las generaciones actuales y futuras, en línea con la declaración de respecto por el medioambiente incluida en su política de RSC. El trabajo que se está realizando se enfoca tanto a la eficiencia energética como a la reducción del consumo de materiales, no sólo a nivel interno, sino también en la relación con el cliente: eliminación del documento único de autorización a través del Proyecto de Prescripción Digital, o la próxima digitalización del welcome pack a los clientes, que actualmente se envía por correo postal. El sistema de gestión medioambiental está acreditado con la ISO 14.001.



CLIENTES E INNOVACIÓN

El **Sistema de Gestión de la Innovación** de la compañía se pone a disposición de la estrategia global, siendo el cliente uno de los factores clave, buscando generar nuevo valor añadido con servicios y productos innovadores que mejoren su experiencia. Todo ello tiene reflejo en el trabajo desarrollado en los tres principales bloques que abarca el proceso:

- **Inteligencia Competitiva:** alineado con los factores críticos de vigilancia definidos se ha puesto foco en los últimos años en analizar la estrategia de cliente tanto de aquellas compañías competidoras en el ámbito asegurador (Sanitas, DKV, Asisa, Mapfre, etc.) como de otros sectores muy cercanos al de IMQ (sector bancario...). Este trabajo ha permitido impulsar nuevos servicios: lanzamiento del Gestor Personal en 2016, videoconsulta en 2017 y la cita online o el chat médico en 2018. Igualmente se siguen de cerca y exploran las nuevas tendencias que en este sentido estén marcando el futuro del sector (big data, inteligencia artificial, etc.) y que han permitido impulsar proyectos como la robotización de determinadas áreas de actividad o el proyecto de data analytics para el desarrollo de modelos predictivos que permitan definir una estrategia de actuación proactiva hacia el cliente.

¿ Te sumas al **thIMQing?**



- **Generación interna de ideas:** desde 2016 se han ido incorporando diferentes iniciativas orientadas a fomentar la creatividad y crear una cultura interna de innovación:

- **Portal de Innovación ThIMQing:** puesto en marcha en 2016 y actualmente integrado en la intranet, es una herramienta digital de generación de ideas y de carácter colaborativo que permite tanto incorporar ideas como opinar y votar sobre ellas. Su gestión se dinamiza a través de retos alineados con el Plan Estratégico y el Plan de Gestión Anual, existiendo también un apartado en el que las personas pueden incluir cualquier idea de la naturaleza que sea. Desde su puesta en marcha se han lanzado 4 retos (de un total de 8) que han tenido como objetivo el cliente:

- ✓ ¿Cómo rejuvenecer nuestra cartera? (2016)
- ✓ Hacerle la vida más sencilla al cliente (2017)
- ✓ ¿Cómo podemos conseguir que las novedades de IMQ lleguen de una manera clara al cliente? (2019)
- ✓ ¿Cómo mejorarías la experiencia del cliente tras el Covid-19? (2020)

Con estos retos se han generado un total de 117 ideas de las que se han materializado 24. Entre ellas, el chat de atención al cliente digital, los terminales self service en oficina para realizar trámites online sin espera, videos tutoriales para explicar novedades y servicios digitales, uso de alocución telefónica en espera para presentar novedades, sorteo de regalos para completar datos de los asegurados, guía de uso del seguro en la web, etc.

- **Talleres de creatividad:** en el año 2018 se formó al equipo Txapel Urdin (10 personas) en dinámicas para la gestión de Talleres de Creatividad, con el objetivo de dar respuesta a un reto global de la compañía o a un problema sin resolver en un determinado proceso. Desde su lanzamiento se han hecho 3 talleres con foco en el cliente (de un total de 7 en los que han participado 68 personas): cambio

cultural CEX, Transformación Digital, Clientes que no usan el servicio asistencial.

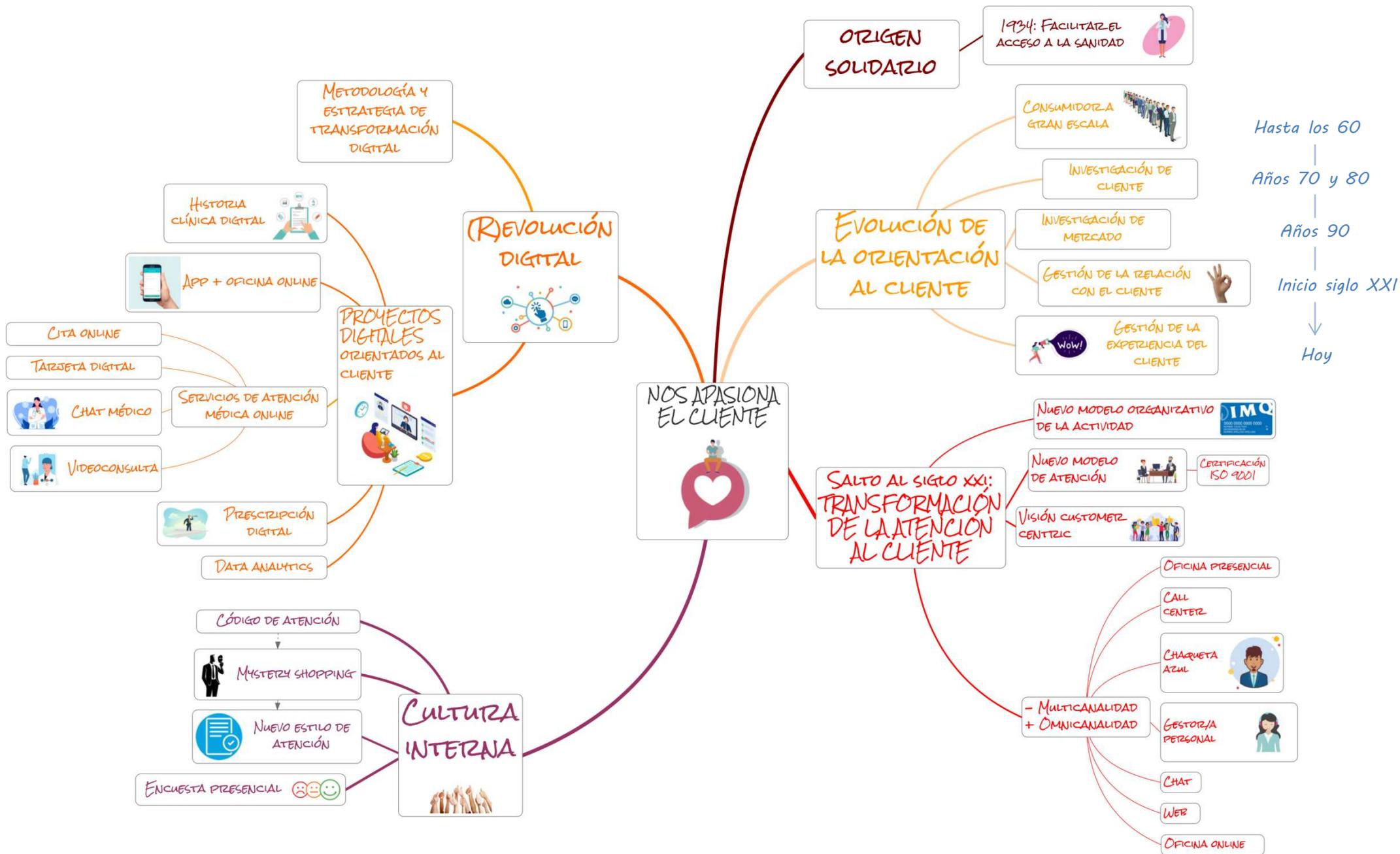


- **Desing Thinking:** durante el año 2019 se ha formado a un equipo de 5 personas en esta metodología, con el objetivo de poner en marcha una prueba piloto en el año 2020 y medir sus resultados. Dicha iniciativa se centra en generar una nueva propuesta de valor para el cliente que no usa el servicio asistencial a pesar de tener contratada una póliza IMQ (y viendo que su feedback en las encuestas realizadas a través de CEX tiene recorrido de mejora).

- **Gestión de proyectos de innovación:** proyectos como Transformación Digital, Prescripción Digital, la Historia Clínica Digital integrada o Data Analytics son algunos ejemplos de proyectos de innovación donde la compañía tiene actualmente puesto el foco y que tienen una clara orientación al cliente.

Cabe resaltar, además, cómo otros procesos que vinculan directamente con Innovación, como **Diseño de Producto**, han incorporado en los últimos años al cliente como parte del mismo. Así, se han llevado a cabo focus group con clientes que han permitido avanzar en el diseño o evolución de algunos productos o incluso descartar algunas iniciativas identificadas (producto joven, producto senior, evolución de la app, etc.).

Nos apasiona el cliente



Nos apasiona el cliente

NOVEDAD Y APRENDIZAJE

- En IMQ la orientación al cliente ha evolucionado hasta perfilarse (con el cambio al siglo XXI) hacia el empoderamiento de este en las decisiones estratégicas, dando lugar a partir de la reflexión para el **Plan Estratégico 2015 – 2018** a un enfoque emocional (ya no solo racional) hacia el asegurado y a un contexto customer centric (poner al cliente en el centro de todo).
- El proceso de inteligencia competitiva, el benchmarking y la innovación a partir de la ideación generada por las personas, sumado a las herramientas de escucha activa del cliente han dado lugar a la **implantación en cascada de iniciativas novedosas**: nuevas figuras de atención como el gestor personal, un resolution bot (IA) o el chaqueta azul; un estilo de atención con sello propio; además de nuevos servicios de atención médica online que facilitan la vida al cliente; la metodología CEX o la prescripción digital.
- Como esfuerzo de **difusión hacia el exterior**, IMQ ha compartido su estrategia de Transformación Digital en foros como “Bilbao Tech Week” en 2017, “Health 2.0. Basque 2018”, Deusto Business Alumni y Grupo Spri “Insurtech, la revolución digital del sector seguros” en 2018, “Bilbapp” en 2019, “Opentx Enterprise Day” en 2019; o el desarrollo de su Historia Clínica Digital en foros a nivel estatal como “InforSalud” en 2019. IMQ se integra en organizaciones centradas en Experiencia de Cliente para **compartir buenas prácticas**: Asociación DEC, Comunidad Experiencia de Cliente AEC; y es consciente del potencial de este proyecto para ser compartido con otras organizaciones desde contextos como el propiciado por Euskalit.

UTILIDAD Y ALCANCE

- El protagonismo creciente del cliente como grupo de interés prioritario está respaldado por los **2 últimos planes estratégicos** (contemplándose “Diferenciación y Experiencia de Cliente” como uno de los 6 grandes proyectos estratégicos), así como por la misión, visión y valores de la compañía, ocupando “Nos apasiona el cliente. Es nuestra razón de ser” el primero de los 6 valores que representan a IMQ.
- El **liderazgo centrado en el cliente** se aborda desde los procesos, áreas y personas, alineados mediante una visión transversal y con alcance a toda la organización.
- Con la premisa de empatizar y conectar con las expectativas y emociones del cliente como clave para construir una relación sólida y de confianza, IMQ viene abordando un **cambio cultural** que implica a todas las personas. En paralelo al plan de cultura interna específico de CEX que alienta a la organización a sacar su lado más “WOWista”, en 2018 se activó la implantación de un **código específico de atención al cliente**, definido con la participación de un equipo amplio personas y que ha contado con un plan de formación e implantación, y que tras un primer ejercicio de **mystery shopping** ha evolucionado a un **nuevo estilo de atención** para garantizar su eficacia.

ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS

- El despliegue de diferentes herramientas para la escucha activa del **cliente** (encuestas de satisfacción, gestión de incidencias, focus group) son el motor de la proximidad y el conocimiento a partir del cual activar mejoras e innovaciones. Al cliente, como principal grupo de interés de IMQ, también se le hace partícipe en la implementación de cambios y mejoras o testeo de productos y servicios.
- La implicación de las **personas** en el enfoque cliente es fundamental, y para ello se desarrollan diferentes planes que pretenden sensibilizar y facilitar la consecución de objetivos en este sentido.
- El **proveedor asistencial** resulta una pieza clave que impacta en el servicio y la percepción del cliente y que, además, es indispensable para que se puedan materializar buena parte de las ventajas digitales dirigidas al cliente (historia clínica digital, cita online, videoconsulta...) a partir de desarrollos de la mano del Terminal Sanitario TVS+ utilizado para la transmisión electrónica de la actividad. Igualmente, para el desarrollo de determinados proyectos se establecen alianzas y colaboraciones con **otros proveedores** (sobre todo a nivel tecnológico) para complementar capacidades.
- Por su parte, los **Órganos de Gobierno** de la compañía favorecen una nueva visión de negocio centrada en el cliente como ventaja diferencial respecto a la competencia y que busca contribuir a mantener la cartera de clientes a la vez que el liderazgo de mercado en Euskadi.

RESULTADOS

- Midenet, como herramienta que desde 2016 da soporte al seguimiento de la actividad y objetivos de la compañía, recoge mes a mes la evolución de los principales indicadores de cliente como la **satisfacción de las personas con la orientación al cliente** (mejorada en casi un punto de 2015 a 2019), los indicadores específicos del proyecto de Experiencia de Cliente (**NPS e índice de satisfacción** con las interacciones clave del cliente con la compañía), **usuarios activos en los diferentes avances digitales** (app y oficina online, historia clínica digital videoconsulta), etc. así como de profesionales que se van sumando a estas iniciativas.
- La puesta en marcha de mejoras y novedades derivadas de la orientación al cliente está originando, de forma generalizada, tendencias positivas en la evolución de dichos indicadores. El seguimiento mensual hace posible la detección de posibles desviaciones y la reacción ágil para analizar las causas y subsanarlas.
- Más allá de la mejora en los resultados cuantitativos, IMQ pretende seguir incorporando **nuevas iniciativas** orientadas a cubrir las necesidades de un cliente exigente como el de hoy con el objetivo de sorprenderle y favorecer su lealtad.

ORIGEN SOLIDARIO

La vocación de IMQ por darle a su cliente una respuesta adaptada a sus necesidades de salud tiene su origen en **1934**, cuando un grupo de médicos vizcaínos apostó por hacerle accesible a la sociedad una infraestructura sanitaria con cobertura de las necesidades asistenciales, hasta entonces un lujo al alcance de una minoría, ya que no existía siquiera el sistema de salud público, que lo haría 8 años después.

Inspirados en una mutua médica de Lot-et-Garonne (Francia), los doctores Enrique Ocharan y Vicente San Sebastián propusieron crear un sistema de atención

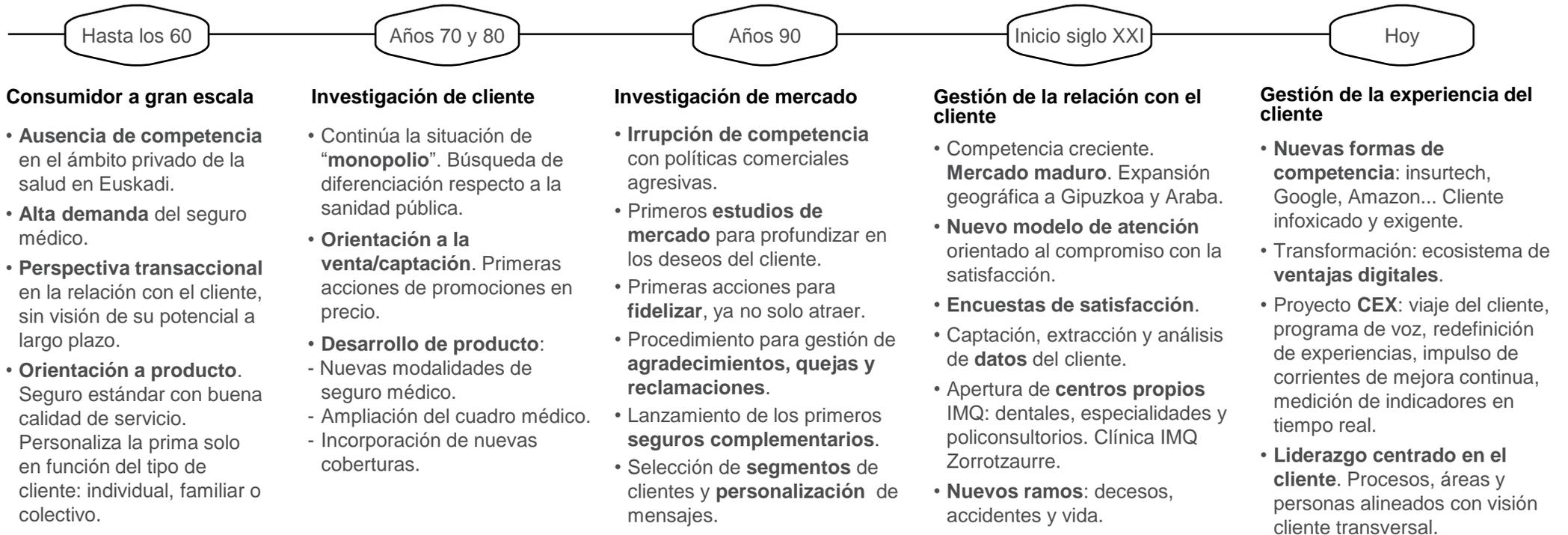
quirúrgica de libre elección por una modesta póliza de abono mensual. Cada uno de aquellos 44 médicos puso de su bolsillo las 100 pesetas que requirió como capital inicial la puesta en marcha del primer Igualatorio de todo el Estado, embrión del actual IMQ y que sirvió de modelo para el resto de las sociedades médicas estatales.

El respaldo entusiasta de 1.500 clientes acompañó desde su inicio a este ilusionante proyecto, que en tan solo seis meses consiguió superar los 12.000 asegurados/as, que pagaban por aquel entonces una cuota mensual de 2,5 pesetas y de 5 pesetas en el caso de la modalidad familiar.

Conscientes de que la buena salud es lo que más importa en la vida de las personas, a lo largo de estos 86 años IMQ ha ido transformando su particular modelo de gestión para adaptarlo a las características cambiantes del mercado, pero sobre todo a las nuevas demandas del cliente que, hoy más que nunca, ocupa el centro de todos sus esfuerzos y aspiraciones.

La orientación al cliente en IMQ persigue evolucionar de un enfoque solo racional a un enfoque también emocional, de una visión de consumidor a una visión de cliente co-creador, que se va integrando como fuerza impulsora en las decisiones estratégicas.

EVOLUCIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN IMQ



SALTO AL SIGLO XXI: TRANSFORMACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Coincidiendo con la llegada del nuevo siglo, IMQ puso en marcha diferentes proyectos que marcaron un nuevo rumbo en la relación con el asegurado y que se tradujeron en un nuevo modelo de atención con más canales a disposición del cliente y mayor facilidad en el acceso a los servicios. En las 2 últimas décadas IMQ ha ido desarrollando progresivamente su capacidad de mirar con los ojos del cliente para entender y satisfacer sus expectativas.

