

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN ESTRATEGIA

IMQ SEGUROS
2021





**GUÍA DE BUENAS
PRÁCTICAS EN
ESTRATEGIA**

PRESENTACIÓN

1

VINCULACIÓN DE ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS

4

SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO: NUESTRA CARRERA DE RELEVOS

8

- Nuestro mapa de procesos
- Plan de gestión anual
- Modelo de seguimiento integrado y unificado
- Midenet

(R)EVOLUCIÓN DIGITAL

14

- Transformación de nuestro modelo de negocio
- Teoría del patinete
- Viaje del cliente digital
- Principales proyectos
- Seguimiento del proyecto
- Evolución: eficiencia operativa

ANEXOS

25

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 **87 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
- **2020.** Premio a la Gestión Avanzada en Clientes

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.

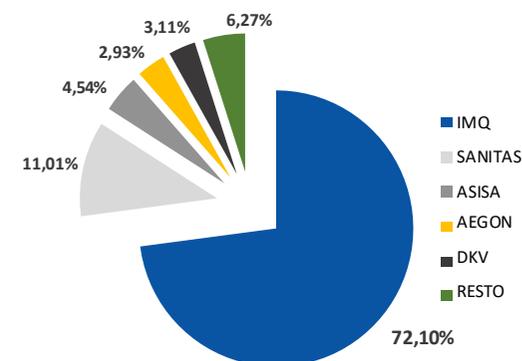
MERCADO Y COMPETENCIA

Con más de 378.000 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), una fuerte regulación 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 smart 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 2020.



Ranking Seguro AS ámbito estatal. Datos ICEA 2020 (miles de €)

Datos 2020. (Mii€)				
	ENTIDAD	Volumen Primas	Cuota de mercado	Crecimiento
1	SEGURCAIXA ADESLAS	2.731.223	33,16%	5,42%
2	SANITAS	1.315.966	15,98%	3,55%
3	ASISA	1.250.296	15,18%	4,09%
4	DKV SEGUROS	495.276	6,01%	8,25%
5	MAPFRE ESPAÑA	409.229	4,97%	6,35%
6	IMQ	244.706	2,97%	1,69%
7	ASIST. SANITARIA COLEGIA	200.751	2,44%	2,04%
8	FIATC	162.786	1,98%	1,83%
9	AXA SEGUROS GENERALES	138.960	1,69%	8,52%
10	AGRUPACIO AMCI	121.607	1,48%	4,50%
	RESTO	702.083	14,16%	
	TOTAL ASISTENCIA SANITARIA	7.772.881	100,00%	4,61%

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 2020 cuenta 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.

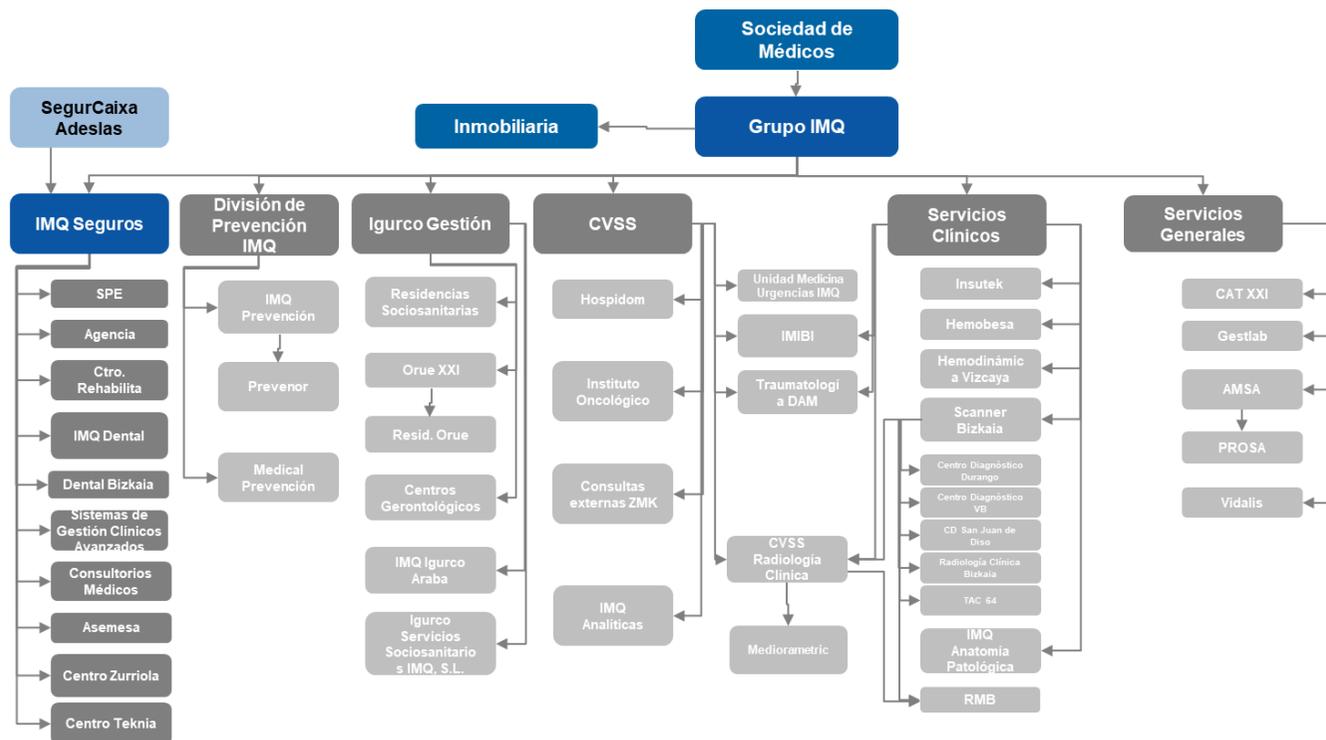
IMQ Seguros es la sociedad dominante de un grupo integrado por 10 sociedades, donde la actividad aseguradora supone el 96% de su facturación. El resto de sociedades dan **soporte al negocio asegurador con diferentes actividades**.

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.

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.

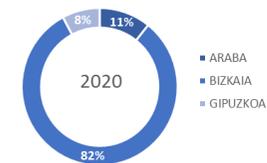


Nuestros valores y compromisos

- **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 2020

CARTERA DE CLIENTES POR TERRITORIO	2020	2019
ARABA	40.469	40.398
BIZKAIA	308.522	308.558
GIPUZKOA	29.491	28.009
TOTAL	378.482	376.965



CARTERA DE CLIENTES POR SEGURO	2020	2019
IMQ SALUD	252.512	253.936
IMQ BAJA DIARIA	1.522	1.568
IMQ ACCIDENTES	10.085	10.905
IMQ RENTA	13.116	14.258
IMQ CENTROS INTERNACIONALES	1.428	1.657
IMQ DENTAL	72.625	67.604
IMQ ACUNSA	6.627	6.978
IMQ DECESOS	20.452	19.811
IMQ ESQUI*	108	42
IMQ DEPENDENCIA	4	3
IMQ VIAJE*	736	2.947

CARTERA DE CLIENTES POR TIPO DE CLIENTE	2020	2019
PRIVADOS PARTICULARES	50.817	55.420
PRIVADOS COLECTIVOS	180.674	176.852
PUBLICOS	21.021	21.664
OTROS SEGUROS	125.970	123.029
TOTAL	378.482	376.965



Facturación agregada	280.253 Mil €
Beneficio	19.018 Mil €
Personas	434
Actividad aseguradora	222
Centros especialidades	212

Vinculación de Estrategia con el resto de elementos



Clientes



Personas



Sociedad



Innovación

ESTRATEGIA

El actual Plan Estratégico 2019 – 2021 de IMQ Seguros establece **5 prioridades estratégicas** sobre las que se viene trabajando en la compañía en los últimos 3 años: Transformación digital, diferenciación y experiencia de cliente, crecimiento rentable, el médico clave en nuestro modelo asistencial, y el modelo de gestión y equipo de personas.

Para la elaboración del plan estratégico la organización trabaja una metodología que contempla **4 fases** principales:

- Fase I: Diagnóstico de situación actual.** Análisis de la situación actual evaluando el grado de cumplimiento del anterior plan estratégico, y analizando tanto la situación externa y del entorno (tendencias de futuro) como la situación interna (cuantitativo y cualitativo). Para ello se utilizan distintas fuentes de información, externas (ICEA, IDIS, Unespa, DBK, etc.), e internas (proceso de inteligencia competitiva, información económica y asistencial, etc.). En base a ese estudio se construye el **análisis DAFO**, sobre el cuál se identifican los principales retos. Un proceso participativo que incluyó todos los equipos de procesos (59 personas participando directamente en ese proceso).
- Fase II: Planteamiento estratégico, proyecciones económicas y cuadro de mando.**
 - Definición de la **misión, visión y valores**. Para la definición de los valores de la compañía en el último plan estratégico se lanzó un reto ThIMQIng a todas las personas a través de la herramienta de generación de ideas orientada a la innovación.
 - Identificación de **prioridades, retos, proyectos y acciones estratégicas y KPIs**. También con la participación además del Comité de Dirección en sesiones de reflexión, de los equipos de procesos.
 - **Proyecciones económicas:** realización de diferentes hipótesis en base al planteamiento estratégico realizado, teniendo en cuenta los distintos escenarios y su impacto en el negocio.