La **implantación de la tarjeta sanitaria** en el año 2001 con la consiguiente eliminación definitiva de los cheques supuso un antes y un después en el uso del seguro. La activación de Chip Card como nuevo soporte de todas las transacciones asociadas a la tarjeta dio lugar a un **nuevo modelo organizativo de la actividad**: los proveedores médicos se dotaron con los medios necesarios (imprinters, datáfonos y documentos únicos) para recoger los actos realizados y la transferencia de la actividad se digitalizó y profesionalizó en todas sus fases, desde la emisión de autorizaciones médicas a través de los diferentes canales (presencial, call center o Internet) hasta la revisión de la facturación y liquidación de la misma. Con todo ello, se aumentó la velocidad de proceso de datos y se facilitó el control y seguimiento de la actividad soportada en el SIAC, primer sistema de atención al cliente informático que se implantó en IMQ.

La mejora de la satisfacción del cliente como marco global de trabajo originó acciones en cadena que dieron lugar a un **nuevo modelo de atención**. Se produjo una profunda **renovación de los espacios físicos** de atención al cliente en 2004 con el objetivo de reestructurarlos respondiendo a criterios de agilidad y comodidad. Hasta entonces el cliente había tenido que guardar una cola diferente por cada tipo de trámite que precisaba. El perfil de los equipos de atención al cliente pasó a ser multidisciplinar y capaz de resolverle cualquier gestión desde un modelo de atención

“ventanilla única”, agilizándose notablemente los tiempos de espera. Los mostradores se eliminaron para dar un paso más en la cercanía con el cliente, también en un sentido físico. Estos fueron sustituidos por mesas y mobiliario confortable en el que atender de igual a igual.

La atención telefónica tomó forma de **call center propio** en 2002, que se creó y potenció con el objetivo de facilitar trámites sin necesidad de que el cliente tuviera que sacrificar su tiempo para acudir a las oficinas.

Estas y otras buenas prácticas llevaron a IMQ a acreditar su servicio de atención al cliente por primera vez en 2001 con la **certificación ISO 9001**. Desde entonces, y siendo cada vez más conscientes de la importancia de dar nuevos pasos en la satisfacción del cliente, se ha auditado año a año y se ha ido ampliando hasta conseguir su alcance total desde 2018 con implicación de todos los procesos de la compañía para unificar la visión global de cliente.

En la última década, la relación con el cliente ha ido evolucionando hasta ocupar un alcance transversal en la organización impulsado por sus opiniones, sus preocupaciones y sus deseos. Los procesos, de forma creciente, van incluyendo al cliente en la toma de decisiones. A modo de ejemplo, el proceso de diseño de producto cuenta con una metodología compartida con el cliente para incorporar su feedback antes de la fase de comercialización.

La activación de iniciativas para mejorar su experiencia en cada una de sus interacciones clave con la compañía está respaldada por el protagonismo creciente del cliente como grupo de interés prioritario en los 2 últimos planes estratégicos, así como en la misión, visión y valores de la compañía. Para la definición de estos últimos, en 2018 se lanzó un reto a todas las personas de la organización, constatándose que buena parte de los valores sugeridos situaban al cliente como eje central, lo que llevó a que ocupara el primero de los 6 valores que representan a IMQ: **“Nos apasiona el cliente. Es nuestra razón de ser.”**



El hecho de elevar la experiencia de cliente a nivel de proyecto estratégico ha impulsado diferentes iniciativas que están conduciendo a la compañía a una visión **customer centric**, hacia un liderazgo centrado en el cliente. En este sentido, el despliegue de diferentes herramientas para la **escucha activa** como las encuestas de satisfacción, la gestión de incidencias o los focus group son el motor de la proximidad y el conocimiento del cliente a partir del cual activar mejoras e innovaciones.

- ✓ 62.000 encuestas (asociadas al programa de voz) respondidas desde su lanzamiento en 2019 hasta el momento actual (06.07.2020).
- ✓ 1.478 incidencias recibidas y gestionadas en 2019, con un tiempo medio de respuesta de 6,43 días, un 31% menos que en 2018 (9,11 días).
- ✓ 7 focus group específicos con clientes (co-creación con clientes colectivos y testeo de productos joven, senior y dependencia), con la participación de un total de 46 clientes desde 2018.



Multicanalidad y omnicanalidad

IMQ ha ido incorporando nuevos canales de atención, en función de las preferencias o circunstancias del cliente en cada momento. A los canales de atención tradicionales se les han sumado otros nuevos que aportan un plus en inmediatez y comodidad.

A la red de 7 **oficinas físicas** en los tres territorios, se le añadió en 2015 el equipo de **atención comercial** especializado en la venta presencial y que a su vez ha contribuido a descongestionar la atención de otros trámites. La figura del **“chaqueta azul”** se puso en marcha en 2017 para mejorar la atención y el apoyo a las y los clientes durante su ingreso en la Clínica Zorrotzaurre. Esta idea surgió de una figura similar con la que cuentan algunos aeropuertos, gracias a la cual las y los pasajeros se sienten acompañados y puede resolverse con agilidad cualquier cuestión informativa o que pueda ser motivo de preocupación.

El **call center** propio atendió en 2019 más de 692.000 llamadas (servicio de información al cliente, coordinación de urgencias, gestión de citas médicas, etc.). En 2017 y a raíz del análisis de quejas recibidas, se decidió cambiar el número de atención a uno gratuito (de 902 a 900), siendo una de las primeras compañías aseguradoras en dar este paso.

En 2016 se puso en marcha el **gestor/a personal**, fruto del proceso de inteligencia competitiva, del análisis del sector bancario y del plan estratégico 2015–2018, siendo la primera compañía aseguradora en disponer de esta figura. Tras una prueba piloto con un grupo de clientes, se lanzó este modelo de atención más personalizado, cercano y ágil (atención telefónica y online). A cierre de junio de 2020, 53.887 clientes tienen gestor/a asignado (todos los particulares e incorporación progresiva de los clientes colectivos). A la vista de la buena acogida de esta figura y en previsión de que pueda convertirse en el germen de la atención al cliente en un futuro cercano, IMQ tiene previsto redimensionar y empoderar este canal.

A finales de 2018 se puso en marcha en la oficina online un **chat de atención al cliente** que hasta cierre de junio de 2020 ha ofrecido más de 12.000 respuestas atendidas por los equipos de soporte digital y atención

comercial. En mayo de 2019 se lanzó un **chat bot** que ha atendido desde entonces 27.000 consultas y en marzo de 2020 se ha incorporado un **resolution bot** (inteligencia artificial) que ya ha ofrecido más de 1.000 respuestas automáticas.

NUESTRAS OFICINAS	2018	2019
CLIENTES ATENDIDOS	195.590	194.478
TIEMPO MEDIO DE ATENCIÓN	8:40	6:17
TIEMPO MEDIO DE ESPERA	4:47	2:39
TELEFÓNICO GRATUITO		
LLAMADAS ATENDIDAS	260.842	253.786
TIEMPO MEDIO DE ATENCIÓN	2:30	2:34
TIEMPO MEDIO DE ESPERA	0:27	0:44
OFICINA ONLINE		
CLIENTES DE ALTA EN OFICINA ONLINE	42.290	55.585
AUTORIZACIONES SOLICITADAS	7.884	10.543
PORCENTAJE DE AUTORIZACIONES DIFERIDAS RESUELTAS EN MENOS DE 1 HORA	91%	88%
GESTOR PERSONAL		
CONTACTOS REALIZADOS	23.592	28.929
TIEMPO MEDIOS DE ATENCIÓN LLAMADA	5:20	5:33

Actualmente, se está trabajando en diferentes iniciativas para el desarrollo del **canal web**. En 2016 se puso en marcha una nueva web y, tras un profundo análisis, se decidió cambiar su estructura, estando en 2020 en pleno proceso de transformación para publicar la nueva versión. Paralelamente, está en curso el desarrollo para facilitarle al cliente la contratación online de los diferentes productos, que se lanzará en el último cuatrimestre de 2020, una vez validado el proceso de pruebas por el propio cliente. El chat bot incorporado en 2019, una vez superada la prueba piloto con clientes, está disponible para el visitante web en imq.es, en la oficina online así como en los sites específicos de las clínicas dentales.

El cliente de IMQ también dispone, dentro de la web corporativa, de canales digitales específicos con contenidos divulgativos de salud: canal salud y canal gaztea desde 2017, y canal mujer desde finales de 2018. Los perfiles oficiales de IMQ en RRSS también incorporan contenidos de diferente naturaleza, de interés para el cliente y también para la sociedad.

Con el objetivo de acercarse a sus clientes potenciales, IMQ, además del canal directo ofrece soluciones

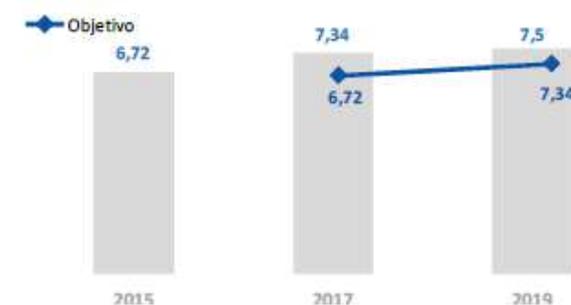
también mediante agentes y corredores y su acuerdo de distribución con Kutxabank a través de sus oficinas en el País Vasco.

Partiendo de una realidad multicanal a disposición del cliente, en 2019 se incorporó la nueva función de **responsable global del canal cliente**, enfocado a potenciar una **atención omnicanal** capaz de coordinar todos los canales en tiempo real para dar una respuesta única y ofrecer la misma experiencia al cliente independientemente de la vía de contacto por la que opte. A nivel operativo, la implantación de un **nuevo CRM** (Salesforce) iniciada en 2018 ha supuesto un importante avance para desarrollar una visión 360º del cliente.

CULTURA INTERNA: ESTILO DE ATENCIÓN MADE IN IMQ

Empatizar y conectar con las emociones del cliente es clave para construir una relación sólida y de confianza, y más aún cuando se trata del cuidado de su salud. Con esa premisa, en IMQ se viene abordando un cambio cultural que alcanza a todas las personas de la organización.

Índice de satisfacción de las personas con la orientación al cliente



Con el Plan Estratégico 2015 – 2018 se dio un cambio en el enfoque de gestión, poniendo al cliente en el centro de todo. A este enfoque se suman acciones como el proyecto Itzalak, una nueva gestión de las quejas y reclamaciones o el proyecto CEX. Su impacto se manifiesta en el incremento de casi un punto desde 2015.

Ya en el año 2002 se elaboró y desplegó un primer decálogo en el que se recogían los principales requisitos asociados a la función de atención al cliente para incrementar su satisfacción y hacerle la vida más fácil, promovido en aquel entonces por el área de organización, compartido por toda la compañía y especialmente dirigido a los equipos que tenían trato directo con el asegurado, que desde entonces han ido aplicando diferentes procedimientos orientados a evolucionar las buenas prácticas en la atención.

También resulta destacable el proyecto **Itzalak**, llevado a cabo en 2017 como ejercicio práctico de empatía con el consiguiente aprendizaje a nivel de comprensión hacia el cliente y con el objetivo también de poner en valor las funciones de atención al cliente e interiorizar que juegan uno de los papeles más relevantes en la organización de cara a la percepción, el recuerdo y la satisfacción con el servicio por parte del cliente.

El proyecto CEX lleva asociado su propio plan de cultura interna que alienta a la organización a sacar su lado más "WOWista". En paralelo, en 2018 se activó la implantación de un **código específico de atención** al cliente, definido con la participación de un equipo amplio de 50 personas que desarrollan su actividad en dicha área. El código recogió más de 60 pautas

agrupadas en 6 pasos que conducen al tipo de atención diferencial que se quiere implantar: preparación, saludo, escucha-comprensión, solución, despedida, gestiones post y seguimiento; además, identificaba factores positivos a potenciar, factores negativos a reducir y frases prohibidas a dejar atrás.

Para pasar del papel a la realidad y echar a andar el código, se llevó a cabo un taller de creatividad en el que participaron 11 personas, y con las ideas obtenidas se definió el plan de implantación que recogió herramientas de ayuda (placa portanombre para identificar a las personas, bloc corporativo para anotar información de interés para el cliente...), acciones de comunicación (código en formato de videos protagonizados por un grupo de empleadas/os, cartel, fondo de escritorio de ordenadores, emailing y artículos en el newsletter interno Zurekin) y de formación: curso online en el Aula IMQ obligatorio para todas las personas (incluido también en el plan de acogida de las futuras nuevas incorporaciones), curso presencial práctico de 7 horas para las 276 personas que atienden al cliente en Grupo IMQ y de 10 horas para las y los responsables de estos equipos.

Para medir el nivel de cumplimiento del código, a finales de 2019 se llevó a cabo una acción de **mystery**

shopping con un alcance de 178 visitas a oficinas y centros y 188 llamadas a nivel de Grupo, que permitió auditar cada uno de los atributos que lo componen. La principal conclusión fue que el servicio de atención al cliente cumple correctamente sus funciones, da solución a las consultas, muestra buena disposición y transmite voluntad de ayudar al cliente, dedicándole el tiempo suficiente. Sin embargo, se detectó que no se estaba evidenciando una atención diferencial respecto a la que está acostumbrado/a y que llegue a sorprenderle.

Aspectos detectados en el mystery shopping sobre los que incidir

	Clínicas y centros		Oficinas		Call Center		Gestor P.		Grupo IMQ (media)		Competencia	
	Pres.	Tel.	Pres.	Tel.	Pres.	Tel.	Pres.	Tel.	Pres.	Tel.	Pres.	Tel.
Nº medio de llamadas para contactar	-	1,6	-	-	1,5	2,1	-	1,7	-	-	-	1,4
Tiempo medio de espera	2 min	1 min	3 min	1,3 min	30 sec.	2,4 min	1,1 min	-	-	-	-	-
Lleva visible la placa/tarjeta portanombre	30%	-	37%	-	-	29%	-	-	31%	-	-	-
Sonríe y mira a los ojos	51%	-	75%	-	-	64%	-	-	62%	-	-	-
Saluda	59%	97%	76%	100%	100%	68%	86%	93%	100%	-	-	-
Saluda en euskera	8%	49%	17%	77%	71%	9%	48%	8%	20%	-	-	-
Pregunta en qué puede ayudarnos	69%	49%	89%	93%	43%	69%	44%	85%	40%	-	-	-
Pregunta nuestro nombre	29%	24%	30%	50%	52%	47%	38%	54%	30%	-	-	-
Nos llama por nuestro nombre	12%	11%	13%	33%	52%	14%	29%	23%	30%	-	-	-
Nos informa sobre actualización de datos	7%	4%	22%	20%	10%	12%	6%	-	-	-	-	-
Pregunta si te hemos entendido	28%	9%	60%	30%	14%	38%	21%	23%	40%	-	-	-
Informa de manera espontánea sobre ventajas dig.	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-	-
Demuestra conocimiento sobre ventajas digitales	5%	2%	14%	100%	30%	10%	58%	23%	20%	-	-	-
Nos dice "espero haberle ayudado"	21%	4%	59%	13%	14%	35%	25%	23%	20%	-	-	-
Nos agradece la visita/llamada	28%	40%	56%	60%	38%	45%	45%	38%	60%	-	-	-
Se ofrece para ayudarnos ante cualquier duda	28%	7%	59%	27%	48%	39%	36%	46%	40%	-	-	-
Se vuelve a poner en contacto, tras comprometerse	0%	100%	67%	55%	40%	39%	43%	50%	67%	-	-	-

2002

Desarrollo de Atención al Cliente

Requisitos Funcionales

- Cualquier contacto generará una respuesta del IMQ, en los plazos fijados
- El cliente sabrá donde dirigirse
- Igualdad de procesos, igualdad de respuestas
- Todo contacto generará una comunicación "positiva" por parte del IMQ
- El espacio de atención deberá ser el adecuado (físico)
- La respuesta se generará en el nivel adecuado y evitando al cliente el mayor número posible de trámites
- Evitar y en su caso gestionar las "colas"
- Todos los contactos generarán registro
- Conocer el nivel de satisfacción del cliente, programa de calidad, expectativas y procesos de mejora continua
- Maximizar la simplificación de trámites, minimizando la presencia física del cliente en nuestras oficinas

2018

Nuestro Código de Atención al Cliente en 6 pasos

- PREPARACIÓN:** Preparar el espacio de atención, tener los documentos necesarios, saludar al cliente.
- RECEPCIÓN:** Saludar al cliente, identificarle, ofrecerle ayuda.
- ESCUCHA:** Escuchar al cliente, comprender su necesidad, hacer preguntas para aclarar dudas.
- SOLUCIÓN:** Buscar la solución, ofrecer alternativas, explicar el proceso.
- DESPEDIDA:** Despedirse del cliente, agradecerle la visita/llamada, ofrecer ayuda futura.
- SEGUIMIENTO:** Registrar el contacto, hacer seguimiento del caso.

2020

Enamora al cliente con tu estilo de atención WOW

Y tu experiencia como empleado/a también mejorará

Adelante, WOWista

- Tu nombre siempre visible
- Sonríe y mira a los ojos
- Utiliza nuestro saludo y despedida corporativos
- Pregunta su nombre y utilízalo
- Empatiza: ponte en su lugar
- Explica las ventajas digitales
- Cumple con tus compromisos de seguimiento

Grupo IMQ

Por ello, se ha tomado la decisión de evolucionar el código en 2020 a un contenido más sintético que se ha renombrado como **estilo de atención** (dejando atrás el término “código”, que puede resultar más rígido y menos cercano para las personas) en el que se recogen exclusivamente las pautas clave que tienen mayor margen de mejora y que más potencial tienen para lograr un estilo de atención WOW, que resulte fácil de recordar y de tenerlo presente para aplicarlo en el día a día. Para ello, se ha activado un plan de comunicación que pretende calar en las personas a través de diferentes soportes: videos, folletos, anuncios dinámicos para la intranet, acciones de emailing, etc.

Asimismo, las pautas recogidas por el estilo de atención al cliente para los canales presencial y telefónico se están adaptando también a la atención online (correo electrónico y chat), con el objetivo de abarcar todos los canales y generar el mejor recuerdo posible en el asegurado/a cada vez que se interactúa con él o ella, independientemente del canal que utilice.

Por su parte, la **encuesta presencial** que hasta ahora el cliente tenía a su disposición en tablet ubicadas en los puestos de atención al cliente se ha adaptado para medir específicamente los aspectos que recoge el nuevo estilo de atención. Actualmente se están valorando diferentes medidas para compatibilizar estas encuestas con la situación originada por el Covid-19 sin que suponga ningún riesgo de contagio para el cliente. También está previsto ampliar esta encuesta en el último trimestre de 2020 a las clínicas y centros asistenciales así como a las otras unidades de negocio de Grupo IMQ.

(R)EVOLUCIÓN DIGITAL PARA DAR RESPUESTA AL CLIENTE DE HOY

Para materializar sus proyectos de transformación digital, IMQ tiene definido su propio **modelo de trabajo** (Anexo I) basado en metodologías ágiles y en el desarrollo del producto mínimamente viable (denominado internamente “teoría del patinete”) de cara a ganar eficacia y resultados en su consecución.

Este modelo consta de las grandes fases (ideación, solución, preparación e implantación) y cada una de ellas tiene definidos todos los pasos necesarios para alcanzar los objetivos en este ámbito, en el que el cliente es un grupo de interés fundamental, al que se le contempla desde la ideación hasta la implantación, pasando por las pruebas piloto, etc. La evaluación continua por parte de las y los clientes es la principal fuente de análisis y mejora de las soluciones digitales que IMQ pone a su alcance. En 2019 la valoración media del conjunto de servicios digitales fue de un 8 sobre 10, lo que transmite un nivel de satisfacción elevado, aunque todavía con potencial de mejora.

IMQ Seguros destina un importe anual para el desarrollo de proyectos de innovación, claves en su actual estrategia de transformación. En los últimos 4 años ha invertido en I+D más de 10 millones de € (el 1,03% de su cifra de facturación) y tiene previsto mantener dicha cifra para los próximos 3 años. En este sentido, cabe resaltar que IMQ Seguros compite actualmente en su mercado con compañías de ámbito mucho mayor y, por lo tanto, con una capacidad de recursos también mayor.

La **estrategia de transformación digital** (Anexo II) en IMQ se trabaja con un enfoque global de compañía para la consecución de nuevos productos y servicios (videoconsulta, cita online, app, historia clínica digital, tarjeta digital...), nuevos modelos de negocio (contratación online, productos digitales, inbound marketing...) y también a nivel interno de sus personas (proyecto Bedigital).

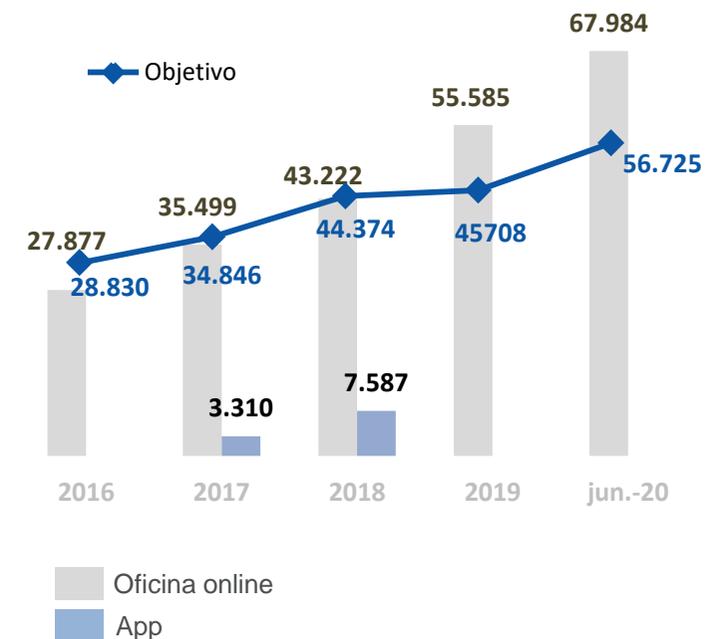
La escucha activa de las necesidades y expectativas del cliente sumada a las tendencias del mercado han dado paso, sobre todo a partir del Plan Estratégico 2015-2018, a la activación de importantes avances digitales que han transformado el modo en el que el cliente accede a los servicios, así como de iniciativas de eHealth que le hacen la vida más fácil y le ayudan a practicar una prevención activa con la que cuidar más y mejor de su salud y la de su familia. Cualquier asegurado/a de IMQ tiene los servicios digitales a su entera disposición y de forma gratuita. Buena parte de estas ventajas se han podido materializar a partir de

desarrollos de la mano del Terminal Sanitario TVS+ utilizado actualmente por los profesionales del cuadro médico para la transmisión electrónica de la actividad.

App y oficina online

El canal online es el que sin duda está presentando mayor potencial de demanda y crecimiento. En 2012 se puso en marcha la app de la guía médica y en 2013 la primera **oficina online**. En 2018 se lanzó la **app corporativa**, que fue diseñada con el cliente y facilita el acceso a todos los servicios de salud digitales así como al gestor personal y a la oficina online para hacer los trámites y gestiones del seguro cómodamente desde el móvil u otro dispositivo. La app cuenta actualmente con una satisfacción media de 8 puntos en 2020 (hasta junio). El nº de clientes registrados en la oficina online y app con póliza activa es de 67.984 a 30 de junio.

Clientes registrados en app y oficina online



Desde 2019 el registro en la app y en la oficina online quedan integrados.

Las mejoras trasladadas por las y los clientes en las reseñas de las stores, RRSS, buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción se han ido priorizando e implementando. Algunos ejemplos son el nuevo buscador médico (también testado con el cliente antes de su lanzamiento), el login por huella y por Face ID, integración con app de IMQ Zorrotzaurre y con BienStar, nuevo menú con teléfonos y sites de interés, notificaciones push up, etc.

Número de visitas en la oficina online

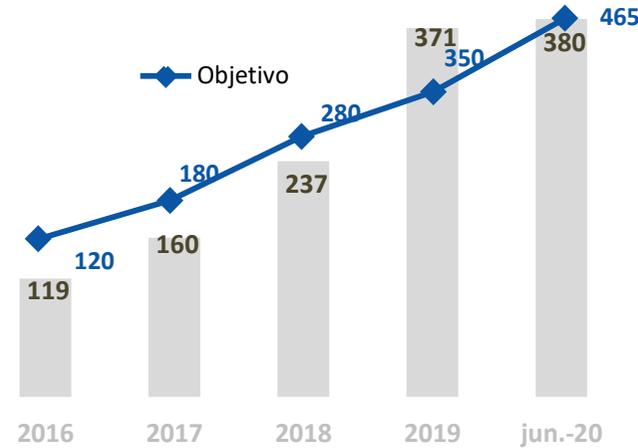


La bajada en 2018 se debió a que se cambió la plataforma y hubo un periodo de parada, sin actividad, entre los meses de abril y mayo.

Historia clínica digital

La historia clínica digital le permite al cliente tener su historial médico y el de su familia siempre a mano con la información ordenada y validada por el médico/a asesor/a (patologías, informes, analíticas...). Este/a, también se encarga de orientar, asesorar, ayudar y realizar acciones de promoción y prevención de la salud. Está disponible por teléfono, videoconsulta o por chat privado. A fecha de junio de 2020 son 330 los profesionales de alta en Info33+ y quienes alimentan proactivamente el historial clínico de las y los clientes.

Historia clínica integrada del paciente. Número de usuarios médicos en info 33+



Servicios para la atención médica online

Los avances digitales a disposición del cliente empiezan desde el propio acceso a los servicios, ya que desde 2018 cuenta con la posibilidad de pedir y anular **citas online** con aquellos/as profesionales que ofrecen actualmente esta opción, así como de acudir a las consultas con la **tarjeta digital** en el móvil (app de IMQ) a través de código QR sin necesidad de llevar la tarjeta física.

Desde 2017 el servicio de **videoconsulta** hace posible que el cliente pueda contactar por esta vía con las y los

18 profesionales que ya ofrecen actualmente esta opción. Desde su inicio, se han atendido más de 330 servicios de videoconsulta.

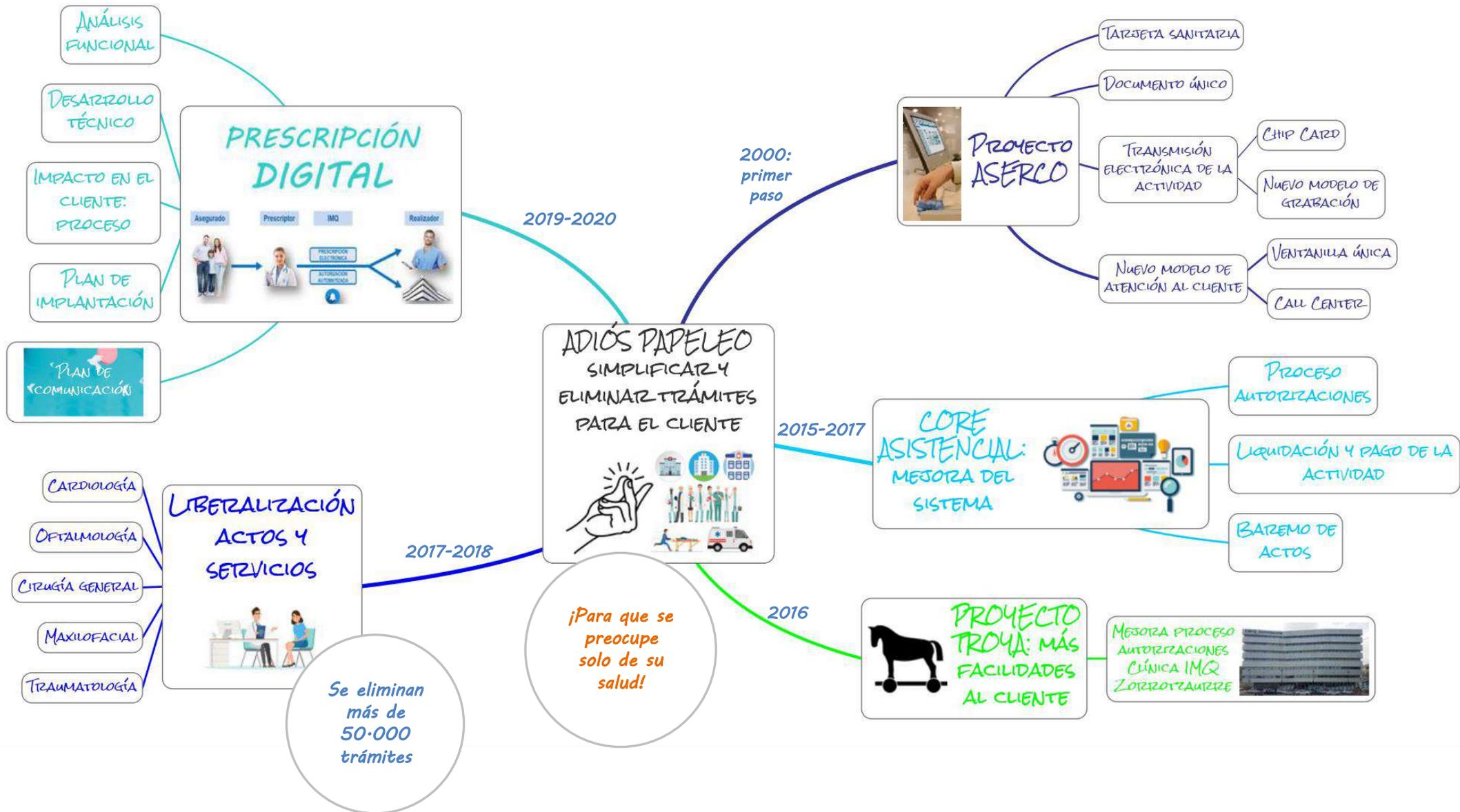
Por su parte, el **chat médico online** disponible en la app es atendido por personal médico cualificado que ofrece orientación basándose en la información facilitada por el usuario. Desde su lanzamiento en 2017 ha atendido 2.399 consultas. En los meses de la pandemia se multiplicó por cuatro su uso. Y la **atención médica telefónica**, hasta ahora no habilitada, ha dado respuesta a 36.141 casos desde el inicio del confinamiento hasta mediados de junio.

Por otro lado, con el nuevo proyecto de **Data Analytics** iniciado en 2019 se pretende generar modelos predictivos que sean capaces de actuar de una forma proactiva y adelantarse a las preferencias e intereses del cliente, en función de los diferentes patrones identificados, por ejemplo reforzando propuestas de valor específicas en el caso de aquellos clientes con mayor propensión a la fuga.

Entre los ejemplos de renovación completa de los sistemas de información destaca el proyecto de **Prescripción Digital**. Desde hace años, se viene trabajando en la digitalización de todo este proceso y hoy ya se le facilita al asegurado el acceso a los servicios liberándole de trámites administrativos que no le aportan valor, un avance que en los momentos más críticos del contexto sanitario y social actual originado por la Covid-19 ha sido altamente valorado por el cliente y que ha convertido a IMQ en la primera compañía a nivel estatal que le ahorra este trámite de forma integral al asegurado.



Adiós papeleo



Adiós papeleo

NOVEDAD Y APRENDIZAJE

- Desde el año 2006 se ha trabajado para facilitar y agilizar el acceso a los servicios por parte del cliente: desde el proyecto Aserco, pasando por Troya, la liberalización continuada de actos y finalmente la implantación de la prescripción digital.
- IMQ se convierte en **la primera compañía del sector** en eliminar al cliente de forma casi completa del proceso de autorización, frente a otras entidades que sólo han podido abordar este proceso de forma parcial (medios diagnósticos). Todo ello a través de un **desarrollo propio innovador** que se ha podido abordar gracias a los pasos dados en los últimos años en los sistemas y procesos de IMQ.
- La eliminación del papel y de la burocracia es una **petición constante del cliente** sobre todo en los últimos años. Así se puede constatar en el Programa de Voz del cliente.

UTILIDAD Y ALCANCE

- Es un proyecto estratégico de la compañía que se recoge en la primera prioridad del **Plan Estratégico 2019 – 2021 “Transformación Digital”**. Supone dar un paso muy relevante en la digitalización de la compañía simplificando el proceso de autorización, que se articula entre IMQ y el proveedor sanitario sin necesidad de intervención del cliente, que pasa a preocuparse principalmente de su proceso de salud.
- Con este proyecto se obtienen además **sinergias** en otros ámbitos de la compañía:
 - Mejora de la **trazabilidad y control** del proceso de prescripción y autorización.
 - **Sustitución de chip card** por un desarrollo propio (menor coste de transacción y mejor integración en el sistema global de IMQ).
 - Mejora del **proceso de liquidación** a los proveedores asistenciales: adelanto del pago acercándolo al momento de realización de la actividad .
 - Definición del **modelo futuro de atención al cliente**: evolución hacia funciones de mayor valor añadido al automatizar el trámite que mayor volumen representa actualmente.

ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS

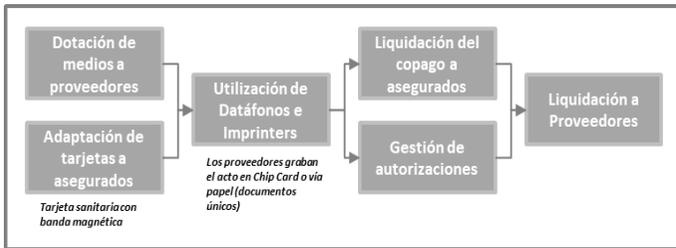
- El proyecto da respuesta a una demanda constante del **cliente**: eliminar papel y burocracia en el acceso a los servicios, agilizando los trámites para las y los clientes y mayor transparencia del estado de las autorizaciones a través de los medios digitales.
- Durante el proceso se ha tenido en cuenta la **opinión de los clientes** a través del análisis del Programa de Voz, teniendo en cuenta dicha visión para definir el nuevo proceso de acceso: información a facilitar, gestión del cambio, modelo de comunicación, etc.
- El **profesional médico**, uno de los principales agentes afectados por la implantación de la prescripción digital **ha participado directamente** (reuniones y grupos de trabajo con diferentes especialidades) a lo largo de todo el desarrollo, testando con ellos y con el personal administrativo de las consultas el diseño en curso. Además, la herramienta permite adelantar el pago de la actividad a los profesionales respecto al anterior escenario (clara ventaja para el proveedor asistencial).
- Participación en el proyecto de los diferentes **procesos y personas**: visión global y compartida (TI, Prestaciones, Atención al Cliente, Personas, Comunicación y marketing...).
- La digitalización del proceso de autorización va a permitir a las personas de los procesos afectados dedicar más tiempo a realizar tareas analíticas y de mayor valor para la organización y para ellas.
- La reducción del uso de papel en la gestión de autorizaciones, supone un pequeño impacto en mejorar la **sostenibilidad medioambiental** de la sociedad.

RESULTADOS

- Eliminación en los últimos años de un importante volumen de trámites al cliente: en el 2018 se eliminaron (liberalización de actos) más de 50.000 trámites, un 13% del total de autorizaciones de la compañía.
- Actualmente más del **40% de las autorizaciones** se realizan a través de la herramienta de prescripción digital. A final del año 2020 dicho % llegará casi al 100%. Supone eliminar prácticamente (salvo en casos complejos) al cliente del proceso (cero trámites).
- En la actual **crisis Covid-19** la prescripción digital ha supuesto una clara ventaja para la compañía al evitarle al cliente la realización de muchos trámites que hasta este momento exigían un trámite presencial.

SIMPLIFICACIÓN PROGRESIVA DEL ACCESO A LOS SERVICIOS

Desde el año 2000 IMQ Seguros viene poniendo foco en mejorar de forma continuada el proceso de acceso a los servicios por parte de los clientes. Así, en el año 2001 desarrolló el **proyecto ASERCO**, que tuvo como objetivo la automatización de los servicios desde la consulta, materializándose a través de la implantación de la tarjeta sanitaria. Hasta ese momento el cliente adquiría a través de la oficina una serie de cheques (por valor de 500 pesetas cada uno) y acudía a la consulta donde se canjeaban en función de la actividad realizada. A posteriori, el médico/a entregaba dichos cheques en la oficina para su liquidación. El nuevo proceso supuso pasar del uso de dichos cheques al de la tarjeta sanitaria y a la implantación del documento único, validado por el proveedor sanitario en las consultas a través del datáfono o imprinter y los TVS (Terminal Virtual Sanitario) posteriormente. Permitted, además, que un gran volumen de autorizaciones pudieran realizarse a través del canal telefónico. Aportando asimismo otra serie de ventajas: facilitar el proceso de pago de la actividad a los proveedores asistenciales o reducir los errores en la generación de copagos.



Para la automatización y transmisión electrónica de la actividad entre el profesional y la compañía se contó desde el principio con la plataforma Chip Card, llevándose a cabo un importante esfuerzo para su implantación en todas las consultas del cuadro médico y eliminar así el papel en dicha relación proveedor – IMQ.

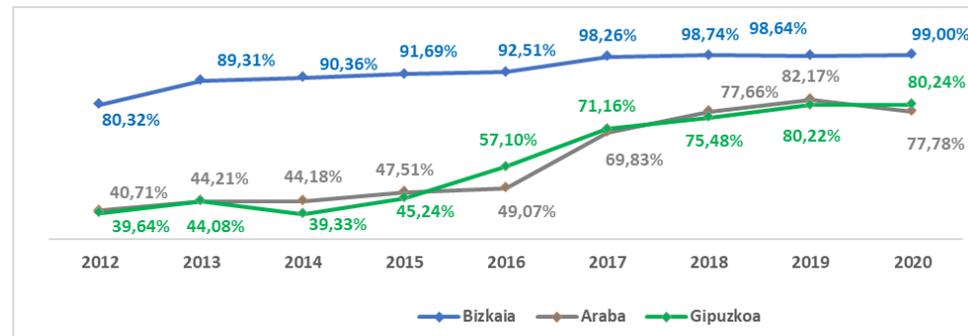
Todo este proceso supuso un importante esfuerzo de transformación para IMQ, tanto a nivel tecnológico, como de procedimiento y cambio organizativo (nuevo modelo de atención al cliente, modificación del proceso de grabación de la actividad, creación del call center, etc.) e incluso de comunicación e interrelación con su principal proveedor, el médico/a.