• Fase III: Plan de acción

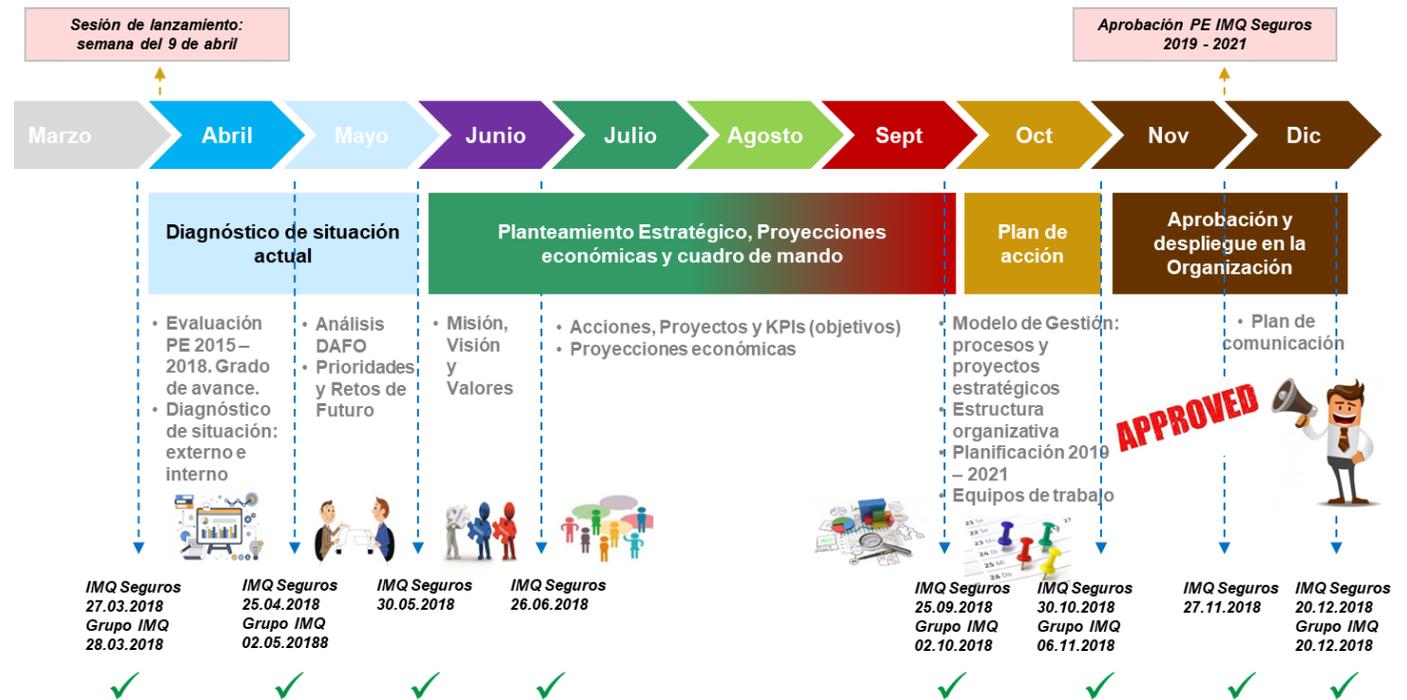
- **Modelo de gestión** por procesos y proyectos: revisión del mapa de procesos y de los/las responsables y equipos de trabajo. Revisión de la estructura necesaria, identificando nuevas incorporaciones o cambios a abordar.
- **Planificación:** primera planificación de las acciones definidas, como marco de partida. Una planificación que es revisada anualmente a través del plan de gestión anual.

- Fase IV: Aprobación y despliegue.** Aprobación del plan estratégico por el Consejo de Administración tanto de IMQ Seguros como de Grupo IMQ. El **plan de comunicación** realizado a lo largo de todo el proceso de reflexión se completa con su puesta en común con

los principales grupos de interés, con principal foco en las personas.

Dentro del proceso de reflexión se identifican y trabajan los **grupos de interés**, involucrándoles y dándoles participación en el propio proceso (focus group con clientes, participación y seguimiento con personas, órganos de gobierno y accionistas, presentaciones a profesionales médicos, o encuesta a sociedad). Se reflexiona asimismo sobre la red de alianzas de la compañía, identificando dos aliados estratégicos: SCA, en su doble faceta de accionista y aliado estratégico, y Kutxabank, con quién la compañía mantiene un acuerdo de comercialización de seguros. **(Anexo I: Grupos de interés)**

Planificación plan estratégico 2019 - 2021



ESTRATEGIA Y CLIENTES

El/la 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 las y 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.).

- **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.
- **Prescripción Digital,** para simplificar y facilitar el acceso a los servicios eliminando trámites que no aportan valor al cliente.
- **Historia clínica digital** integrada del/la paciente IMQ, aunando toda la información sanitaria y dando respuesta a una demanda de las y 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/la 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 las y los clientes. Avanzar desde un análisis descriptivo de los datos hacia un modelo predictivo y prescriptivo.

- **Transformación de Medicina de familia:** evolucionar una especialidad clave en la experiencia de las y los clientes y donde IMQ es singular frente a otras compañías aseguradoras, al mantener al médico/a de familia como puerta de entrada al sistema (acceso al resto de especialidades).

Dos de estos proyectos (**Experiencia de Cliente y Prescripción digital**) han sido valorados como Best practice y han obtenido el **Premio Vasco a la Gestión Avanzada en el elemento Clientes en el año 2020**.

ESTRATEGIA Y PERSONAS

En 2015 y a raíz del Plan Estratégico 2015-2018 se creó el área de **Desarrollo de Personas**, cuyas funciones se recogen dentro del actual mapa de procesos, en el proceso estratégico de Desarrollo de Personas y en el operativo de Administración de personas. Son tres los subprocesos que se integran a nivel estratégico: liderazgo, formación y desarrollo y satisfacción 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 (participación de 33 personas). Son 8 las competencias que lo definen, siendo la primera de ellas “Visión de negocio y de futuro”; y 3 metacompetencias, la escucha, la confianza y el compromiso.

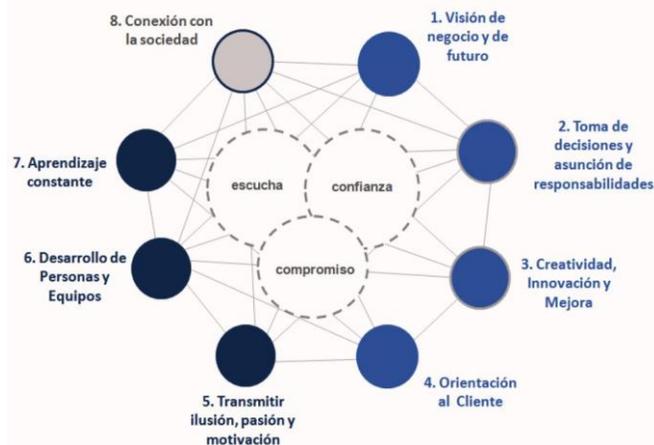
El papel de las y los líderes es clave no sólo en todo el proceso de reflexión estratégica (participación del Comité de Dirección y de los equipos de procesos) sino también en la definición, despliegue y seguimiento del plan de gestión anual de la compañía. Desde el año 2016 se han ido trabajando diferentes iniciativas en el marco del modelo: comunicar en 2016 (dar a conocer el modelo en la organización); practicar en 2017 (conseguir que la persona líder practique el modelo en el día a día); compartir en 2018 y 2019 (compartir aprendizajes de liderazgo en dos espacios: virtual y físico); y transformarse para transformar en 2020 y 2021 (gestionar el cambio y la incertidumbre).

Así en estos dos últimos años se están realizando una serie de “master class” (liderando en entornos VUCA, liderazgo y emociones, o liderazgo y resiliencia) con la participación de expertos/as externos/as y dando respuesta a la situación de incertidumbre que está viviendo la compañía en los últimos meses y también la propia sociedad por la crisis del Covid19.

La evaluación del modelo se realiza anualmente a través de las **conversaciones de desarrollo** que se llevan a cabo con todas las personas de la compañía.

Dentro del **plan de formación anual** han sido diversas las iniciativas que se han llevado a cabo en los últimos años poniendo foco tanto en el propio proceso de reflexión estratégica con nuevos modelos de gestión y nuevas metodologías (management 3.0., metodologías ágiles, trabajo en equipo, Business IT,...), nuevas capacidades para los equipos de personas (proyecto Be Digital), o diferentes formaciones específicas vinculadas con las diferentes prioridades y retos estratégicos de la compañía (experiencia de cliente, inbound marketing, ODS, etc.).

Promoviendo igualmente la participación en foros y eventos a través de los cuáles obtener un profundo conocimiento del sector, y de las principales tendencias y retos de futuro.



Desde 2015 se realizan **encuestas de satisfacción** de personas con carácter bienal, sumando ya 4 ciclos. Durante los últimos años se ha puesto foco en diferentes aspectos con el objetivo estratégico de mejorar la satisfacción de nuestros equipos. Así, se ha trabajado en el modelo de conciliación de la vida personal y laboral, en la sensibilización y promoción del reconocimiento profesional, y en la comunicación interna. En todos los casos se ha trabajado con equipos de trabajo multidisciplinares. Desde el año 2017 existe un **equipo de Satisfacción de personas** encargado de trabajar los aspectos de mejora más prioritarios que se van identificando. En concreto en la encuesta hay preguntas específicas sobre el conocimiento que tienen las personas de la estrategia de la compañía, en concreto de la misión, visión y valores, o de los objetivos prioritarios que tiene la compañía. Gracias al esfuerzo de participación, comunicación y difusión realizado en 2018 y 2019 durante la elaboración del plan estratégico actual dichos atributos tuvieron en la encuesta del año 2019 una valoración superior al 8 (frente al 6 del año 2015).

ESTRATEGIA 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 **blog Canal Salud** que, desde su puesta en marcha en 2016 ha conseguido hasta la fecha 2.087.708 visitas a página. Hoy, integra también los blogs **Canal Gaztea y Canal Mujer** iniciados en 2017 y 2018 respectivamente. Se ha mejorado su usabilidad con un nuevo menú de búsqueda pensado en función de la forma de buscar información del usuario y no de la forma interna de organizar la información. IMQ cuenta también con un **espacio específico sobre el coronavirus**, creado con el estallido de la crisis sanitaria y que actualmente está accesible desde el Canal Salud y desde la web corporativa, habiendo obtenido hasta la fecha 155.611 visitas a páginas.

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 reciente digitalización del welcome pack a cliente, que actualmente se envía por correo postal. El sistema de gestión medioambiental está acreditado con la ISO 14.001.

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

El **Sistema de Gestión de la Innovación** de la compañía se pone a disposición de la estrategia global, buscando generar nuevo valor añadido ya sea mediante la creación

de un nuevo producto o servicio, la generación de nuevos modelos de negocio, o la puesta en marcha de mejoras en el modelo de gestión. Todo ello tiene reflejo en el trabajo desarrollado en los tres principales bloques que abarca el proceso:

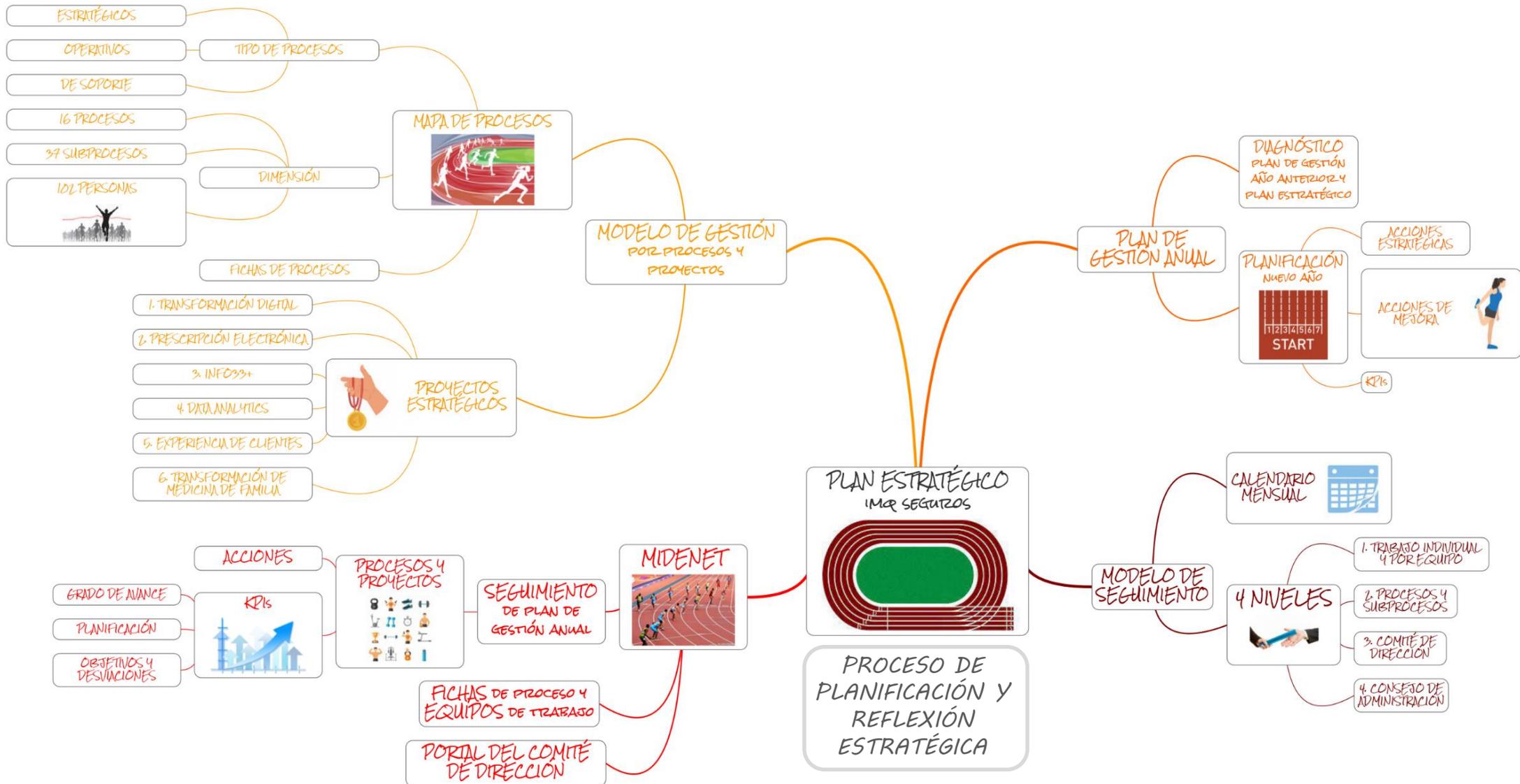
- **Inteligencia Competitiva:** definición de los factores críticos de vigilancia alineados con el plan estratégico, identificando en función de los mismos las fuentes de vigilancia. En este sentido se pone foco en el análisis del sector y la competencia, pero también en otros ámbitos o sectores que pueden servir de referencia e inspiración. Este trabajo ha permitido impulsar nuevos servicios: lanzamiento del Gestor Personal, videoconsulta y la cita online o el chat médico. 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. Actualmente se elabora un Boletín mensual (IRIS) que se comparte con toda la organización, y se ha incorporado una herramienta, Innguma, para sistematizar la búsqueda de novedades en base a los factores críticos de vigilancia identificados.
- **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 **10 retos** totales, todos ellos alineados con los objetivos estratégicos de la compañía. Se han generado un total de **238 ideas** de las que se han materializado

25. 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/las asegurados/as, 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 9 talleres (en los que han participado más de 80 personas). Los 2 últimos realizados en 2021, “Implantar un plan de acogida que vincule emocionalmente al cliente” y “Crear una guía de uso WOW”.
- **Desing Thinking:** durante el año 2019 formó a un equipo de 5 personas en esta metodología, con el objetivo de desarrollar un modelo de trabajo que involucre al cliente en el diseño de nuevas iniciativas. Se han trabajado retos como la generación de una propuesta de valor para el cliente que no usa el servicio asistencial (pólizas con poco uso), o la creación de una guía de uso del seguro.
- **Gestión de proyectos de innovación:** proyectos como Servicios de salud digitales (Servicio de Videoconsulta, Chat médico, cita online, etc.), Prescripción Digital, la Historia Clínica Digital integrada, nueva APP o Data Analytics son algunos ejemplos de proyectos de innovación donde la compañía tiene actualmente puesto el foco y que son prioritarios en su plan estratégico.

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.).

Seguimiento estratégico: nuestra carrera de relevos



Seguimiento estratégico: nuestra carrera de relevos

NOVEDAD Y APRENDIZAJE

- El modelo de gestión implantado ha permitido en un periodo de tiempo corto (PE 2015-2018) hacer una transformación cultural y organizativa en IMQ. Es un modelo que se caracteriza por su sencillez y practicidad: hemos evitado un proceso complejo.
- Un modelo que ha ido evolucionando desde su diseño en 2015: simplificando estructura e información (acciones, indicadores, etc.), adaptando los equipos de trabajo y las personas, y automatizando y sistematizando un seguimiento que actualmente es ya un modo de hacer habitual en los procesos.
- Todo ello permite contar con información integrada y unificada: alimentando el plan de gestión anual somos capaces de medir la evolución del Plan estratégico y los procesos.
- El modelo de seguimiento mensual incorpora a un gran bloque de personas de la compañía, desde los diferentes equipos de procesos y subprocesos (reuniones primera quincena de mes), hasta las y los responsables de procesos (reunión mensual del comité de dirección), y en última instancia el consejo de administración (reporte mensual).
- Automatización del seguimiento completo. El portal del comité de dirección, desarrollo a medida de IMQ, ha permitido que el uso de Midenet sea global, evitando asimismo trabajo manual por fuera de la herramienta.
- Para la selección de Midenet se realizó un ejercicio de benchmarking, contrastando cómo trabajaban otras compañías de referencia.
- Desde la puesta en marcha de Midenet en 2015 se ha ido trabajando en su evolución. En 2016 se adaptó la herramienta a las necesidades de la compañía (modelo de seguimiento). En 2017, al detectar la falta de uso se desarrolla el portal del comité de dirección, facilitando con ello su uso y el seguimiento in situ por el comité de dirección (evitando trabajos en paralelo). En 2019 se incorporan nuevos módulos a la herramienta (fichas de procesos y gestión de equipos). Además se ha ido incrementando el número de personas involucradas en el seguimiento (39 personas en 2018, 63 en 2019, actualmente más de 100).
- El modelo de gestión se ha puesto en común con compañías como Euskaltel o el Grupo Velatia. Además, desde el proveedor de la herramienta Midenet nos han solicitado en distintas ocasiones que presentemos el desarrollo en otras organizaciones como referencia (Petronor, Grupo Mondragón, Kutxabank, Euskalit, etc.).
- Las diferentes sociedades de Grupo IMQ (clínicas, IMQ Prevención, Igurco) han adoptado Midenet y el portal del CD como herramienta corporativa de seguimiento.