Otro hito fundamental en la evolución de este proceso es la implantación del nuevo **Core Asistencial** iniciado en el año 2015 y finalizado en 2017 dentro del plan global de transformación de los sistemas de la compañía. Es la aplicación que da soporte a toda la gestión asistencial, desde la parametrización de los acuerdos alcanzados con los proveedores asistenciales (relación de actos a realizar y tarifas), hasta la validación de su actividad para la liquidación, pasando por todo el curso de autorización que

verifica la cobertura de los asegurados (autorizaciones y reembolsos).

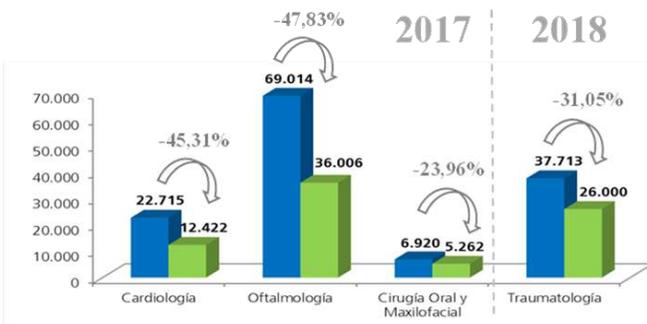
Garantiza la correcta gestión de los siniestros permitiendo sentar las bases para abordar el actual proyecto de Prescripción Digital, al permitir entre otras cosas la automatización de muchos procesos internos, garantizar la trazabilidad de los datos y aumentar la capacidad de controles en el seguimiento. Pese a los esfuerzos realizados y, sobre todo en los últimos años que la transformación digital empieza a ser una constante en todos los ámbitos, el cliente sigue trasladando la necesidad de continuar dando pasos en este sentido, eliminando papel (documento único) y facilitando el proceso de autorización. Por ello y como antesala de la Prescripción Digital se van dando pasos.

Evolución anual actos reportados por Chip Card



- En el año 2016 se pone en marcha el **Proyecto Troya** para facilitar al cliente el proceso de ingreso en la principal clínica de la compañía, IMQ Zorrotzaurre. Supuso modificar el procedimiento definido para la gestión de la autorización al permitir al cliente desentenderse de dicha gestión, siendo la propia clínica quien asumió toda la responsabilidad de tramitar todas las peticiones médicas en nombre del cliente, informándole en todo momento vía sms o email. Este proceso se ha ido ampliando a otros ámbitos de actividad como el ingreso psiquiátrico tanto en hospitalización como en el hospital de día.
- En los años 2017 y 2018 se realizó un importante ejercicio de **liberalización** (acceso sin autorización) de **determinados actos y servicios** en especialidades concretas como cardiología, oftalmología, cirugía general, maxilofacial y traumatología. Así en 2018 se eliminaron más de 50.000 trámites, un 13% del total de autorizaciones.

Evolución autorizaciones por especialidad (2017 – 2018)



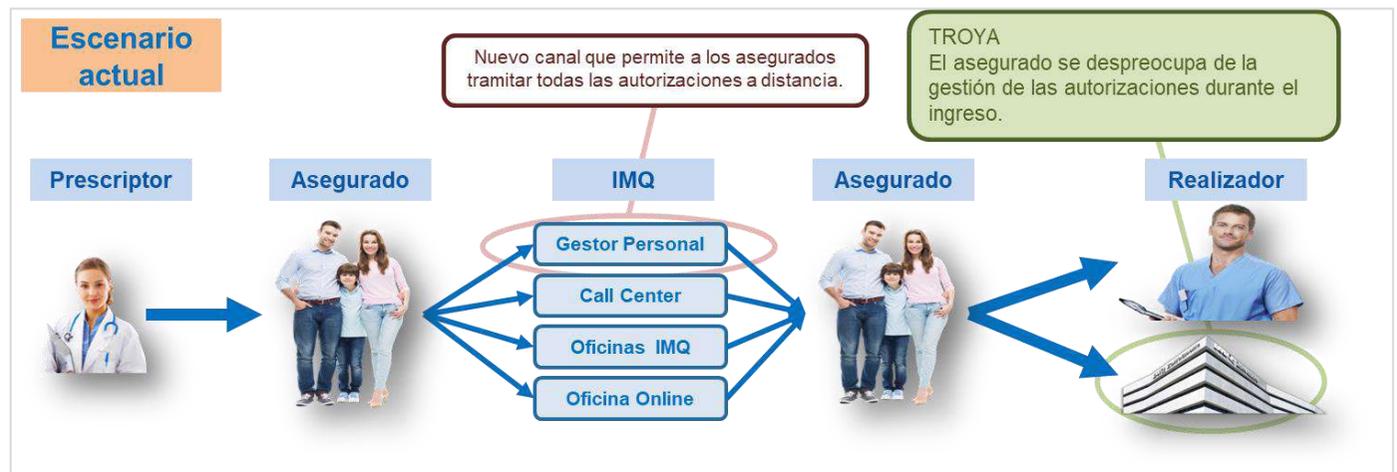
PRESCRIPCIÓN DIGITAL

Tal y como se ha ido viendo, son tres los elementos principales que rigen el acceso a la prestación asistencial: la tarjeta digital (documento de identificación personal), la prescripción (recomendación médica de acceso a prestaciones) y la autorización (conformidad expresa por parte de la compañía para acceder a una prestación).

Dependiendo del tipo de servicio que se vaya a prestar, el régimen de acceso al mismo puede ser distinto. En primer lugar están las **prestaciones liberalizadas**, que son aquellas que tan sólo requieren la presentación por parte del asegurado de la tarjeta IMQ, y que no requieren de prescripción (documento único) ni de autorización por parte de IMQ. En segundo lugar, están las **prestaciones prescritas** que son aquellas que deben ser prescritas por un profesional y que cuentan con ese filtro previo. Y por último, las **prestaciones autorizables**, que por su tipología

requieren, además de la prescripción, una autorización previa por parte de IMQ.

En el año 2018 y en pleno proceso de reflexión del actual **Plan Estratégico 2019 – 2021** se plantea la posibilidad de abordar la implantación de la prescripción digital con el objetivo de convertirse en la **primera compañía del sector** que elimine al asegurado de forma integral del proceso administrativo de acceso a los servicios. Un salto cualitativo que la compañía puede abordar gracias a la transformación previa, a la orientación dada en el cambio de sus sistemas



de información, a su tamaño y a la concentración de su mercado y a la involucración del profesional médico como proveedor y propietario de la compañía.

Con esta transformación se consiguen **diferentes objetivos:**

- **Eliminar una gran parte de los trámites administrativos:** el cliente sólo se preocupa de su proceso asistencial, siendo necesaria su intervención sólo en los casos más singulares.
- **Agilizar el acceso** automatizando los procesos a través de una relación directa médico – aseguradora.
- Apuesta por una **gestión digital** apoyada en los últimos avances tecnológicos que permite una mayor eficiencia en la operativa, con mayor trazabilidad y calidad del dato.
- **Eliminación del papel** y apuesta por el compromiso social por parte de IMQ.

Para el desarrollo del proyecto se crea un equipo multidisciplinar integrado por los principales procesos afectados, dando también entrada a otras áreas a lo largo de su evolución (Comunicación y Marketing, Experiencia de Cliente, etc.). Se cuenta también con la participación y colaboración de los y las profesionales médicos y del personal de consulta en las diferentes fases, como mecanismo de validación y contraste.

Principales fases del proyecto:

- **Análisis funcional:** definición de requerimientos, impacto en los desarrollos actuales y necesidades de integración (ficha de proveedor, nomenclátor y baremo, proceso de prescripción y autorización, etc.)
- **Diseño técnico:** desarrollo de la solución en base al análisis funcional definido. Se opta por un desarrollo propio (vs otras posibles soluciones existentes en el mercado) que permita una evolución natural del sistema de la compañía y una implantación progresiva de la solución, minimizando los riesgos hasta llegar al alcance total.

- **Análisis del impacto del diseño funcional realizado en el cliente,** diseñando la mejor experiencia posible en el nuevo proceso de acceso a los servicios, y definiendo el plan de comunicación a llevar a cabo durante su implantación (Anexo III).
- **Plan de implantación:** se diseña un plan progresivo que permita ir migrando hacia la nueva solución de forma paulatina, mediante la incorporación de especialidades y profesionales. Tratando de minimizar con ello cualquier riesgo tanto en el cliente como en la propia compañía.

PLAN DE IMPLANTACIÓN

El plan de implantación comienza en febrero del año 2020, aunque la **crisis del Covid-19** ha afectado a la planificación establecida. Sin embargo, su desarrollo ha supuesto una gran oportunidad para la gestión de la crisis Covid-19, evitando que el cliente tuviera que realizar el proceso de autorización, con especial incidencia en el funcionamiento de la Clínica IMQ Zorrotzaurre.

El plan de arranque definido responde a las siguientes **características:**

- Se priorizan los medios diagnósticos y aquellas especialidades que reciben peticiones de otras especialidades y que abarcan un gran volumen de papel (receptores de prescripciones).
- Una vez abordado el primer paso se van implantando las diferentes especialidades de forma progresiva, empezando por aquellas con un mayor volumen de actividad.
- Se comienza la implantación por Bizkaia, abordándose a posteriori Araba y Gipuzkoa (segunda mitad de 2020), donde la actividad está más concentrada en determinados centros asistenciales.

- Se trata de una herramienta sencilla e intuitiva que no requiere mucha formación, aunque se programa una fase de formación dentro de la implantación. A fecha actual (julio 2020) se han realizado más de 90 formaciones a consultas médicas.
 - Se apuesta por una convivencia de entornos: aunque la herramienta de Prescripción Digital sustituirá progresivamente a Chip Card, en un inicio se mantienen ambos entornos para evitar problemas al cliente durante el proceso.
 - Todas las autorizaciones emitidas por IMQ, independientemente del canal por el que se lleve a cabo la gestión (presencial, call center, oficina virtual o la propia herramienta) se podrán consultar en la herramienta de Prescripción Digital como único canal donde se centraliza la facturación.
 - Se configura un amplio soporte interno inicial para dar apoyo a los profesionales y consultas y resolver cualquier incidencia que pueda producirse en este sentido.
 - Muchos profesionales y consultas han solicitado de forma proactiva la incorporación a la solución.
 - El cliente, dispone a lo largo de todo el proceso, de información actualizada sobre la situación en la que se encuentra su proceso de autorización, tanto vía sms o email como a través de la oficina online y de la app de la compañía.
- A fecha actual (julio 2020) hay en Bizkaia 471 profesionales de distintas especialidades incorporados a la herramienta. Se ha ido produciendo un incremento de este nuevo canal de emisión de autorizaciones, un pilar clave durante la crisis del Covid-19 ya que aquellas consultas con actividad han tenido una mayor autonomía en la gestión de sus servicios y ha permitido ofrecer a los clientes mayor seguridad evitando que tuvieran que acudir a las oficinas a realizar trámites.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Paralelamente al proceso de implantación se ha diseñado una estrategia de comunicación que abarca a los dos principales grupos de interés afectados: **clientes y proveedores asistenciales**.

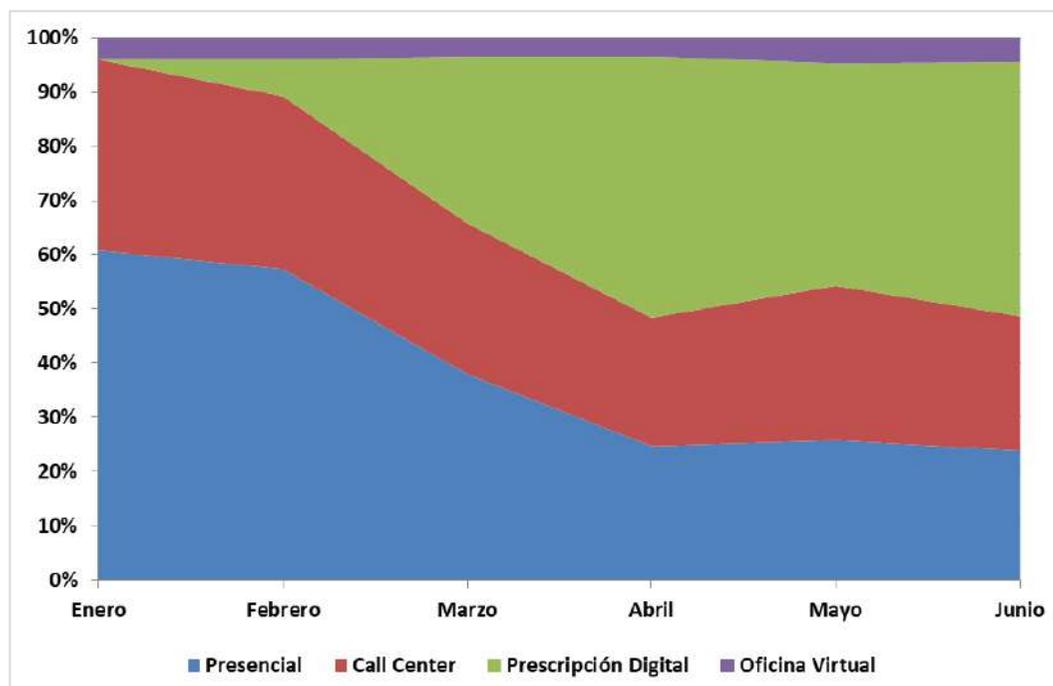
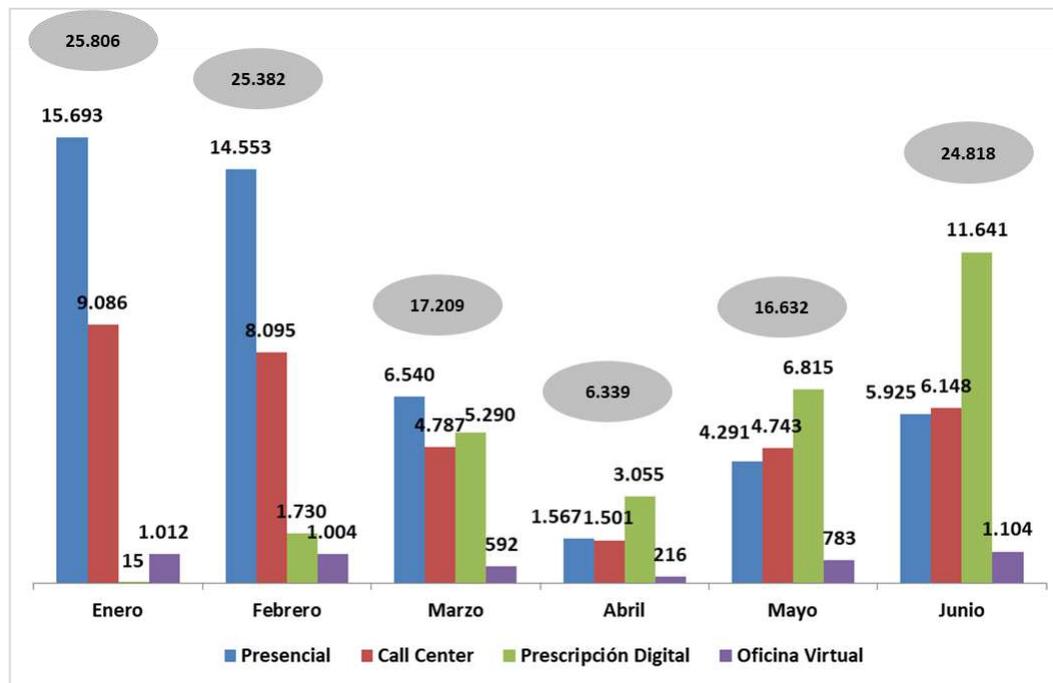
La comunicación con el y la **profesional** ha sido constante a lo largo de todo el proceso tanto a través de cartas, como mediante la puesta a su disposición de folletos informativos y guías de uso (Anexo IV)

El plan de **comunicación a clientes** (Anexo V), que se ha visto afectado por la situación vivida en 2020 y que ha exigido replanificar algunas de las acciones previstas, ha perseguido los siguientes objetivos:

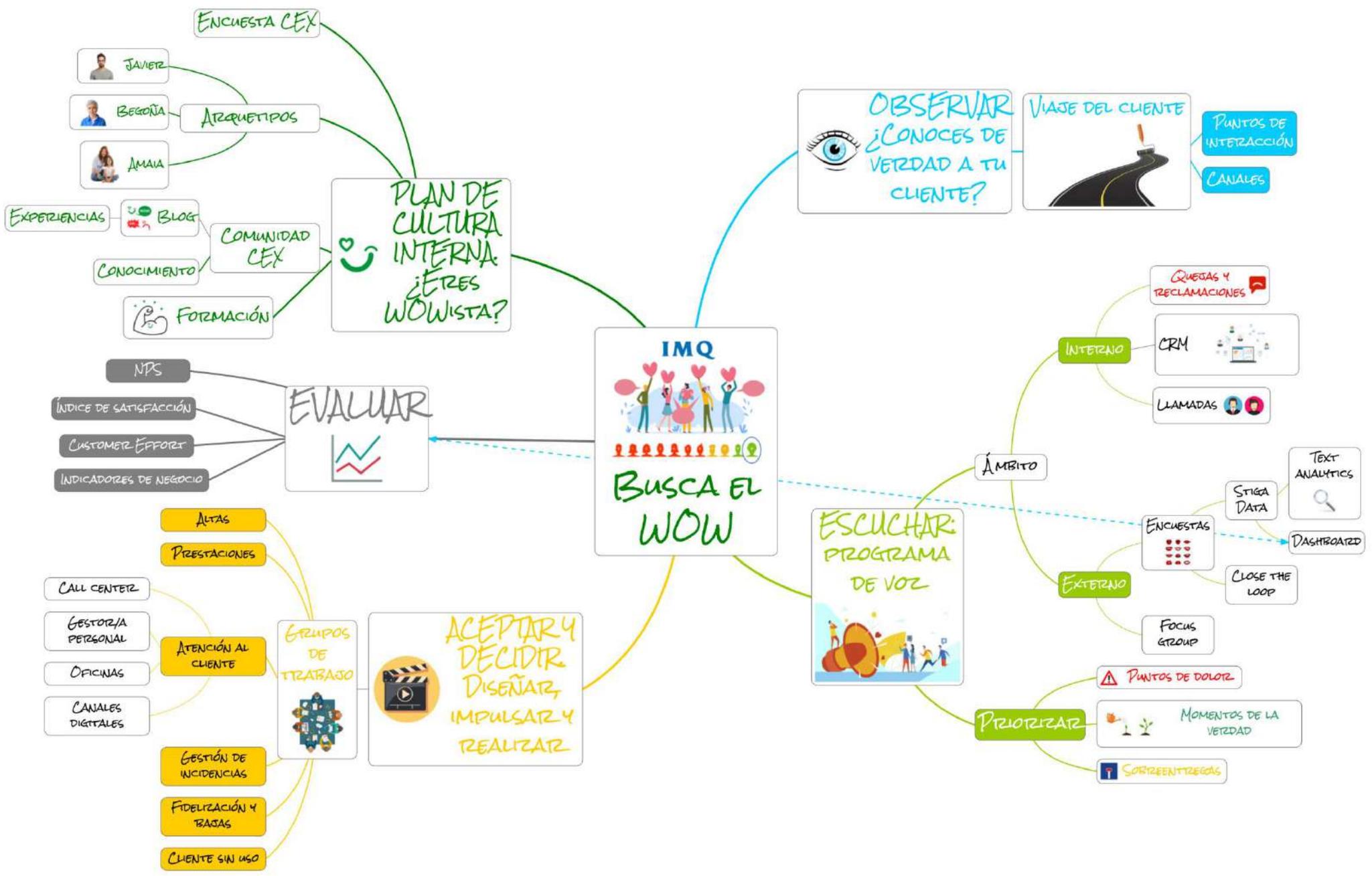
- Explicar de la forma más sencilla posible el nuevo procedimiento y las ventajas del mismo.
- Hacerle consciente al cliente de la necesidad de disponer de sus datos actualizados (email y móvil principalmente) para que pueda estar informado a lo largo de todo el proceso y concienciarle de la necesidad de acceder a la app de IMQ, que además contribuye a la estrategia de la compañía de potenciar los medios digitales.

Este plan de comunicación abarca gran cantidad de contenidos y acciones desplegados a través de los diferentes canales: publicaciones en la revista Vivir Sano, cartelería en oficinas y centros asistenciales, campaña vía emailing, etc.

Evolución autorizaciones enero – junio 2020



Busca el WOW



Busca el WOW

NOVEDAD Y APRENDIZAJE

- Desde el **año 2006** IMQ mide la satisfacción de sus clientes. En el **Plan Estratégico 2015 – 2018** se comienza con una nueva dinámica de medición que persigue homogeneizar y ampliar el alcance pero que tras tres años de evolución no permite alcanzar los objetivos perseguidos.
- Se realiza un ejercicio de **benchmarking** para identificar nuevas herramientas (Euskalit, grupo de trabajo conjunto IMQ-Euskaltel...).
- Se apuesta por la metodología de Experiencia de Cliente (original de EEUU y utilizada por compañías de referencia), **novedosa en nuestro entorno**.
- Adaptación de la metodología a la realidad de IMQ: fases de trabajo, equipos multidisciplinares, programa de voz, plan de cultura interna,...
- IMQ se integra en organizaciones centradas en Experiencia de Cliente para **compartir buenas prácticas**: Asociación DEC, Comunidad Experiencia de Cliente ACE...

UTILIDAD Y ALCANCE

- Proyecto de carácter estratégico tanto en el Plan 2015 – 2018 como en el actual para 2019 – 2021 donde se enmarca dentro de la 2ª Prioridad “Diferenciación y Experiencia de Cliente” como uno de los 6 grandes **proyectos estratégicos**.
- Herramienta **transversal y de mejora continua** que persigue profundizar en el conocimiento del cliente, priorizar en base a dicho conocimiento las acciones a abordar y generar una propuesta de valor diferencial a todos los niveles.
- Gracias a este conocimiento se identifican los **puntos de dolor** de la compañía (a solucionar), los **momentos de la verdad** (donde generar una experiencia WOW) y los **momentos de sobreentrega** (no priorizar).
- La metodología definida contempla **4 grandes fases**: observar; escuchar; aceptar, decidir, diseñar y realizar; y evaluar
- El proyecto ha ido **evolucionando desde el origen hasta la actualidad**, donde se van incorporando nuevas funcionalidades: text analytics, automatización del close the loop, evolución del viaje del cliente, etc.
- El **Plan de cultura interna** persigue implicar a toda la organización más allá de los grupos de trabajo específicos que trabajan en cada fase.

ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS

- **Foco en el cliente** como principal grupo de interés de IMQ: a través del programa de voz (encuestas, focus group...) se recaba su opinión sobre los diferentes puntos de interacción de la compañía permitiendo con ello priorizar, definir y diseñar en base a su experiencia actual.
- Para conseguir los objetivos perseguidos es clave la involucración de otros grupos de interés claves para la compañía:
 - Sin la involucración y el compromiso de sus **personas** no es posible ofrecer una experiencia WOW a los clientes. Para ello se lleva a cabo el **Plan de Cultura Interna** definido.
 - El **proveedor asistencial** (cuadro médico, clínicas...) como uno de los elementos fundamentales que definen la experiencia que vive el cliente en el uso del seguro de salud. Se comparten de forma periódica los resultados del programa de voz (indicadores de tiempos de espera, NPS, satisfacción....) para lograr su involucración en el proyecto.
 - Los **órganos de Gobierno** de la compañía (Consejo de Administración, Comité de Dirección) apuestan y lideran esta transformación: involucración directa en el seguimiento del Plan Estratégico de la compañía.

RESULTADOS

- **Dashboard de indicadores** global y por punto de interacción: NPS, Índice de satisfacción, Customer effort, tiempos de espera...
- **Seguimiento diario** y continuado y **comparativa con el sector** (benchmarking sectorial)
- Establecimiento de **grupos de trabajo multidisciplinares** en base a un plan de acción. Gracias a este trabajo se van implementando diferentes acciones y medidas que han permitido mejorar determinados procesos (gestión de incidencias), aumentar el nivel de satisfacción del cliente (app), o detectar nuevos puntos de interacción (clientes sin uso de la prestación asistencial), entre otros ejemplos. En lo que va de año se han implementado más de 11 acciones de mejora.
- Gracias al **close the loop** se ha mejorado la percepción de casi el 60% de los clientes sobre los que se ha actuado.

¿CÓMO NACE EL PROYECTO?

Con el objetivo de conocer mejor al cliente y situarlo de verdad en el centro de su estrategia, desde hace años IMQ viene utilizando diferentes metodologías. Se han ido realizando de forma periódica diversos estudios de mercado de carácter bienal (posicionamiento de marca, cliente, etc.) y encuestas de satisfacción (la primera encuesta a clientes se remonta al año 2006 dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y la obtención de la ISO 9001 en el servicio de atención al cliente).

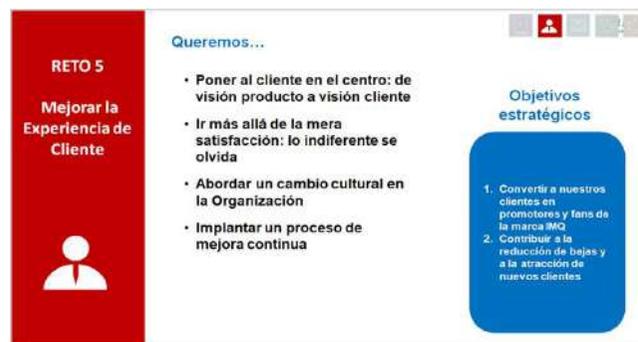
En el año 2015, con el **Plan Estratégico 2015 – 2018** se diseñó una nueva dinámica para la realización de **encuestas de satisfacción al cliente**, buscando una mayor sistematización y homogeneidad en el análisis e interpretación de los resultados, y un mayor alcance.

Con este objetivo se comienzan a realizar con carácter anual encuestas a clientes en los diferentes puntos de atención: oficinas, centros asistenciales, etc. de forma presencial y mediante la utilización de tablet.

Tras dos años realizando este ejercicio se detectan dificultades para extraer conclusiones de los resultados obtenidos y activar con ello planes de mejora. Los resultados son buenos pero genéricos, la falta de identificación del cliente impide profundizar en problemas o aspectos detectados, la estacionalidad de las encuestas pone en cuestión algunos de los resultados y, además, sólo permite evaluar determinados puntos de contacto (centros asistenciales propios, sin llegar a todo el cuadro médico).

Además de las encuestas entre los años 2016 y 2018 se lleva a cabo el proyecto **Paciente Invisible** para analizar el proceso de gestión de citas en el cuadro médico de IMQ, un ejercicio de mystery shopping que perseguía analizar los tiempos de cita media en diferentes profesionales y especialidades e identificar posibles mejoras, y que se llevó a cabo con carácter estacional (una vez al año).

En este escenario, la compañía se comenzó a replantear la metodología utilizada, siendo necesario definir un nuevo enfoque en la recogida del feedback del cliente. Mediante un ejercicio de benchmarking y a través de un grupo de trabajo conjunto entre IMQ y Euskaltel para analizar posibles sinergias conjuntas se conoce la metodología de Experiencia de Cliente que encaja plenamente en los objetivos que se estaban persiguiendo. Tras indagar en dicha metodología, la compañía decidió apostar por ella creando un grupo de trabajo específico para impulsar un proyecto transversal de compañía. En el **Plan Estratégico 2019 – 2021** se identifica como **uno de los 6 proyectos estratégicos**, dentro de la **segunda prioridad**, “**Diferenciación y Experiencia de Cliente**”



¿QUÉ ES EXPERIENCIA DE CLIENTE?

Es la suma de todas las interacciones que un cliente tiene y siente con una empresa a lo largo de su ciclo de vida como cliente, a través de sus empleados, los mensajes, los canales, la comunicación, las conversaciones y las situaciones vividas... Se considera una experiencia diferencial la que se recuerda de forma positiva, la que sorprende y supera las expectativas.

Supone:

- Poner al **cliente en el centro**: pasar de visión producto a visión cliente
- **Ir más allá de la mera satisfacción**: lo indiferente se olvida
- Supone un **cambio cultural**: individual y de organización
- Es un proceso **crítico y transversal**, que implica y afecta a todos
- Es una herramienta de **mejora continua**

No es suficiente con satisfacer las necesidades y expectativas de los y las clientes, **hay que superarlos y buscar el WOW**. Las personas no sólo se mueven por precios bajos, marcas de prestigio o conveniencia. Buscan experiencias únicas e inspiradoras que les hagan sentir mejor. Cuando las opciones de una decisión de carácter cerebral no son sustancialmente diferentes, las personas toman la decisión basándose en las emociones.

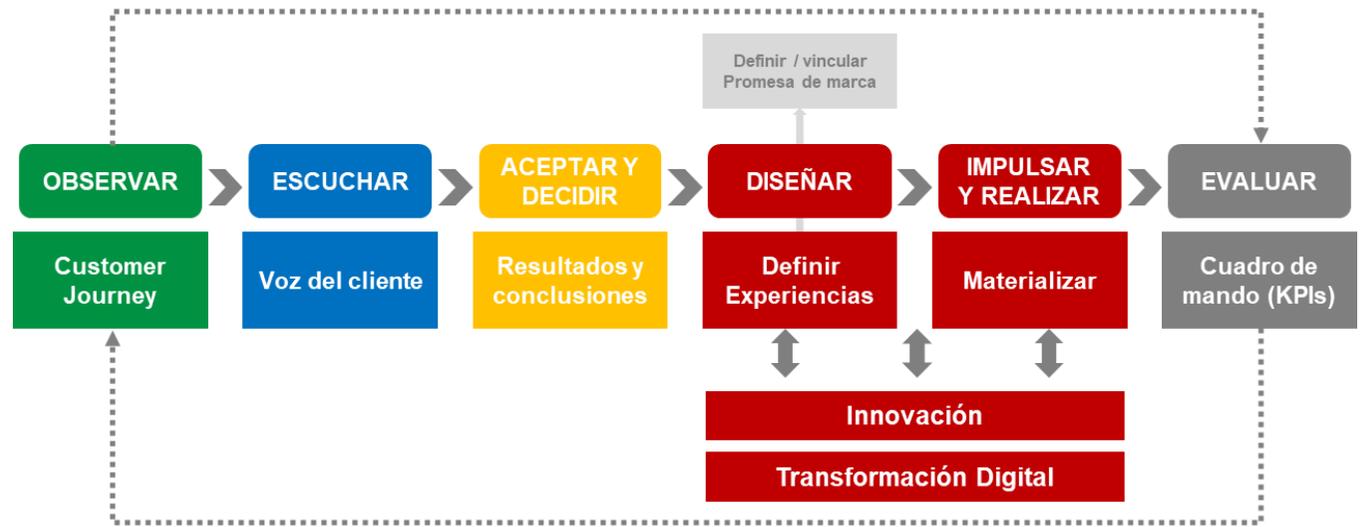
Supone, por lo tanto, evolucionar desde un análisis racional del cliente (investigación de mercado, CRM, etc.) a una visión basada no sólo en lo racional sino también en lo emocional.

NUESTRA METODOLOGÍA

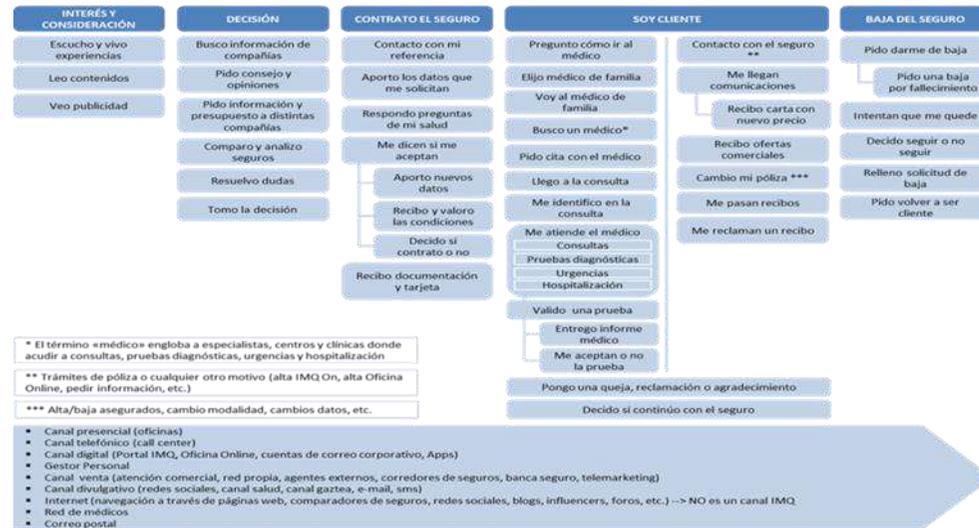
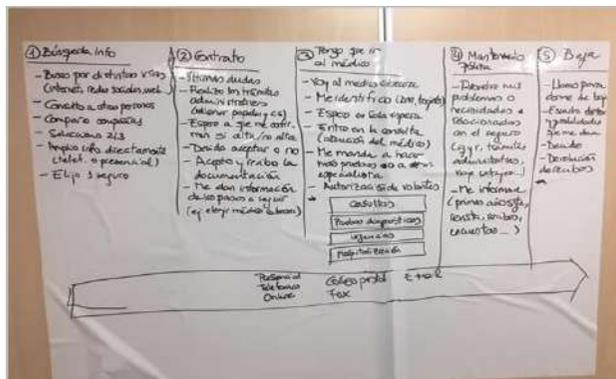
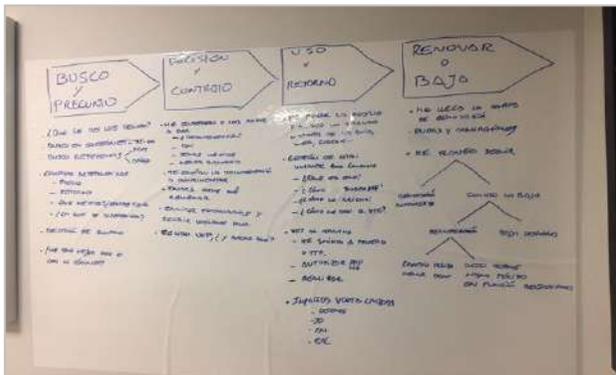
Para avanzar en este proyecto, la compañía ha definido una metodología que abarca todo el proceso.

OBSERVAR

El **viaje del cliente** identifica y representa las diferentes fases y puntos de interacción por los que pasa un cliente durante su ciclo de vida con la compañía, teniendo en cuenta su punto de vista y no la del negocio. Supone “ponerse en la piel del cliente”, entender de primera mano cómo vive su experiencia y empatizar con él/ella. Para dibujar el viaje del cliente de IMQ Seguros se definió una dinámica de trabajo consistente en tres sesiones de trabajo con la participación de un equipo de personas multidisciplinar y que representaban a las diferentes áreas de la compañía.



De este trabajo salió la primera versión del viaje del cliente, una representación de las fases, puntos de interacción y canales a través de los cuales se producen esas interacciones, y las emociones con las que las vive.



Durante el año 2020 y para continuar evolucionando el viaje del cliente, como instrumento dinámico y en constante evolución a compartir con toda la organización, se ha realizado un benchmarking de posibles herramientas, seleccionando la que mejor se ajusta (Anexo VI). Actualmente se está trabajando en desglosar y dibujar el micro-viaje concreto de cada una de las fases: proceso de baja, alta, cliente digital, etc.

ESCUCHAR

Una vez definido el viaje toca recoger la **voz del cliente** con el objetivo de entender, profundizar y analizar cómo vive realmente su experiencia con la compañía. Con este ejercicio se persiguen tres objetivos principales:

- Identificar y priorizar los **puntos de dolor** (aquellos aspectos que no están bien resueltos), los **momentos de la verdad** (puntos de interacción claves para el cliente) y los **momentos de sobreentrega** (aspectos en los que la compañía puede estar invirtiendo mucho esfuerzo pero que no son valorados por el cliente). Este es un ejercicio que permite priorizar el plan de acción y poner foco en aquello que es realmente relevante para el cliente.

Solucionar!!



Puntos de dolor

Invertir!!



Momentos de la verdad

Parar



Sobreentrega

- Identificar y diseñar **nuevos puntos de contacto** que mejoren la experiencia de los y las clientes
- Ganar en proactividad, actuando sobre el feedback de los clientes con inmediatez y eficacia: **close the loop**. Permite actuar sobre aquellos clientes que son detractores o que a través de las encuestas hayan manifestado algún problema o aspecto sin resolver. De forma diaria se analizan todas las encuestas seleccionando aquellos casos concretos a gestionar, articulando la respuesta o comunicación con el asegurado/a a través de atención al cliente. Desde el proyecto CEX se monitoriza periódicamente la realización de esta función: tiempos de respuesta, reacción de los clientes, etc.

Casi el **60% de los clientes contactados** a través del close the loop **han mejorado su valoración** en una segunda encuesta.

El **Programa de Voz** se definió en el año 2018 y se ha ido articulando y poniendo en marcha en 2019 y consolidándose en 2020.