UTILIDAD Y ALCANCE

- Alcance global: seguimiento del plan estratégico, del plan de gestión anual y de los distintos procesos y subprocesos de la compañía. Todo ello de forma integrada (un único proceso). Dentro del modelo se incorporan además otros elementos del sistema de gestión como por ejemplo el sistema de gestión de la calidad (ISO 9001, ISO 14001, UNE 166002, Certificación Covid-19, etc.) o el modelo de gestión de riesgos. El seguimiento incorpora acciones y proyectos estratégicos y también de mejora.
- El modelo de seguimiento ha permitido:
 - Aumentar participación de personas: mayor conocimiento de la estrategia y mayor coordinación entre equipos y áreas.
 - Automatizar a todos los niveles el seguimiento tanto desde un punto de vista operativo como a nivel del comité de dirección: visión única e integrada
 - Uso sistemático de la herramienta por los diferentes niveles y usuarios: no hacerlo supone no visualizar la información en la reunión del comité de dirección.
 - Ganar trazabilidad en la información.
 - Eliminar papel y documentación complementaria (simplificación y reducción de esfuerzos, sostenibilidad y medio ambiente)

ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS

El modelo tiene implicación directa en dos principales grupos de interés:

- Accionistas y órganos de gobierno de la compañía: información periódica sobre la evolución del plan estratégico y los planes de gestión anuales. Trazabilidad de la información.
- Personas: modelo que facilita el seguimiento de su actividad y de los diferentes equipos, tanto a nivel cualitativo (acciones) como cuantitativo (indicadores).

Aunque de forma indirecta tiene impacto en todos los grupos de interés de la compañía, ya que su papel en la estrategia de la compañía es clave.

RESULTADOS

- Los principales indicadores que nos permiten medir el éxito del modelo de seguimiento se centran fundamentalmente en el número de personas que participan en los equipos de procesos, y las personas que realizan el seguimiento a través de Midenet. También es importante medir el número de acciones y de indicadores en seguimiento.
- En Midenet, el porcentaje que mide el grado de avance tanto del plan estratégico como del plan de gestión anual es fundamental no sólo para evaluar el nivel de avance de las acciones incluidas, sino también para valorar el grado de uso de la herramienta (incorporación de la información completa).
- Además este modelo de seguimiento favorece el conocimiento de la gestión y la estrategia por parte de las personas de la compañía, un atributo que se mide en la encuesta de satisfacción.

NUESTRA CARRERA DE RELEVOS

Carrera de relevos: Dícese de aquella prueba de atletismo que se disputa por equipos, y en la que un corredor recorre una distancia determinada, luego pasa al siguiente corredor/a un tubo llamado **testigo** o estafeta, y así sucesivamente hasta que se completa la distancia de la carrera. El testigo debe ser cambiado en lo que se llama **zona de transferencia**. Existen varias formas de realizar el cambio de testigo, una “de abajo a arriba” y otra “de arriba abajo”.

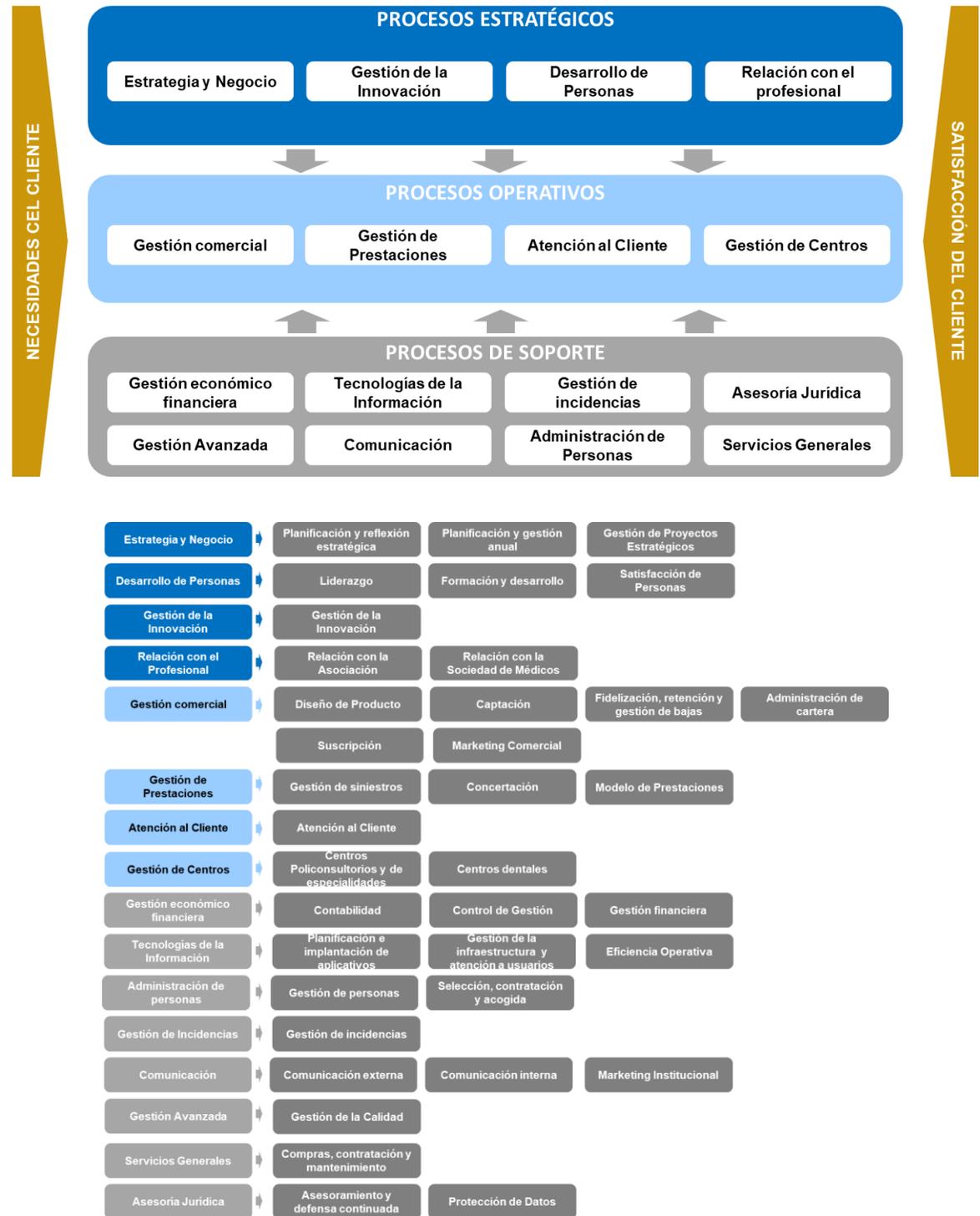
El despliegue del Plan Estratégico de la Organización se realiza a través del modelo de gestión por procesos y de los planes de gestión anuales.

Nuestro mapa de procesos

El modelo de gestión por procesos se puso en marcha en el Plan Estratégico 2015 – 2018 representando un cambio sustancial en el modelo de trabajo que hasta ese momento tenía la compañía, evolucionando desde un modelo de trabajo por áreas a un modelo de gestión más transversal y colaborativo. Es en ese momento cuando se definió el primer mapa de procesos de IMQ Seguros, que se ha ido revisando y actualizando hasta llegar al esquema actual, integrado por **16 procesos y 37 subprocesos**. El mapa de procesos de la compañía ha ido evolucionando desde la primera versión en 2015 a la actual (última modificación en 2020, tercera versión). Poco a poco se ha ido perfilando mejor el enfoque de proceso y se ha ido perfeccionando el esquema de procesos de la compañía.

Actualmente son más de 100 las personas que participan en los equipos de trabajo definidos y por lo tanto en el despliegue tanto del Plan Estratégico como del Plan de Gestión Anual. Se pueden diferenciar tres tipos de procesos: estratégicos, aquellos en los que la organización quiere poner el foco; operativos, centrados en el negocio “puro” de la organización (gestión del ingreso y del gasto, y atención al cliente); y de soporte, donde se incluyen todos aquellos procesos transversales y de apoyo a toda la organización.

En un primer momento y para agilizar la puesta en marcha del modelo de gestión se hizo un importante esfuerzo para



definir los diferentes procesos de la compañía, realizando dicha labor en tres meses (septiembre – diciembre 2015). Un ejercicio que contribuyó a que los/las diferentes responsables y equipos de trabajo pudieran entender y concretar el alcance del trabajo y del proceso bajo su responsabilidad (**Anexo II: ejemplo Ficha de proceso**). Toda esta labor se ha ido perfeccionando mediante la revisión anual del modelo y sus correspondientes fichas, simplificando tanto el detalle de las acciones como de los indicadores asociados. Este ejercicio permitió además una reflexión sobre todo el manual de procedimientos de la compañía, pasando de un sistema más burocrático (muchas documentación sin actualización) a un modelo más ágil y práctico (y que está avalado por la certificación ISO 9001 de Aenor). En 2019 las fichas de procesos se incorporan en Midenet para favorecer el acceso y la información a los equipos de trabajo (también disponibles para toda la organización en la intranet). En esta línea, y para reforzar un modelo de trabajo cada vez más transversal, en el Plan Estratégico 2019 – 2021 se ha incorporado la gestión de proyectos estratégicos, con el objetivo de reforzar la coordinación, colaboración y el trabajo entre equipos multidisciplinares e interdepartamentales.

Permitiendo con ello obtener una visión única y global sobre proyectos que son clave en la estrategia futura de la compañía. Actualmente son 6 los proyectos estratégicos: transformación digital, prescripción electrónica, desarrollo de una historia clínica digital integrada, data analytics, experiencia de cliente, y la transformación de la especialidad de medicina de familia, puerta de entrada para el/la cliente en el ecosistema asistencial de IMQ.

Plan de gestión anual

El plan estratégico de la compañía se despliega a través del plan de gestión anual, que se elabora en el último trimestre del año, sobre la base de la revisión anual del plan vigente (**Anexo III: ejemplos de diagnóstico del plan de gestión anterior y de la evolución del plan estratégico**). Para ello, y de forma compartida con los diferentes equipos de procesos se realiza una evaluación global, no sólo del grado de avance de las diferentes acciones, sino también del cumplimiento de los diferentes indicadores vinculados.

El plan de gestión anual se elabora con la participación de los equipos de proceso, y es aprobado por el comité de

Evolución del modelo de gestión

- **Julio 2015:** Aprobación plan estratégico 2015 – 2018.
- **Septiembre 2015.** Primer mapa de procesos.
- **Septiembre – diciembre 2015.** Definición fichas de procesos, incorporación de Midenet.
- **Enero 2016.** Primer plan de gestión anual (PE 2015 – 2018). Puesta en marcha modelo de seguimiento mensual (calendario mensual).
- **Septiembre 2017.** Puesta en marcha del Portal del Comité de Dirección. Automatización completa del seguimiento mensual.
- **2018.** Modelo de gestión en pleno funcionamiento. Nueva reflexión estratégica: PE 2019 – 2021. Nuevo mapa de procesos.
- **2019:** Nuevos módulos en Midenet, fichas de procesos y equipo de personas.
- **2021:** Trabajando en la evolución de la herramienta: nuevos módulos y funcionalidades.

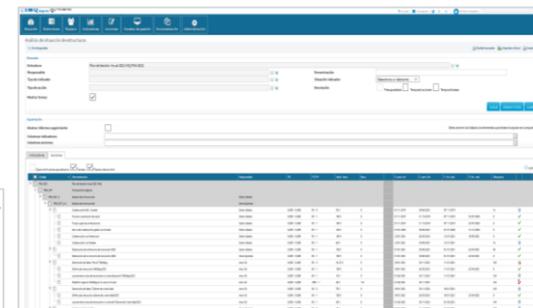
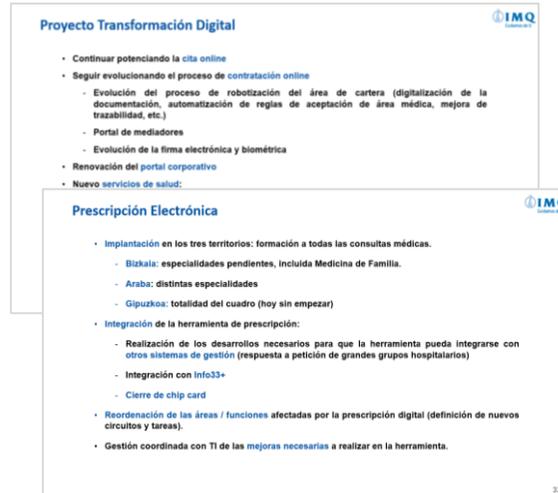
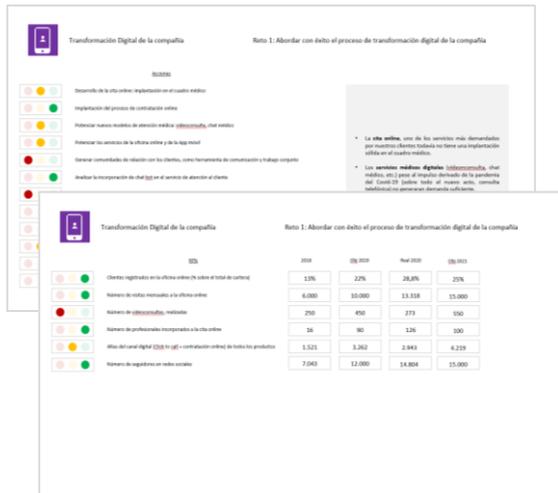
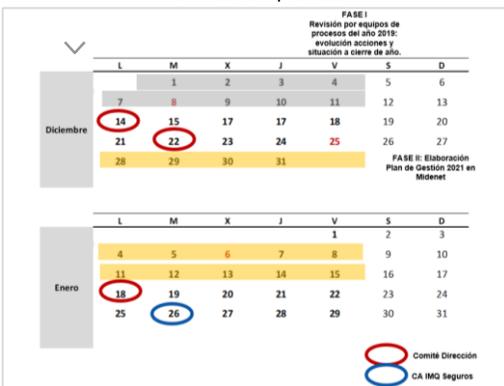
Circuito de elaboración del plan de gestión anual

Planificación proceso

Evaluación plan de gestión año anterior

Reflexión sobre plan de gestión anual

Incorporación en Midenet



dirección y el consejo de administración. En dicho plan se incluyen no sólo las acciones o proyectos derivados del plan estratégico en vigor sino también lo que se denominan acciones de mejora (resto de acciones que están siendo elaboradas por los procesos pero que no tienen carácter estratégico). Todo ello de forma alineada con las proyecciones económicas del año.

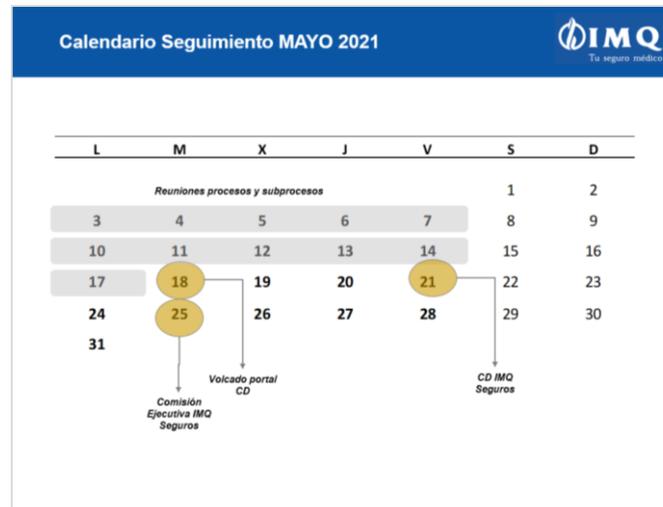
En el plan de gestión se integra la gestión global de la compañía, incorporando asimismo el modelo de gestión de riesgos, las políticas de calidad, etc. En este sentido se procura incorporar cualquier nueva línea de trabajo que se ponga en marcha independientemente de su origen, consiguiendo tener una visión única e integrada de toda la actividad de los procesos.

El proceso de elaboración del plan de gestión se realiza entre los meses de **diciembre y enero** conforme a un calendario con los hitos y que se comparte con los distintos responsables. Tras la aprobación del plan de gestión por parte del comité de dirección se presenta en el Consejo de Administración de finales de enero para su validación. Una vez aprobado se incorpora a Midenet, vinculando sus acciones con las del Plan Estratégico, comenzando el primer seguimiento del año en el mes de febrero. **(Anexo IV: calendario elaboración plan de gestión anual y ejemplo de presentación al consejo para su aprobación).**

Modelo de seguimiento integrado y unificado

Desde el año 2016 el seguimiento del plan de gestión anual, y por tanto del propio plan estratégico, se realiza de forma mensual. Desde el inicio se optó por definir un modelo de seguimiento **sencillo, ágil y práctico** que diese respuesta a los principales objetivos perseguidos: involucrar de forma progresiva al mayor número de personas a través de una metodología participativa; establecer una dinámica de trabajo que permitiese a la compañía evaluar mensualmente la situación de su plan de gestión y con ello tener la capacidad de adoptar medidas correctoras o de mejora en caso de desviación; y por último, conseguir que el modelo sea una herramienta de ayuda al trabajo de los procesos y no un “trabajo” en sí mismo.

Ejemplo de calendario mensual



Siguiendo esta filosofía, el proceso arranca con la elaboración de un **calendario mensual** donde se establecen los principales hitos del mes, y que es compartido con todas las personas involucradas. Con este calendario se pone en marcha la “rueda” de seguimiento mensual.



El primer ejercicio consiste en planificar las diferentes sesiones de trabajo, tomando como punto de partida la fecha del Consejo de Administración, que marca el hito final al que se debe llegar. En base al calendario mensual, durante la primera quincena del mes se reúnen los equipos de procesos y subprocesos para la revisión del estado de situación, reportando en Midenet el grado de avance tanto de las acciones como de los indicadores vinculados.

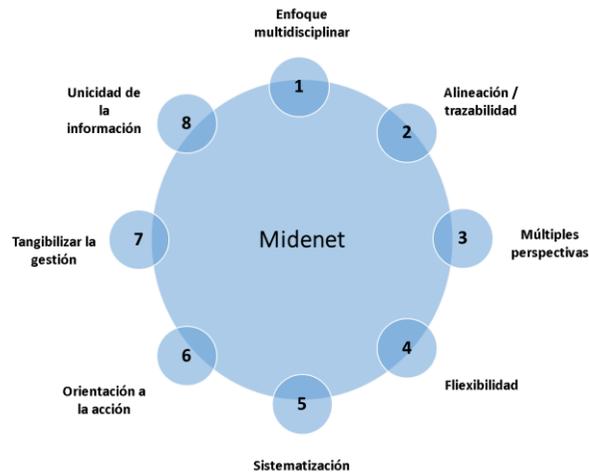
En la tercera semana del mes se reúne el Comité de Dirección en una sesión de entre 3 y 4 horas con el objetivo de poner en común el seguimiento trabajado en el Portal del comité de dirección de Midenet.

Tras la reunión del comité de dirección se presenta un resumen del seguimiento al Consejo de Administración de la compañía (reuniones normalmente de carácter mensual). En este caso se van presentando cada mes la evolución de una de las cinco prioridades estratégicas. **(Anexo V: ejemplo de presentación mensual del plan de gestión al Consejo de Administración)**

Paralelamente, el comité de dirección se reúne de forma periódica para realizar la revisión de aquellos aspectos que son críticos en cada momento, o que puedan suponer un riesgo en la gestión de la compañía. Igualmente, cualquier nueva acción que se detecta en este sentido se incorpora al plan de gestión anual.