Escuchar (No solicitado)	QyRs CRM Data Analytics	Llamadas Emails Sesiones con personas	Interno
	Preguntar (Solicitado)	Encuestas	
		Cuantitativo	Cualitativo

Uno de los principales elementos a través del cual sistematizar y objetivar la recogida de la voz del cliente son las **encuestas**. Se ha dibujado una metodología que responde a una serie de características básicas:

- El punto de partida es siempre el viaje del cliente y los diferentes puntos de interacción por los que pasa.
- La encuesta debe producirse siempre lo más próximo a ese punto de contacto (con aplicación de cuarentenas para no saturar).
- Debe existir un mismo hilo conductor y una misma estructura en todas las encuestas que permita medir y comparar.
- Disponer de información del cliente, como requisito para poder actuar y analizar.
- Utilizar los diferentes canales disponibles, pero sobre todo aquellos más inmediatos y menos invasivos (email y sms).

	Encuesta	Medición	Activación	Invitaciones	Canal	Muestra	% Respuesta
Altas	Altas	Semanal	Abril 2019	2.224	Email / sms	199	8,9%
Prestaciones Asistenciales	Actividad ambulatoria	Diaria	Abril 2019	461.354	Email / sms	41.348	9,0%
	Consulta telefónica	Diaria	Abril 2020	6.570	Email / sms	650	9,9%
	Chaqueta azul	Inmediata	Enero 2019	-	Email / sms	1.195	-
	Hosp. Con Estancia	Semanal	Agosto 2019	11.492	Email / sms	706	6,1%
	Hosp. Sin Estancia	Semanal	Agosto 2019	13.215	Email / sms	880	6,7%
	Urgencias generales	Semanal	Diciembre 2019	14.434	Email / sms	1.503	10,4%
	Urgencias pediátricas	Semanal	Diciembre 2019	1.977	Email / sms	147	7,4%
	Cientes sin interacción	Cientes sin interacción	Anual	Marzo 2019	40.842	Email / sms	2.104
Trámites administrativos	Oficinas	Inmediata	Marzo 2019	-	Tablets	5.714	-
	Oficina Online	Inmediata	Junio 2019	-	Directa en oficina	3.235	-
	App	Inmediata	Diciembre 2019	-	Directa en APP	896	-
	Gestor Personal	Semanal	Agosto 2019	7.719	Email / sms	674	8,7%
	Call Center	Semanal	Noviembre 2019	20.629	Email / sms	1.406	6,8%
Incidencias	Incidencias	Mensual	Abril 2019	1.173	Telefónica	499	42,5%
Bajas (mensual + anual 2019)	Solicitud de baja	Semanal	Agosto 2019	4.277	Email / sms	366	8,6%

Entre 2019 (lanzamiento progresivo de las diferentes encuestas) y 2020 (hasta el 06.07.2020) se han lanzado más de 586.000 encuestas, obteniéndose aproximadamente 62.000 respuestas. La tasa de respuesta se sitúa en el 8,6% (frente al promedio del sector analizado que se sitúa en torno al 7,1%).

Bajo este paraguas, durante el año 2019 se fueron trabajando y poniendo en marcha las diferentes encuestas, hasta llegar a 17 modelos activos que hay en la actualidad (de carácter diario, semanal o mensual). 16 de ellas son de carácter transaccional (tras el punto de contacto) y sólo una es relacional (se realiza una vez al año, preguntando por la experiencia global con IMQ y enfocada al denominado “cliente sin uso de servicio asistencial” y que por lo tanto no ha pasado en principio por los principales puntos de contacto con la compañía).

Los resultados de las encuestas se procesan en una herramienta (Anexo VII) de forma diaria, pudiendo analizar tanto los valores objetivos de las preguntas como los comentarios más cualitativos aportados por los clientes.

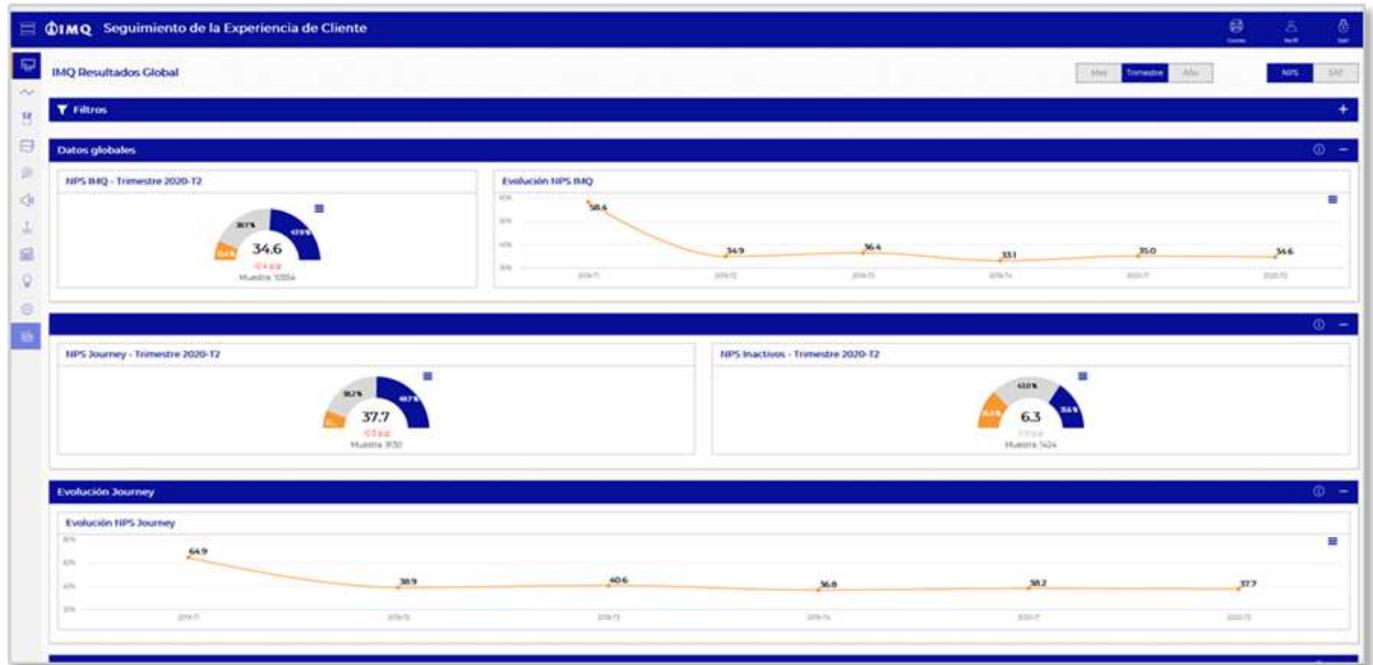
En esta herramienta se trabajan 4 grandes bloques:

- **Dashboard global de indicadores:** evolución de los principales indicadores vinculados a Experiencia de Cliente y que fundamentalmente son dos primordiales: El índice de satisfacción y el NPS o Net Promoter Score, que mide el índice de recomendación de los clientes. Se mide a través de la pregunta “¿Con qué probabilidad recomendarías IMQ a tus familiares y amigos?” y permite identificar qué clientes son promotores, detractores o neutros.

NPS (Net Promoter Score) = Promotores - Detractores



- **Tracking con el resultado de cada una de las encuestas y comentarios abiertos:** evolución de indicadores y resultado de cada una de las preguntas incluidas en las encuestas.
- **Text analytics:** durante el año 2020 se ha trabajado en el desarrollo de un nuevo módulo para la explotación automatizada de los comentarios de los clientes. Hasta este momento este análisis se realizaba de forma manual a través de Excel (categorización diaria de todos



los comentarios realizados por los clientes). Este nuevo módulo permite, mediante técnicas de analítica avanzada, explotar la parte cualitativa de las encuestas y cuantificar cómo estos comentarios impactan en el NPS de la compañía. Es un ejercicio que, además, permite priorizar y medir los esfuerzos de mejoras a realizar.

- **Gestión de alertas:** también durante 2020 se está trabajando en la automatización del close the loop, que actualmente se realiza manualmente y que supone un importante esfuerzo diario, articulando a través de la herramienta todo el flujo de actividades.

ACEPTAR Y DECIDIR, DISEÑAR, IMPULSAR Y REALIZAR

Los resultados del programa de voz se analizan de forma periódica, tanto a nivel global como a nivel de cada uno de los puntos de interacción. Con el objetivo de identificar acciones de mejora a abordar, mejorar dichos resultados, y con ello la experiencia de cliente. Se han activado dos ámbitos principales de seguimiento: por un lado, un seguimiento mensual del proyecto en el Comité de Dirección; y por otro, se han puesto en marcha diferentes grupos de trabajo que con carácter mensual trabajan sobre cada uno de los puntos de interacción. Actualmente están en marcha 8 equipos: Proceso de Alta, Prestaciones, Atención al Cliente, Canales digitales, Atención telefónica y Gestor personal, Gestión de Incidencias y Proceso de baja y Clientes sin uso. Desde la puesta en marcha de este modelo de trabajo se han llevado a cabo diferentes

acciones que han permitido o bien mejorar un proceso determinado, o bien detectar aspectos que no se estaban gestionando correctamente. **Algunos ejemplos:**

- Mejora del proceso de gestión de incidencias, tanto en la propia comunicación de la resolución (modificación de la carta de comunicación, incremento del contacto telefónico con los clientes) como en el proceso (detectada y corregida una incidencia en la comunicación a clientes de algunos casos).
- Se trabajan los indicadores de tiempo de espera en cita en las diferentes especialidades como un aspecto a tener en cuenta en la admisión de nuevos profesionales al cuadro médico, sobre todo en aquellas especialidades con mayores tiempos de espera. Igualmente se incorpora el indicador de tiempo de espera en consulta a la ficha de cada profesional, compartiendo tanto su propio indicador como la comparativa con la media de la especialidad, como un elemento para tratar de mejorar este aspecto que tanto impacto tiene en la experiencia del cliente.
- Se han realizado mejoras en la oficina online y en la app que han permitido mejorar su evaluación: mejoras en el rendimiento, inclusión de nuevas funcionalidades (cambio de médico de familia, cambio de datos personales, etc.).
- Se ha abierto un grupo de trabajo específico (con los diferentes procesos afectados) para analizar el proceso de baja de forma global y dar respuesta a los aspectos identificados por el cliente: simplificar y evitar trámites, ganar eficiencia interna en su gestión.
- El análisis de la encuesta relacional del cliente que no usa habitualmente el servicio asistencial ha permitido definir por parte del equipo de Fidelización y Retención un plan de trabajo anual que ponga foco en dicho cliente, y abrir una nueva línea en Innovación donde a través de la metodología de Design thinking la organización sea capaz de diseñar una nueva propuesta de valor.

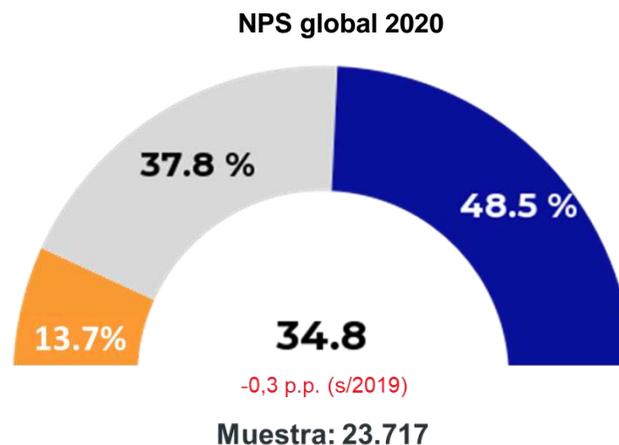
Además, durante el año 2020 está previsto poner en marcha el **análisis del cliente B2B** (cliente colectivos, mediadores, etc.) extendiendo la metodología CEX a esta tipología.

EVALUAR

El proyecto cuenta con un dashboard de indicadores vinculados a CEX, donde el NPS y el índice de satisfacción permiten medir la evolución del trabajo en curso. El NPS es además uno de los indicadores estratégicos del plan 2019 – 2021, lo que refleja la importancia de este indicador para la organización. Estos indicadores se vinculan con otros KPIs de negocio como la evolución de las altas y bajas de la compañía.

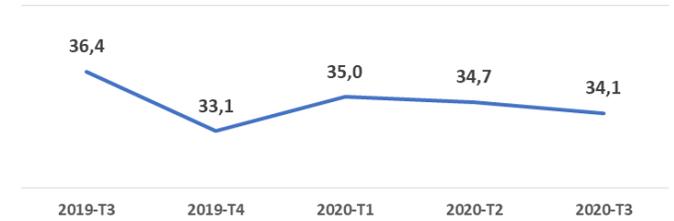
IMQ participa, además, en un benchmarking del sector asegurador que, con carácter cuatrimestral le permite medir la evolución de la organización frente a la media de dicho sector y sobre todo frente a sus competidoras más directas. Además de los indicadores globales, el proyecto aporta otros vinculados con los diferentes puntos de interacción, como por ejemplo el customer effort en los canales de atención al cliente (midiendo con ello su capacidad resolutoria y su vinculación con el resto de canales) o los tiempos medios de atención en cita y en consulta de las diferentes especialidades y profesionales (obteniendo un dato que hasta ahora sólo se podía tener de forma puntual y a través del proyecto de paciente invisible).

Evolución principales Indicadores*

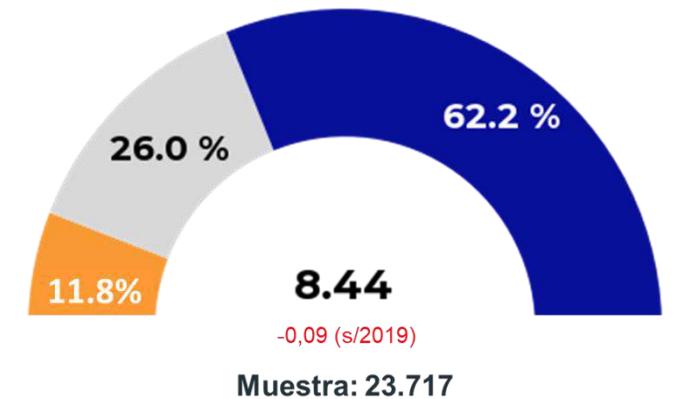


* Datos de 2020 acumulados a fecha 07.70.2020

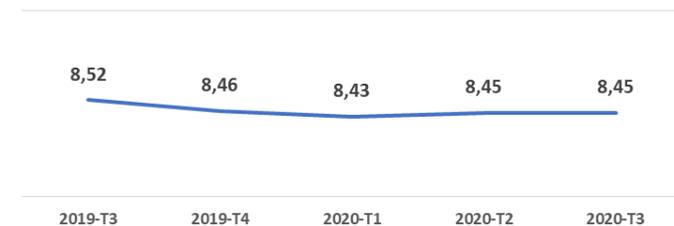
Evolución NPS (2019 – 2020)



Satisfacción global 2020



Evolución satisfacción (2019 – 2020)



Evolución Satisfacción Global (2015-2019)



En este indicador se muestra la evolución del índice de satisfacción teniendo en cuenta que durante los años 2015 y 2017 se utilizó una metodología diferente (encuestas cor tablet una vez al año), y que se modificó en 2019 (se incluye en este caso el resultado de la encuesta de actividad ambulatoria y de la atención presencial de las oficinas de atención al cliente).

Benchmarking sectorial: NPS

Evolución anual	2018	2019	EvoL.	2020	Evol.
SANITAS	37.2%	35.2%	-2.0p.p.	35.3%	+0.1p.p.
MAPFRE	28.2%	35.1%	+6.9p.p.	35.2%	+0.1p.p.
ASISA	16.3%	24.8%	+8.5p.p.	34.4%	+9.6p.p.
AXA	23.3%	28.9%	+5.6p.p.	30.0%	+1.1p.p.
IMQ	24.9%	31.1%	+6.2p.p.	27.1%	-4.0p.p.
SANTALUCÍA	14.0%	26.4%	+12.4p.p.	26.5%	+0.1p.p.
SECURCAIXA ADESLAS	19.7%	25.7%	+6.0p.p.	26.4%	+0.7p.p.
ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL	44.7%	28.9%	-15.8p.p.	25.1%	-3.8p.p.
DKV	20.3%	19.1%	-1.2p.p.	18.0%	-1.1p.p.
CASER	15.2%	9.6%	-5.6p.p.	7.0%	-2.6p.p.
OTROS	21.8%	28.7%	+6.9p.p.	34.8%	+6.1p.p.
Global Mercado	24.2%	27.1%	+2.9p.p.	27.9%	+0.8p.p.

PLAN DE CULTURA INTERNA

Para abordar el proyecto CEX está siendo fundamental trabajar de forma paralela en la implementación de una cultura customer centric, que persigue:

- Que todas las personas estén **comprometidas** con el éxito del cliente.
- **Reconocer al cliente** en todas las líneas de negocio y de actividad.
- Tener un **conocimiento profundo** del cliente y medir en todo momento su nivel de experiencia.
- Diseñar procesos, políticas y tecnologías **desde el punto de vista** del cliente.
- **Co-creación e innovación** con y para el cliente.

Estos objetivos no afectan exclusivamente a las personas que están en primera línea, sino a todos los ámbitos y procesos de la compañía.

Para lograr ese objetivo se ha diseñado en el marco del proyecto un plan de cultura CEX que anima a ponerse en el lugar del cliente para generar experiencias WOW en todo el viaje del cliente, y a ser **WOWistas**: “**Dícese de una persona capaz de ponerse en el lugar del cliente y generarle experiencias subidón o WOW mediante un trato diferencial y recuerdos positivos e imborrables, consiguiendo que éste se convierta en fan y nos recomiende a sus familiares y amigos**”.

Estas son algunas de las acciones que incluye el plan:

- Realización en el año 2019 de la primera **encuesta CEX a empleados**, con el objetivo de sensibilizar e invitar a la reflexión y que se realizará con carácter anual.
- Creación de un **nuevo espacio CEX en la intranet** con tres elementos diferenciados: un blog, documentación de interés, y un buzón para recoger cualquier solicitud o aspecto de mejora. Con carácter semanal se van incorporando y compartiendo experiencias en el blog, tanto de casos como de experiencias personales en otros ámbitos y sectores de actividad.

Desde la activación del blog en octubre 2019 y hasta la fecha actual (julio 2020) se han publicado **43 contenidos**, hay de **media al mes 106 usuarios activos**, y se han realizado **más de 3.595 visitas** a los contenidos publicados. Se ha convertido en uno de los espacios más visitados de la Intranet.

- Se han diseñado los **arquetipos de cliente de IMQ**, teniendo en cuenta, no una segmentación convencional sino una segmentación basada en las emociones con las que los y las clientes usan el seguro y viven su experiencia. Son tres los arquetipos identificados y puestos a disposición de la organización, con el objetivo de poner cara y nombre a los clientes, empatizar con ellos en el diseño de cualquier ámbito de actividad y tenerlos presentes en todo momento.
- Para la difusión de todas estas iniciativas se ha trabajado en un completo **plan de comunicación** que a través de los diferentes canales a disposición (email, intranet, IMQ Zurekin, soportes ad hoc para salas de reuniones y diferentes espacios, etc.) permita llegar a todas las personas de la organización.



- Además, a lo largo del año 2020 está prevista la realización de una **formación específica** sobre Experiencia de Cliente en el **Aula IMQ** obligatoria para todas las personas.

¿eres WOWista?

WOWista: 1. adj. Dicho de una persona capaz de ponerse en el lugar del cliente y generarle experiencias subidón o WOW mediante un trato diferencial y recuerdos positivos e imborrables, consiguiendo que este se convierta en fan y nos recomiende a sus familiares y amigos.

Queremos conocer el potencial WOWista que tenemos en IMQ. Ayúdanos contestando a esta breve encuesta. Te llevará solo un minuto.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

IMQ Experiencia de Cliente

Inicio Novedades Corporativo Soporte Encuentra

Todos los lugares > Experiencia de Cliente

Blog Experiencia de Cliente

Vista general Actividad Contenido Personas Subespacios Acciones Acerca de Compartir Administrar

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESPACIO

ÚLTIMOS CONTENIDOS

- Facilitarle la baja al cliente puede ser rentable**
por Aitor Gil Pereda en Blog Experiencia de Cliente sobre 16-jun-2020
"Por diferentes motivos, hace ya un tiempo que mi gimnasio (Metropolitan Isozaki en Bilbao) ha dejado de gustarme, así que decidí darme de baja a pesar de estar en pleno confinamiento. Para más..."
- Mala atención en recepción**
por Aitor Gil Pereda en Blog Experiencia de Cliente sobre 05-jun-2020
"A través de las encuestas de experiencia de cliente nos han llegado en los últimos días comentarios en los que el cliente se queja de la atención recibida, más..."
- "Contactar telefónicamente es un dolor"**
por Aitor Gil Pereda en Blog Experiencia de Cliente sobre 29-may-2020
"Mejorar el servicio de atención telefónica redundaría en una mejora de la percepción del cliente. Cuando una llamada de un cliente se queda sin contestar, su valoración baja. más..."
- "Gran idea", "excelente". Así valora el cliente la atención médica telefónica y digital.**
por Aitor Gil Pereda en Blog Experiencia de Cliente sobre 22-may-2020
"¿Qué opinas de nuestros servicios sobre los canales telefónico y digital, según las últimas encuestas, han podido realizar encuestas telefónicas? Hemos..."

Nuestros Arquetipos de Clientes (Anexo VIII)

Javier "No sé si mantener mi seguro médico"
Uso poco el seguro, no sé si me compensa. Estoy escéptico, tengo dudas. Necesito valor diferencial que me demuestre que sí merece la pena.

Begoña "Me han detectado algo y estoy preocupada"
Me acaban de detectar unos valores anormales en una revisión. Estoy ansiosa y angustiada. Necesito rapidez, respuestas profesionales, comprensión y trato cercano.

Amaia "Me siento tranquila"
Mantener el seguro familiar nos supone un esfuerzo económico, pero es muy cómodo para cuidar la salud en nuestro día a día. Me siento tranquila y segura. Necesito buena relación calidad-precio y un servicio ágil. Las ventajas digitales me facilitan la vida.

IMQ Experiencia de Cliente

Con el objetivo de continuar profundizando en la metodología, conocer lo que hacen otras compañías y también para compartir conocimiento, IMQ participa en diferentes foros especializados. Así, es socio de **DEC, la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente**, con quien participa en diferentes foros para la puesta en común de experiencias con otras compañías. Igualmente, participa en la **Comunidad de Experiencia de Cliente en la Asociación Española de la Calidad**.

ANEXOS

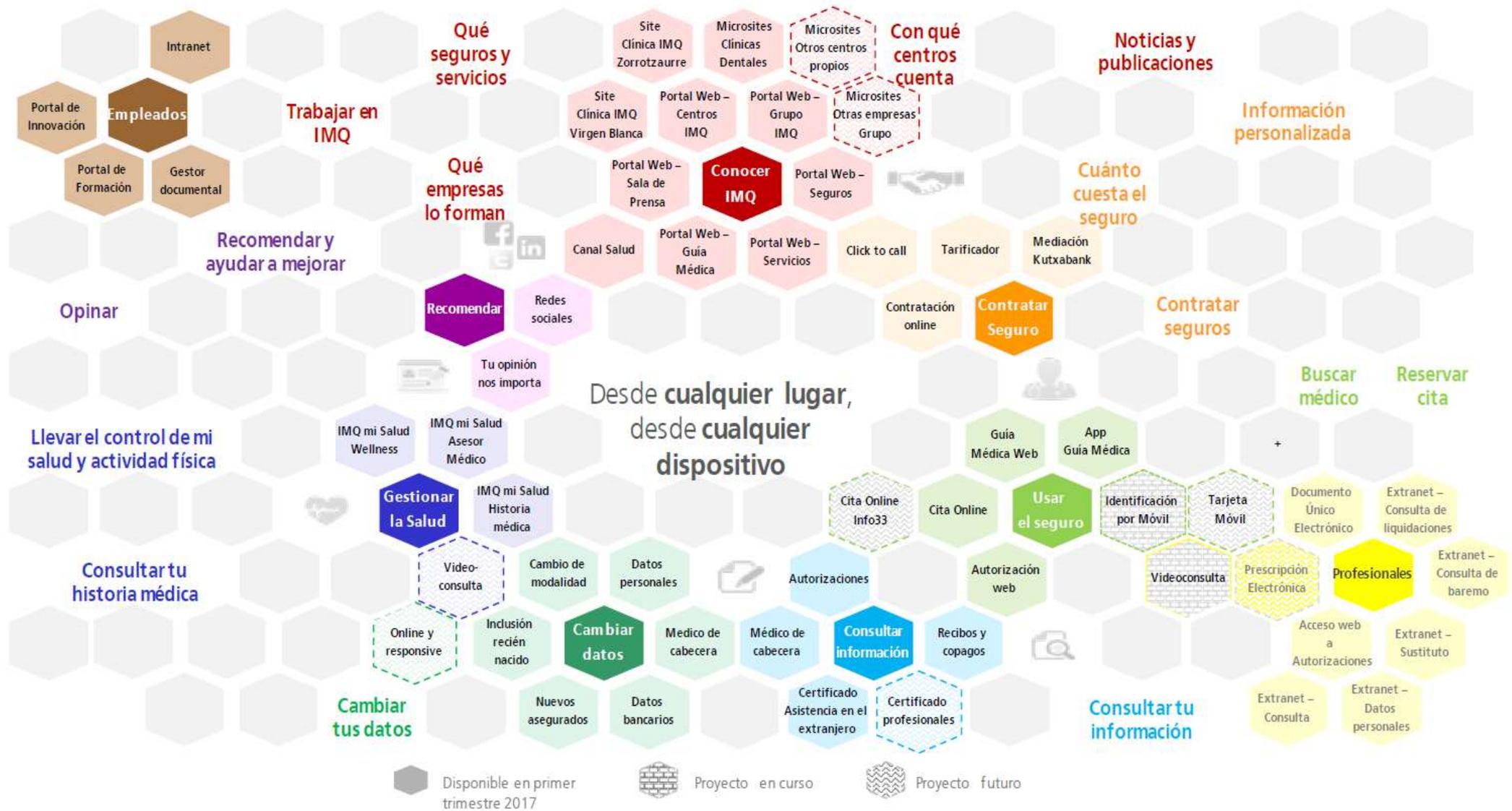
2020



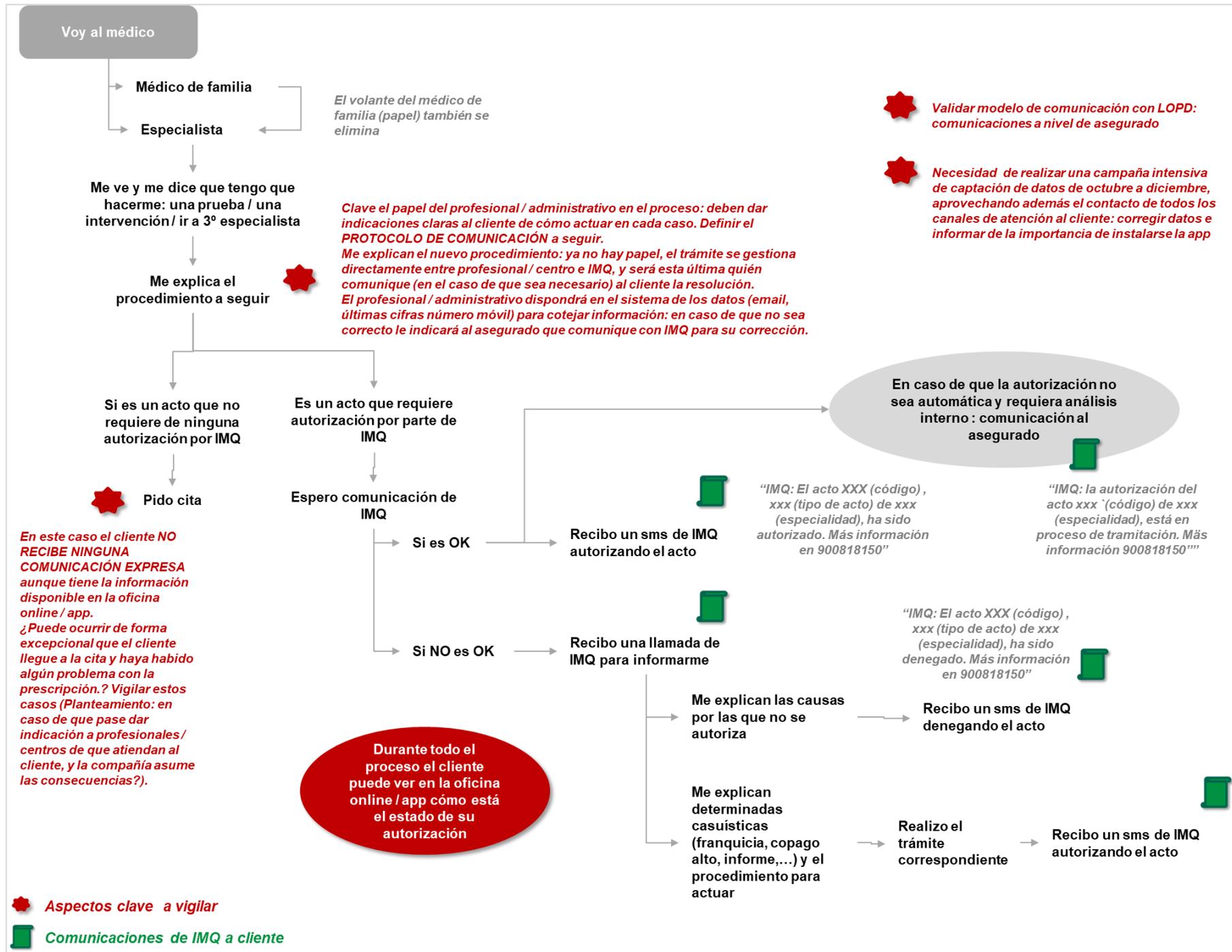
Anexo I. Modelo de transformación digital de IMQ



Anexo II. Estrategia de transformación digital de IMQ



Anexo III. Análisis del viaje del cliente con el nuevo proceso de Prescripción Digital



ENTRA EN:

https://prescripcion.imq.es



1 ACCESO A LA HERRAMIENTA

Profesional

Accede con el mismo usuario y contraseña que actualmente utilizas en la extranet profesional de IMQ.

Administrativo

A través de la funcionalidad 'Alta de Administrativo' de la pantalla de inicio, una vez que la/ei profesional haya registrado a las/os administrativas/os que trabajan en su consulta.



2 REGISTRO DE ACTIVIDAD

Identificación de la persona asegurada

Una vez has realizado el login en la pantalla inicial, procede a identificar a la persona asegurada haciendo clic en la tarjeta **GESTIÓN DE ASEGURADO**.

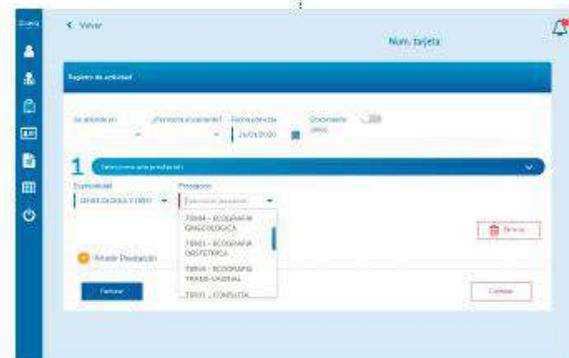


Tu actividad - Añadir prestación

A través de esta pestaña registrarás toda la actividad que realices en tu consulta y que no requiera autorización por parte de la Compañía. El registro de esta actividad supondrá la **facturación** de dicha actividad.



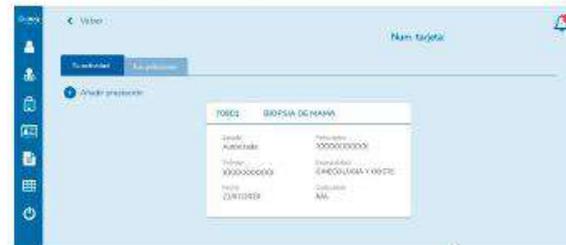
*Registro de actividad y facturación



Los campos que vayan apareciendo y estén marcados en verde pueden ser de registro opcional.

Tu actividad - Fichas

En esta pestaña aparecerán las fichas cargadas de aquellas prescripciones (realizadas por terceros o que requieran de autorización) que estén disponibles para su facturación para esa persona asegurada, en función de tu especialidad.



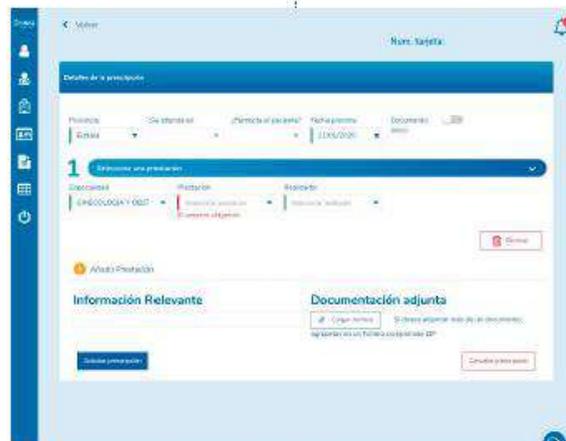
Tus peticiones - Añadir petición

A través de esta pestaña podrás realizar todas las prescripciones propias (actos autorizados) o para un tercero (actos prescritos y autorizados).

La especialidad de Análisis Clínicos no se prescribe a través de esta herramienta.



*Prescripción para terceros y solicitud de autorizaciones



Adiós papeleo

Todos nuestros volantes y autorizaciones en papel están desapareciendo, porque ahora los trámites se realizan directamente entre IMQ y el profesional médico.

GUÍA RÁPIDA DE PRESCRIPCIÓN DIGITAL

IMQ Cuidamos de ti

Anexo IV. Plan de comunicación a profesionales (carta y FAQs)



PRESCRIPCIÓN DIGITAL IMQ

Trabaja mejor. Factura más rápido

Bilbao, febrero de 2020

Estimado/a profesional:

Volvemos a contactar contigo para compartir más información sobre el nuevo proceso de **prescripción y facturación digital** que desde IMQ hemos desarrollado.

¡La nueva herramienta de Prescripción Digital ya está disponible para su uso!

Desde hoy este nuevo sistema sustituye el proceso de prescripción a través de Documento Único y el proceso de facturación electrónica Chipcard, gracias al cual tanto médicos como pacientes pueden decir adiós al papel. Prescripción digital supone que **tanto las prescripciones como solicitudes de autorizaciones se realizarán directamente desde las consultas médicas y ya no es necesario que el asegurado se desplace a las oficinas de IMQ.**

 Para acceder al sistema sólo tienes que escribir en la barra de tu navegador la siguiente dirección: **prescripción.imq.es**

Si eres un profesional o centro, tu usuario y clave de acceso son el mismo que ya utilizas en la extranet de profesionales. Si quieres que el personal administrativo de tu consulta pueda realizar gestiones en la herramienta debes darles de alta en el sistema previamente. En caso de habernos remitido ya esa información nos encargamos desde IMQ.

Adjunto encontrarás una **guía rápida de uso** y unas **preguntas frecuentes** que resolverán tus dudas. Así mismo, en la **extranet del profesional** se colgará un **manual detallado** con todas las funcionalidades y pasos para trabajar con el nuevo sistema.

Tu participación y ayuda es imprescindible para, entre todos/as, mejorar el servicio y ofrecer una atención más rápida y eficiente para las personas. ¡Contamos con tu implicación!

Recibe un cordial saludo,



Nerea Eguía
Directora de Prestaciones



PRESCRIPCIÓN DIGITAL IMQ

Trabaja mejor Factura más rápido

	¿Cómo se usa la herramienta?	Además de la guía rápida de uso adjunta, en el que se explica brevemente cómo facturar o prescribir a través de la nueva herramienta, encontrarás en la extranet de profesionales un manual detallado con todas las funcionalidades y pasos para trabajar con el nuevo sistema.
	¿Cómo accedo?	Tan solo tienes que escribir en la barra de tu navegador la siguiente dirección: prescripción.imq.es Si eres un profesional o centro, tu usuario y clave de acceso son el mismo que ya utilizas en la extranet de profesionales.
	¿Quién da de alta mis administrativos?	Si quieres que el personal administrativo de tu consulta pueda realizar gestiones en la herramienta debes darles de alta en el sistema previamente. Una vez hecho, el propio personal puede finalizar el alta y empezar a trabajar con ella. Así mismo, cualquier baja de usuario puede ser gestionada por el propio profesional. Además, IMQ también puede realizar las altas y bajas del personal administrativo si el profesional lo solicita.
	¿Me afecta al cobro?	Toda la actividad facturada a través de Prescripción Digital se abonará el quinto día hábil de cada mes , adelantando de esta forma el pago en casi un mes respecto al escenario actual.
	¿Qué pasa con los documentos en papel ya emitidos?	La nueva herramienta es compatible con los documentos únicos antiguos y las autorizaciones en papel, permitiendo también facturar este tipo de actividad directamente, sustituyendo a ChipCard.
	¿Cómo se validan las autorizaciones?	Para la solicitud de autorizaciones, la petición que llega a IMQ es validada por la compañía indicando si el asegurado tiene o no autorización para dicha prestación. En caso afirmativo, se hace llegar la autorización a través del sistema para su directa facturación.
	¿Quién informa al asegurado/a cuando no entra en cobertura?	En caso de no tener cobertura, IMQ contactará con la persona asegurada para trasladarle el detalle de la gestión sin trasladar en ningún caso esta responsabilidad al médico.
	¿Qué información le llega al cliente?	Estará informado del estado de su autorización vía SMS o través de la Oficina online o App IMQ .