Midenet

Midenet es una solución que permite a las organizaciones automatizar y optimizar las actividades derivadas del seguimiento y medición del despliegue sus estrategias, sistemas de gestión y operativa.



Persigue 8 grandes objetivos:

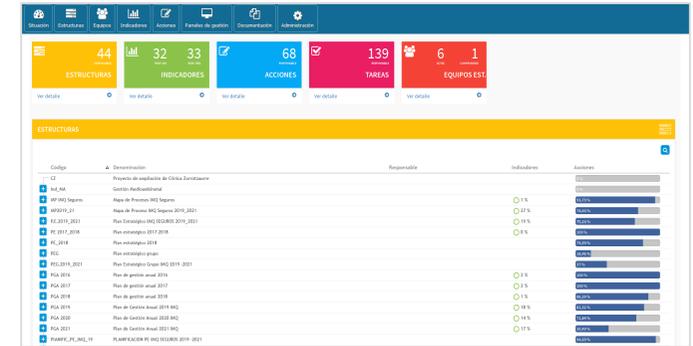
1. Enfoque multidisciplinar: enfoque de “solución integral” de las necesidades de la organización.
2. Alineación / trazabilidad: coherencia del modelo de gestión, buscando la alineación estratégica, de gestión, y operativa.
3. Múltiples perspectivas: integración de múltiples perspectivas o elementos organizativos como el plan estratégico, mapa de procesos, sistemas de gestión, etc.
4. Flexibilidad: evolución y construcción dinámica del modelo.
5. Sistematización: facilita, apoya y sistematiza el proceso de control y seguimiento.
6. Orientación a la acción: énfasis en los planes de acción o proyectos como palanca que garantice la consecución de objetivos.
7. Tangibilizar la gestión y ayudar a su asentamiento en la organización.
8. Unicidad de la información: un único referente en materia de medición.

Desde IMQ se ha trabajado para aprovechar todas las ventajas que aporta la solución, dando repuesta a los 8 objetivos que plantea.

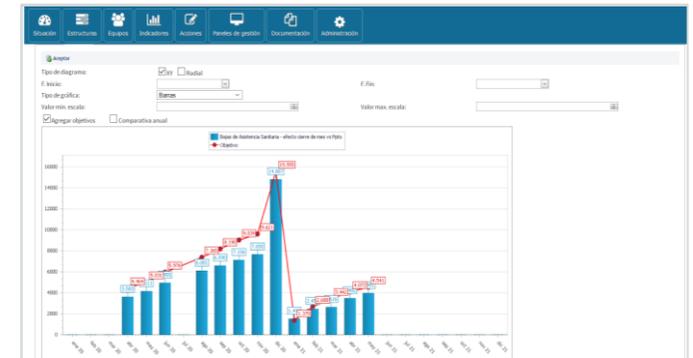
Con la implantación del nuevo modelo de gestión en 2015 se decide incorporar una herramienta para facilitar el seguimiento y sobre todo para unificar y centralizar la información (mayor control). Para la selección de la herramienta se realizó un **benchmarking** de posibles soluciones en el mercado, conociendo de primera mano el modelo de alguna compañía que utilizaba en aquel momento Midenet. Tras la toma de decisión se comenzó a trabajar para su incorporación y adaptación a la organización: estructuras a incorporar, esquema de dichas estructuras, perfiles, modelo de administración, formación a los usuarios, etc. Inicialmente se opta por dar acceso a modo de prueba piloto a un número reducido de personas, concretamente a las y los responsables de procesos y subprocesos, con la ambición de ir aumentando el número de usuarios conforme se fuera adquiriendo una mayor madurez en el modelo (actualmente más de 100 usuarios). En ese primer momento la información que se incorpora a la herramienta es bastante compleja, tanto en cuanto al desglose de acciones como de indicadores, ya que todos los procesos quieren dejar reflejo de todo el trabajo que se lleva a cabo. Convirtiendo el seguimiento en un proceso costoso. A ello se une que el seguimiento en el comité de dirección se realizaba no a través de la herramienta sino de un documento de power point que resumía el seguimiento específico de los distintos procesos, debido a que en este foro se buscaba una visión más simplificada (situación actual, próximos pasos e indicadores). Por todo ello durante el año 2016 el uso de Midenet era residual y se percibía como algo poco operativo y que generaba duplicidad.

Se adoptan dos decisiones enfocadas a dar respuesta a esta situación:

- Por un lado ayudar a los diferentes procesos y subprocesos a simplificar la información incluida en la herramienta. Poniendo el foco tanto en las acciones estratégicas y de mejora como en los indicadores vinculados.
- Y por otro, buscar una solución que permitiese incorporar y automatizar en Midenet el seguimiento del



PROJ_EST	Proceso Estratégico	Responsable	Indicadores	Acciones
PROJ_EST_2	Gestión de la Innovación	Nere Quintana		
PROJ_EST_2.1	Colaboración IMQ - Inneval	Esther Zabala	0,00% / 0,00%	92 % 0
PROJ_EST_2.2	Proceso cuestionario de salud	Esther Zabala	0,00% / 0,00%	100 % 0
	Tráje sugerencia ambulatorias	Esther Zabala	0,00% / 0,00%	100 % 0
	Atorco de colaboración global con Inneval	Esther Zabala	0,00% / 0,00%	100 % 0
	Colaboración con Genecor	Esther Zabala	0,00% / 0,00%	100 % 0
	Colaboración con Endocor	Esther Zabala	0,00% / 0,00%	60 % 0
	Elaboración de la memoria de innovación 2020	Esther Zabala	0,00% / 0,00%	100 % 0
	Elaboración de la memoria de innovación 2020	Nere Quintana	0,00% / 0,00%	100 % 0
	Generación de Ideas: Portal INNOV@G	Aitor Gá	0,00% / 0,00%	43,33 % 0
	Definir plan de acción INNOV@G 2021	Aitor Gá	0,00% / 0,00%	100 % 0
	Lanzamiento redes de innovación a través del portal INNOV@G 2021	Aitor Gá	0,00% / 0,00%	10 % 0
	Realizar taller INNOV@G en la nueva Inneval	Aitor Gá	0,00% / 0,00%	100% 1
	Generación de Ideas: Tablero de creatividad	Aitor Gá	0,00% / 0,00%	70 % 0
	Definir plan de acción tablero de creatividad 2021	Aitor Gá	0,00% / 0,00%	100 % 0



Objetivo	Indicador	Valor actual	Valor objetivo	Porcentaje	Fecha	Responsable
Objetivo 1	Indicador 1	1000	1000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 2	Indicador 2	2000	2000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 3	Indicador 3	3000	3000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 4	Indicador 4	4000	4000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 5	Indicador 5	5000	5000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 6	Indicador 6	6000	6000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 7	Indicador 7	7000	7000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 8	Indicador 8	8000	8000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 9	Indicador 9	9000	9000	100%	15/03/2021	Jane Capasa
Objetivo 10	Indicador 10	10000	10000	100%	15/03/2021	Jane Capasa

comité de dirección que hasta ese momento se realizaba en power point. Incorporando así un desarrollo a medida en Midenet, el portal del comité de dirección.

El **portal del comité de dirección** permite visualizar la información volcada en Midenet de una forma más sencilla, facilitando así una visión global de los diferentes procesos y proyectos. De acuerdo al calendario establecido una vez que los procesos han incorporado la información en la herramienta se activa el seguimiento en el portal. En este caso son los/las responsables de procesos (miembros del Comité de Dirección) quienes trabajan el seguimiento pudiendo editar la información volcada desde Midenet.

La **evolución de la herramienta** ha sido constante desde su incorporación. Así, se ha simplificado la estructura y el árbol al que responde tanto el plan estratégico como el plan de gestión anual; se ha ido completando todo el apartado de indicadores (indicadores clave); y se han incorporado nuevas funcionalidades. En el año 2019 se sumaron a la herramienta las fichas de proceso, automatizando esta documentación y haciéndola más visible y compartida para los diferentes equipos de procesos y subprocesos. Igualmente se incluyó un módulo para el seguimiento de los equipos de trabajo (personas, actas, documentación, etc.).

Ha sido también muy importante el esfuerzo que se ha realizado para promover un uso cada vez mayor de la herramienta, y de los diferentes campos que incluye el seguimiento: grado de avance, fechas de seguimiento, etc.

Actualmente hay más de 100 personas trabajando en Midenet, frente a las 39 que comenzaron inicialmente.

Midenet ha acompañado y ayudado a materializar la importante transformación que se ha realizado en la organización en los últimos 5 años, pasando de una gestión más jerárquica a una más transversal.