Parque ahora todos nuestros volantes y autorizaciones en papel desaparecen, los trámites se gestionan directamente entre IMQ y el profesional médico, para que tú ya no tengas que hacer nada.

SI ERES CLIENTE IMQ TIENES ENTRA EN oficinaonline.imq.es o en la APP IMQ

Y CONFIRMA LOS DATOS de email y tel. móvil Y DILE ADIOS AL PAPELEO

IMQ
Cuidamos de ti

y comienza a disfrutar de la **prescripción digital sin trámites.**

00:16

¡Adiós a las autorizaciones en papel!

Somos conscientes de que tener tiempo es tener calidad de vida. De ahí que a partir de 2020, de forma escalonada, ya no necesitarás trasladarte a nuestras oficinas para solicitar volantes y autorizaciones gracias a la implantación del nuevo proceso de prescripción electrónica. Un gran avance que se completa con otra importante novedad, la posibilidad de acceder no solo a tu historia clínica sino también a la de tus hijos menores a través de la app y la oficina online, y que se suma a la videoconsulta, el chat médico, la cita online, el gestor personal... puestos ya en marcha durante los últimos años.

Porque ahora todos nuestros volantes y autorizaciones en papel desaparecen, los trámites se gestionan directamente entre IMQ y el profesional médico, para que tú ya no tengas que hacer nada.

PREPÁRATE PARA DECIRLE **ADIOS AL PAPELEO**

Parque muy pronto todos nuestros volantes y autorizaciones en papel desaparecen, los trámites se gestionan directamente entre IMQ y el profesional médico, para que tú ya no tengas que hacer nada.

SI ERES CLIENTE IMQ ENTRA EN oficinaonline.imq.es o en la APP IMQ

Y CONFIRMA LOS DATOS de email y tel. móvil Y DILE ADIOS AL PAPELEO

IMQ
Cuidamos de ti

INTERACCIONES

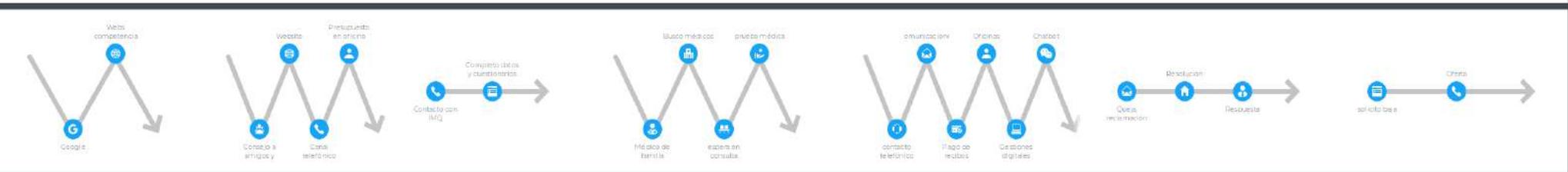
<ul style="list-style-type: none"> Escucho y vivo experiencias. Leo contenidos. Veo publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Busco información de compañías. Pido consejo y opiniones. Pido información y presupuestos a distintas compañías Comparo y analizo seguros. Resuelvo dudas. Tomo la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Contacto con mi referencia. Aporto datos solicitados. Respondo cuestionario de salud. Me dicen si me aceptan. Aporto nuevos datos. Recibo y valoro las condiciones. Decido si contrato o no Recibo documentación y tarjeta 	<ul style="list-style-type: none"> Pregunte cómo ir al médico. Elijo médico de familia. Busco médico. Pido cita con el médico. Llego a la consulta y me identifico. Me atiende el médico. Valido una prueba. Entrego informe médico si es necesario Me aceptan o no la prueba 	<ul style="list-style-type: none"> Me llegan comunicaciones. Recibo carta con nuevo precio. Contacto con el seguro. Cambio de póliza. Recibo ofertas comerciales. Me pasan recibos. Me reclaman un recibo. 	<ul style="list-style-type: none"> Pongo una queja, una reclamación o un agradecimiento. Decido si continuo 	<ul style="list-style-type: none"> Pido darme de baja. Pido baja por fallecimiento. Intentan retenerme. Decido seguir o no seguir. Relleno solicitud de baja. Pido volver a ser cliente.
--	---	---	--	--	---	--

EXPERIENCIA

Anexo VI. Viaje del cliente



PUNTOS DE CONTACTO



PUNTOS DE DOLOR

		<ul style="list-style-type: none"> Retraso en disponibilidad de documentación para empezar a usar el seguro 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de espera en consulta. Tiempos de espera en cita en especialidades. Volante de primera consulta. Burocracia en acceso a servicios y modelo de autorización en papel. Información de cambios en el cuadro médico. No disponer del historial médico centralizado. No disponer de cita online para todos los profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad y esperas en la atención telefónica. No poder cerrar trámites de manera digital. Llamar varias veces para hacer un mismo trámite. Incremento de precio de renovación de primas. Copagos. No premiar a clientes de toda la vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta poco personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Obligación a mantener el seguro hasta fin de año. Dificultad de devolución de recibos pagados en caso de fallecimiento.
--	--	--	--	---	--	--

OPORTUNIDADES

<ul style="list-style-type: none"> Analizar modelo de información disponible para contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar modelo de captación de canal Telemarketing. 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño del Welcomepack TL con nuevas altas detractoras. Datos incompletos en altas del canal Telemarketing 	<ul style="list-style-type: none"> Compartir los indicadores de tiempo de espera en consulta con profesionales para sensibilizar. Completar el proceso de admisión al cuadro médico con el indicador de tiempo en cita. Implantación de Prescripción digital. Crear propuesta de valor para cliente que no usa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras de rendimiento en Oficina Online y App Inclusión de nuevas funcionalidades en Oficina Online y App. Diseño del viaje del cliente digital (previsto) Profundizar en motivos de insatisfacción de la Oficina Online con clientes detractores. 	<ul style="list-style-type: none"> Modificación de la carta de comunicación Incremento del contacto telefónico con clientes Aceptar llamadas como soporte de comunicación. Revisar formato y criterio para aceptar una incidencia como queja. 	<ul style="list-style-type: none"> Rediseño del viaje del cliente de baja actual y propuesta de mejora. Ineficiencias en el procedimiento de baja (plazos y motivos) que terminan en reclamación (se deniega en un primer contacto y se acepta en un segundo) Datos del cliente incompletos en la baja (email o móvil).
--	---	--	---	--	---	---

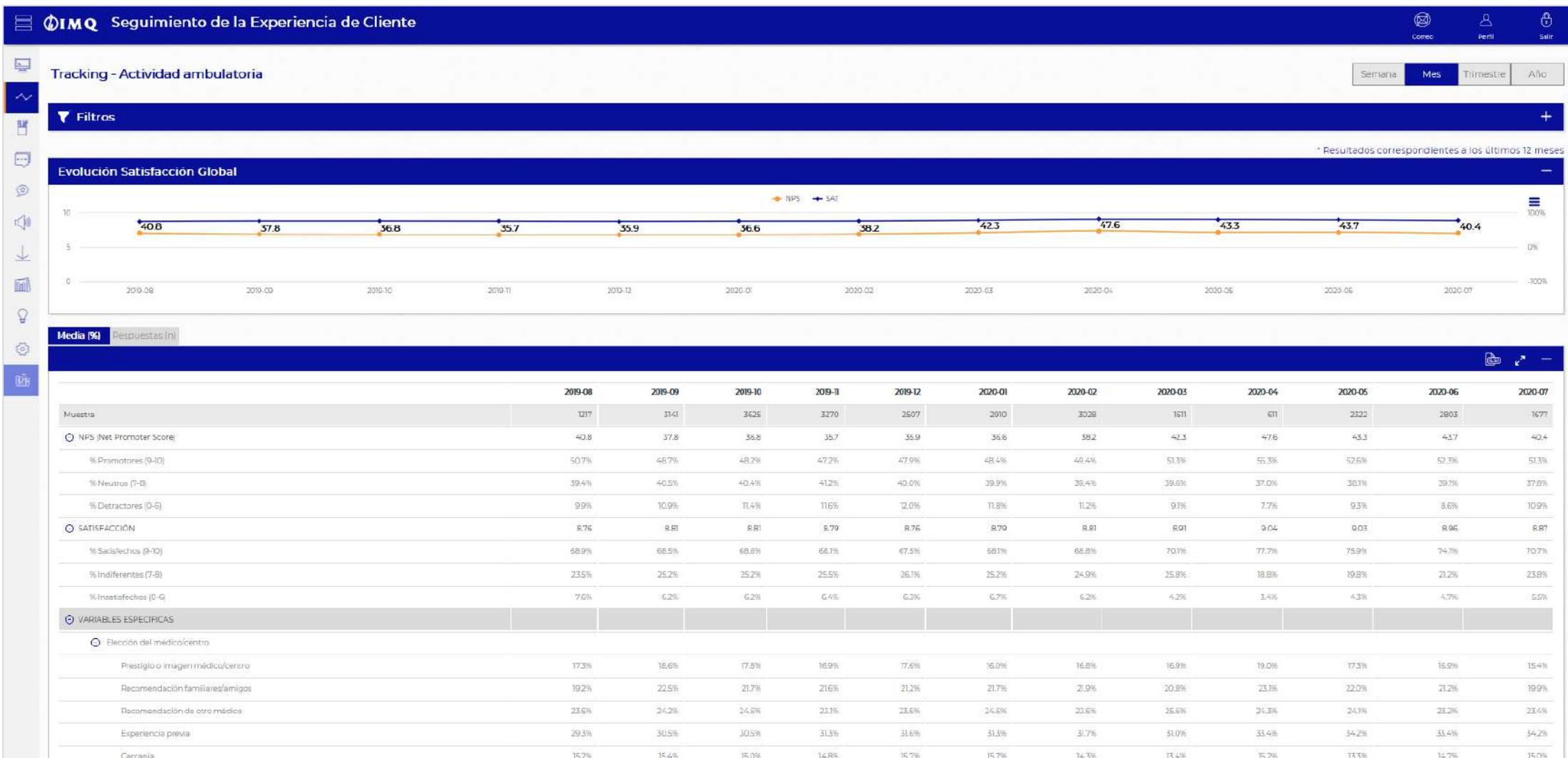
EQUIPOS DE TRABAJO

<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Altas. Gestión comercial Captación. CEX 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Altas. Gestión comercial Captación. CEX 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Altas. Gestión comercial Captación. CEX 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Prestaciones Gestión de prestaciones CEX 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Atención al cliente. Atención al cliente. Canal digital. Call Center y Gestor personal. CEX 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Gestión de incidencias. Gestión de incidencias CEX 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de fidelización y retención Fidelización y retención Atención comercial CEX
--	--	--	--	---	--	---

CANALES

<ul style="list-style-type: none"> Oficinas Web Canal telefónico. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficinas Web Canal telefónico. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficinas. Web Canal telefónico. Correo 	<ul style="list-style-type: none"> Oficinas. Canal digital. (App, oficina online) Canal telefónico. Gestor personal. Canal divulgativo Red de médicos 	<ul style="list-style-type: none"> Oficinas. Canal digital. (App, oficina online, chatbot) Canal telefónico. Gestor personal. Canal divulgativo 	<ul style="list-style-type: none"> Oficinas. Canal telefónico. Gestor personal. Canal digital. (Email) 	<ul style="list-style-type: none"> Oficinas. Canal telefónico. Gestor personal
--	--	---	---	--	--	---

Tracking: ejemplo encuesta actividad ambulatoria



Preguntas abiertas: ejemplo encuesta actividad ambulatoria

IMQ Seguimiento de la Experiencia de Cliente

Logout
Perfil
Salir

Preguntas Abiertas - Actividad ambulatoria
+

Filtros
+

Escoge una pregunta

¿Cómo podemos mejorar?

Insatisfechos

Satisfechos

Número de respuestas

5057

*Resultados correspondientes a los últimos 12 meses

Literales
+

Comentarios incluidos
+

¿Cómo podemos mejorar?	Fecha	
ES MUY DIFÍCIL CONTACTAR CON ELLOS POR TELEFONO, PARA CAMBIAR LA FECHA DE CONSULTA NO PUDE Y TERMINE ENVIANDO UN MAIL. POR ESTA VIA RESPONDIERON MUY RÁPIDO.	2020/07/19	Ver ficha
OTRO DÍA	2020/07/19	Ver ficha
QUE SE RESPETEN MÁS LOS HORARIOS CONCERTADOS, Y SE EVITEN EN LO POSIBLE LAS DEMORAS DE MÁS DE 15 MINUTOS, YA QUE TB SE DEBERÍA CONSIDERAR EL TIEMPO DE LOS PACIENTES, EVITANDO ASÍ LARGAS ESTANCIAS EN SALAS DE ESPERA, QUE HABITUALMENTE SUELEN ESTAR BASTANTE OCUPADAS POR PERSONAS CON DIVERSAS PATOLOGÍAS.	2020/07/19	Ver ficha
EL TIEMPO DE ESPERA HASTA QUE LLAMAN PARA PASAR A CONSULTA ES LA MAYORÍA DE LAS VECES CERCA A LA HORA, DEBERIAN TENER ESO EN CUENTA A LA HORA DE FIJAR LAS CITAS. DE TODAS FORMAS, EN CASO DE TENER RETRASO VENDRÍA BIEN QUE AVISARAN CUANDO SUPERA LA MEDIA HORA YA QUE ESPERAR EN LA SALA DE ESPERA POR UN LADO ES UNA PÉRDIDA DE TIEMPO PARA EL PACIENTE Y POR OTRO A DÍA DE HOY HAY MÁS RIESGO DE CONTAGIO	2020/07/18	Ver ficha
ENTIENDO QUE 0 ES NADA SATISFACTORIO Y 10 ES TOTALMENTE SATISFACTORIO, SE DEBE INDICAR AL COMENZO D LA ENCUESTA, GRACIAS POR ESCUCHAR MI OPINIÓN!	2020/07/18	Ver ficha
ESTOY SATISFECHA CON LA ATENCIÓN RECIBIDA.	2020/07/18	Ver ficha
ME OPERARON DE URGENCIA EN MONPIA (SANTA CRUZ DE BEZANA, CANTABRIA), EXCELENTE EL TRATO CON EL PERSONAL SANITARIO, COMO PEGA TENGO QUE PONER QUE NO PODÍA DORMIR POR LA NOCHE POR EL RUIDO DE HABLAR EXTREMADAMENTE ALTO, INCLUSO A GRITOS, DEL PERSONAL SANITARIO POR LOS PASILLOS POR LA NOCHE. IMPOSIBLE DESCANSAR CON LO IMPORTANTE QUE ES PARA RECUPERARSE .	2020/07/18	Ver ficha
ABARATEN LOS PRECIOS SON MUY CAROS	2020/07/17	Ver ficha
ACORTAR EL TIEMPO DE ESPERA EN CONSULTA	2020/07/17	Ver ficha
BUENOS DÍAS SERÍA MUY SATISFACTORIO QUE PUDIÉSEMOS ACUDIR AL ESPECIALISTA QUE QUERÁMOS SIN NECESIDAD DE TENER QUE IR PRIMERO A PEDIR UN VOLANTE. EN MI CASO DECIDI TENER UN SERVICIO SANITARIO PRIVADO POR AHORRARME TIEMPO EN TRÁMITES Y GESTIONES. PODRÍAN PONER SI NO UN SISTEMA DE SOLICITAR VOLANTE POR LA APP O INTERNET PARA EVITAR PERDER UN DÍA EN IR A POR EL VOLANTE.	2020/07/17	Ver ficha

◀ 1 - 10 / 5057 (5057) ▶ 10

Text analytics

IMQ Seguimiento de la Experiencia de Cliente

Compro
Perfil
Salir

Análisis de textos NPS - 2020
Trimestre Año

Filtros
+

NPS del conjunto

Muestra: 22042

¿Responden a las preguntas abiertas?

Si realizan comentarios
Muestra: 4800 - Porcentaje: 21.8%

No comentan nada
Muestra: 17242 - Porcentaje: 78.2%

Principales categorías de los comentarios

i [icon] -

☹️ **Detractores**
☹️ Neutros
😊 **Promotores**

Categoría	N° literales	Encuestas	Porcentaje	Evol	NPS	Impacto	Literales
Consulta medica	1675	1548	7.0%	0.0%	-4.4	-2.8	[icon]
Trato y atención	1095	1039	4.7%	+0.6%	+7.5	-1.3	[icon]
Tiempos	1046	1004	4.5%	-1.5%	-14.7	-3.3	[icon]
Canales de Atención	665	625	2.8%	+1.0%	-6.7	-1.2	[icon]
Negativo, insatisfacción	629	597	2.7%	+0.6%	-26.8	-1.7	[icon]
Precio	543	499	2.3%	+0.1%	-43.1	-1.8	[icon]
Cita	519	491	2.2%	-0.9%	-7.3	-0.9	[icon]
Positivo, satisfacción	348	345	1.6%	-0.5%	+59.1	+0.4	[icon]
Urgencias	306	295	1.3%	+0.3%	-23.9	-0.8	[icon]
Gestiones administrativas	273	255	1.2%	+0.2%	-11.8	-0.5	[icon]

◀ 1 - 10 / 22 (22) ▶

Arquetipos y Experiencia de Cliente

¿Qué es un Arquetipo de Cliente?

Es un **personaje modelo que representa patrones** de comportamientos, motivaciones, estilo de vida, hábitos, intereses y necesidades de un determinado grupo de clientes que vive de forma similar la Experiencia de Cliente.

¿Para qué sirven los Arquetipos?

Sirven para segmentar clientes en base a **emociones** y a su percepción de la **Experiencia de Cliente**. Un Arquetipo nos permite comprender a fondo sus verdaderas necesidades y expectativas. Gracias a los Arquetipos, se consigue diseñar con éxito experiencias y propuestas de valor personalizadas para el cliente.

¿Es lo mismo un Arquetipo que el Buyer Persona?

Cuando ponemos el foco en el consumidor en su faceta de **comprador**, hablamos de **Buyer Persona**, un término utilizado en el ámbito comercial.

Cuando nos referimos al consumidor como **usuario** de nuestros productos y servicios, es decir, cuando ponemos el foco en la Experiencia de Cliente, hablamos de **Arquetipos**.



2

Javier

“No sé si mantener mi seguro médico”

Uso poco el seguro, no sé si me compensa.

Estoy escéptico, tengo dudas.

Necesito valor diferencial que me demuestre que sí merece la pena.



5

Amaia

“Me siento tranquila”

Mantener el seguro familiar nos supone un esfuerzo económico, pero es muy cómodo para cuidar nuestra salud en el día a día.

Me siento tranquila y segura.

Necesito buena relación calidad-precio y un servicio ágil. Las ventajas digitales me facilitan la vida.



7

Begoña

“Me han detectado algo y estoy preocupada”

Me acaban de detectar unos valores anormales en una revisión.

Estoy ansiosa y angustiada.

Necesito rapidez, respuestas profesionales, comprensión y trato cercano.



6