(Anexo VI: pantallazos de la herramienta Midenet)

Portal del comité de dirección

IMQ
Cuidamos de ti

PROCESO

- Estrategia y Negocio
- Gestión de la Innovación
- Desarrollo de Personas
- Relación con el Profesional
- Gestión Comercial
- Gestión de Prestaciones
- Atención al cliente
- Gestión de Centros
- Gestión económica financiera

Gestión de la Innovación

ACCIONES INDICADORES

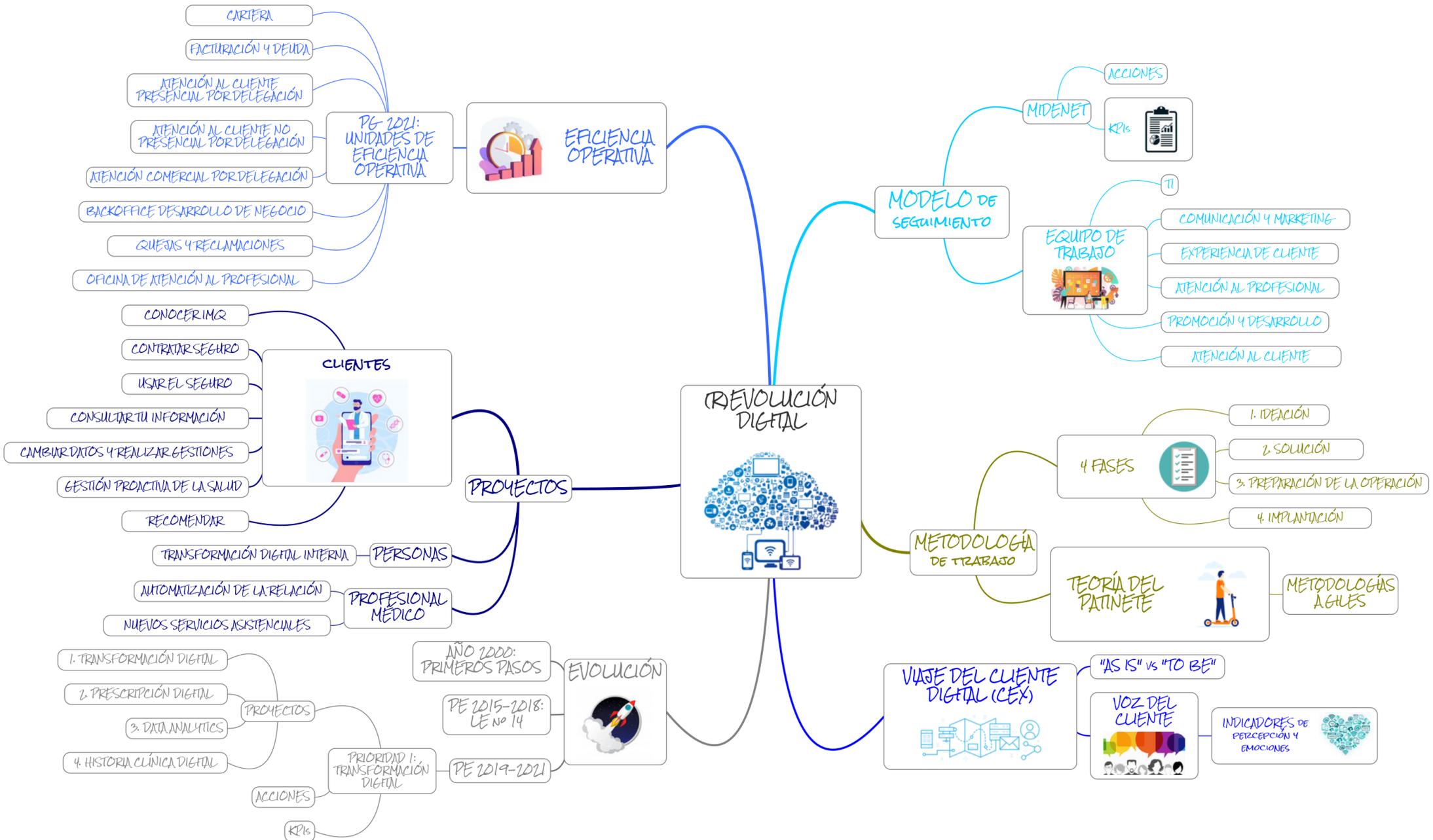
Inicio Inicializado Inicializado con tareas fuera de plazo No Inicializado y desviado Finalizado

ACCIONES	T	G.A.	SITUACIÓN ACTUAL	PRÓXIMOS PASOS
Gestión de la Innovación				
Colaboración IMQ - Innolab	M	0/6	Celebrada sesión del Comité Técnico de Innolab el 07.07.2020: repaso de actividades 2019 y del plan de trabajo 2020. Presentación de posibles startups a incorporar a Innolab. Actualmente valorando las startups presentadas.	Valorar líneas de colaboración abiertas con Innolab: - Oncología: planificar reunión para evaluar situación actual - Cardiología: pendiente de reunión con cardiólogos (Prestaciones) - Aplicación para asambleas: en valoración Cerrar valoración de startups por parte de IMQ
TAREAS				
(E. Z.) Colaboración con Genetracer		0/0	Cerrado acuerdo de colaboración entre Genetracer y la unidad de oncología de la CZ	
(E. Z.) Colaboración con Beobee		0/6	Recibido borrador de propuesta de colaboración por parte de Innolab. Tras análisis interno se va a contrastar con los profesionales tanto de la especialidad de cardiología como de neumología: explorar posibles casos de uso y valorar su viabilidad.	Cerrar en mayo, tras contraste con profesionales, los posibles casos de uso a trasladar al marco de colaboración si es que proceden.
Elaboración de la Memoria de innovación 2020	M	0/0	Compartida con el CD y tras su ok, publicada nota interna con el documento compartido a toda la organización	

¿Qué destacó el equipo evaluador del modelo de gestión en el Informe de evaluación en 2019 (Premio A de Oro a la gestión avanzada de IMQ)?

- “La gestión por procesos, y más recientemente la gestión por proyectos, han contribuido de forma positiva al empoderamiento, implicación y participación de todas las personas de la organización y ha actuado de “palanca” en la potenciación de un Liderazgo compartido, aumentando así el sentido de pertenencia y la motivación de los/as trabajadores/as”
- “IMQ Seguros desarrolla la estrategia mediante un proceso específico del cual es responsable el propio Director General, cuya implicación y compromiso son evidentes. El mismo proceso establece unos compromisos (participación, alineación con el grupo, calendario, comunicación,...) que son respetados. Se aprecian mejoras en enfoques y despliegues”
- “Para realizar el seguimiento de forma eficaz de los planes anuales de gestión, IMQ Seguros ha incorporado una herramienta apropiada (Midenet). Con su uso y aprendizaje, los equipos de personas han ido adaptando la herramienta a sus necesidades específicas y han mejorado su eficacia, permitiendo ejercer adecuadamente la función esperada”.

(R)evolución digital



(R)evolución digital

NOVEDAD Y APRENDIZAJE

- La definición de una metodología propia basada en agilidad y que pone el foco en el cliente ha permitido por un lado afrontar un desarrollo muy rápido tanto a nivel de la estrategia global como de los diferentes proyectos que incluye. Ha permitido evolucionar la propuesta de valor de la compañía en un periodo corto de tiempo, pudiendo en este sentido también hacer frente al empuje de la competencia. Y no sólo equiparando la oferta sino incluso en muchos ámbitos adelantándose, como es por ejemplo en el caso del proyecto de prescripción digital.
- La estrategia de transformación digital de IMQ se ha presentado en diferentes foros y congresos: “Bilbao Tech Week” en 2017, “Health 2.0. Basque 2018”, “Insurtech, la revolución digital del sector seguros” en 2018, “Billapp” o “Opentx Enterprise Day” en 2019, “TechLeadersBilbao” en 2020, “ChamaleonTalks de Versia” en 2021. Igualmente se han recibido algunos premios vinculados a los desarrollos enmarcados en la estrategia de transformación digital: Premio CIO Directions 2016 a la empresa más innovadora del sector sanitario por el proyecto de transformación digital orientado a evolucionar la compañía hacia el cloud computing, el premio FAD a la mejor web de una institución sanitaria o social, y el Premio Vasco a la Gestión Avanzada en 2020 (una de las dos buenas prácticas seleccionadas: proyecto de prescripción digital).
- IMQ ha sido innovador en muchos de los proyectos que está llevando a cabo, siendo pionero en su sector. Algunos ejemplos: fue pionero implantando el primer asistente virtual del sector como apoyo a las funciones de atención al cliente, que a posteriori ha evolucionado en la puesta en marcha de nuevas herramientas como el chat y chat bot; proyecto de prescripción digital, siendo la primera aseguradora médica en transformar de forma completa el proceso de autorización y prescripción; implantación de la tarjeta digital desarrollada por chip card en IMQ como piloto, para su posterior lanzamiento al mercado y al resto de aseguradoras asociadas.
- El proyecto de transformación digital ha permitido afrontar con mayor solvencia una situación complicada como la que ha originado la crisis del Covid-19. Proyectos como los servicios de medicina digital (videoconsulta, consulta telefónica,...), la prescripción digital, etc. han sido claves para poder garantizar el servicio y evitar desplazamientos.

UTILIDAD Y ALCANCE

- Alcance global del proyecto, de carácter estratégico y transversal a toda la compañía.
- El proyecto abarca un panel completo de acciones y proyectos que buscan dar respuesta a sus principales grupos de interés, con especial hincapié en el cliente.
 - Cliente: transformación digital de todo el viaje del cliente y los diferentes puntos de interacción (conocer IMQ, contratar seguro, usar, consultar información, cambiar datos, gestión proactiva de la salud, recomendar). El objetivo es dar respuesta a las nuevas demandas, necesidades y expectativas que plantea el cliente.
 - Profesional médico: el proveedor asistencial como uno de nuestros principales grupos de interés, cuyo papel es diferencial en la propuesta de valor. Se trabaja sobre todo en la automatización de la relación entre el profesional y la compañía y en la puesta en marcha de nuevos servicios que contribuyan al desarrollo de su labor asistencial.
 - Personas: acompañando la transformación digital de la compañía con la evolución interna de los procesos, dotando igualmente a la compañía de los perfiles y capacidades necesarias para afrontar dicha transformación.
- La estrategia seguida por la compañía y los desarrollos comenzados en el año 2000 y su evolución han permitido sentar unas bases sólidas para poder afrontar en la actualidad un proceso de transformación con la solvencia requerida.
- Transformación del modelo de negocio con la tecnología como herramienta clave. Alineando dicha transformación con la evolución de los procesos internos (eficiencia operativa).

ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS

- En línea con lo apuntado en el punto anterior, el proyecto de transformación digital contempla a los principales grupos de interés de la compañía. Fundamentalmente:
 - Cliente: respuesta a sus necesidades y expectativas, las cuáles son identificadas y conocidas mediante el proyecto de Experiencia de Cliente, integrante del grupo de trabajo de transformación digital. En este sentido, se incorpora al cliente en el proceso y metodología de los distintos proyectos siempre que se puede.
 - Profesional médico: facilitar su labor asistencial y reforzar la vinculación con IMQ.
 - Accionistas y órganos de gobierno: dar respuesta a uno de los principales retos estratégicos de la compañía.
 - Personas: dotarles de las capacidades necesarias para poder afrontar el proceso de transformación.

RESULTADOS

- En el proyecto de transformación digital se establecen y siguen los indicadores principales que permiten medir su evolución y la consecución de los objetivos marcados en el plan estratégico: evolución de las y los clientes y de los trámites digitales, evolución de la videoconsulta o del chat médico, valoración del cliente de los servicios digitales, etc.
- Igualmente los distintos proyectos cuentan con sus indicadores y objetivos. Por ejemplo: prescripción digital (número de autorizaciones a través del nuevo proceso, reducción de presencia en oficinas IMQ o de llamadas al call center, etc.), historia clínica digital (número de profesionales usuarios/as de la herramienta, índice de codificación, uso de la cita online, etc.)

TRANSFORMACIÓN DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

En IMQ entendemos la transformación digital como una evolución progresiva de **nuestro modelo de negocio**, con el objetivo de adaptarse a los nuevos perfiles de clientes, a las nuevas formas de interacción, y a los nuevos esquemas de trabajo. Una transformación donde la tecnología se convierte en una herramienta y activo clave a disposición de los nuevos procesos, ya que le ofrece un mundo de posibilidades. En un sector tradicional como lo ha sido el de seguros, actualmente este cambio adquiere si cabe una mayor trascendencia porque debe recuperar de una forma ágil y rápida el terreno que otros sectores y ámbitos ya han ido abordando. Sectores como la banca, tan cercanos al mundo asegurador, han acostumbrado a las y los clientes a una forma de hacer distinta en los últimos años. Las y los clientes buscan en sus interacciones con cualquier marca la agilidad, comodidad, rapidez y sencillez que viven en otros sectores como el retail o en otras compañías como Amazon.

Para IMQ este aspecto cobra en los últimos años una relevancia significativa no sólo porque es consciente del cambio social que se está produciendo, sino también por el avance de su competencia más directa. Una **competencia** que se concentra en grandes compañías como Sanitas o Mapfre que cuentan con una gran capacidad de inversión y de recursos a todos los niveles. Es por ello que para poder competir en igualdad de condiciones IMQ debe aprovechar su principal ventaja competitiva: su tamaño. Diseñando y desarrollando una metodología de trabajo que le permita ir abordando esa importante transformación con los objetivos muy claros, mucha agilidad, y estando muy cerca del cliente (escuchando y co-creando). Una metodología que ha permitido a IMQ incluso muchas veces ir por delante, con proyectos como la prescripción digital, siendo la primera compañía de todo el sector en automatizar y eliminar el papel en todo el circuito completo de la autorización.

Ya en el **plan estratégico 2015 – 2018** se comienza a trabajar en esta evolución dentro del Eje 5 “Evolucionar la

organización y las personas”, dentro de la **Línea Estratégica 14 “Desarrollar y evolucionar los sistemas de información y la apuesta digital”**. Proyectos como la nueva web, las primeras iniciativas enfocadas a eliminar el papel en algunos de los procesos, pero sobre todo la consolidación y refuerzo de los principales sistemas de información de la Compañía, el core asistencial y asegurador, han permitido poner unas bases sólidas sobre las que construir el proyecto de transformación digital de IMQ. Una base que se empezó a construir en el **año 2000** (implantación de chip card, documento único, ventanilla única,...) y que ha permitido pisar el acelerador y llevar a cabo un desarrollo tan completo en un periodo de tiempo relativamente corto.

Es así en el **plan estratégico 2019 – 2021** cuando la transformación digital adquiere su verdadero protagonismo, convirtiéndose de forma expresa en la primera prioridad estratégica de la compañía, con proyectos de gran calado e impacto tanto en el cliente y el resto de grupos de interés, como en la propia organización. Destacan proyectos como la prescripción digital (automatización de uno de los procesos más importantes de la compañía), la implantación de una historia clínica digital integrada, el proyecto de data analytics (explotación avanzada y predictiva de la información), o el propio proyecto de transformación digital con una gran cantidad de desarrollos en diferentes ámbitos del ecosistema de IMQ.

Metodología de trabajo



Un proyecto de esta envergadura y trascendencia debe ser transversal e involucrar a las principales áreas de la compañía, por lo que se decide crear un **equipo de trabajo multidisciplinar** donde participan el área de Tecnología de la información (responsable además del proyecto), Promoción y desarrollo, Comunicación y marketing, Experiencia de cliente, Atención al cliente, y Atención al profesional (e incorporación ad hoc cuando se requiere del resto de áreas de la compañía). Con ello se consigue tener una visión global y compartida del proyecto y centrar la transformación en el negocio y el cliente, con la tecnología como herramienta y motor de dicha transformación.

Teoría del patinete

Se define una metodología propia de trabajo basada en metodologías ágiles y en el desarrollo del producto mínimamente viable (denominada internamente **teoría del patinete**) de cara a ganar eficacia y resultados en su consecución. Lo que se persigue con ello es romper con el esquema tradicional: intentar tener un desarrollo completo desde el principio, alargando con ello los plazos de desarrollo y alejándose muchas veces de los objetivos y necesidades del cliente.

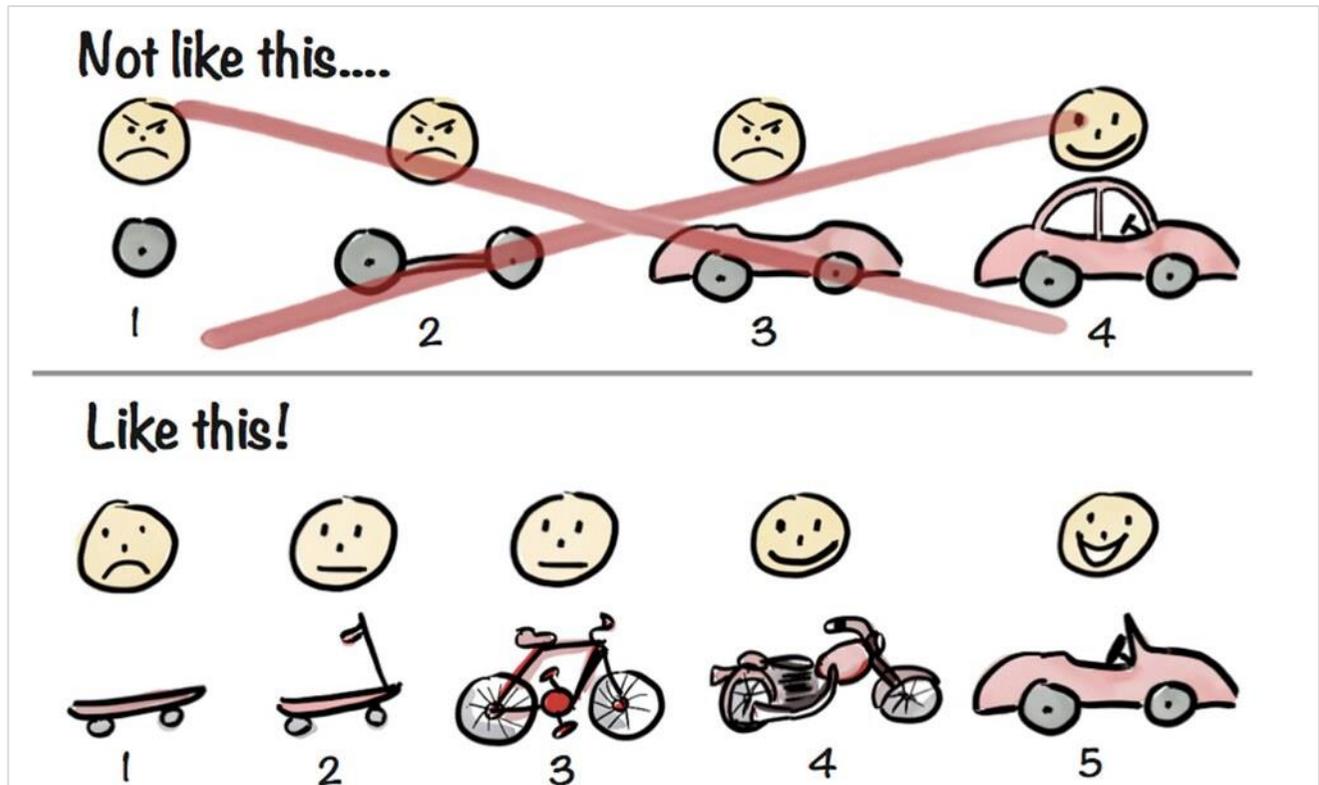
Este modelo consta de **4 grandes fases** (ideación, solución, preparación de la operación e implantación), y cada una de ellas tiene definidos todos los pasos necesarios para alcanzar los objetivos definidos. El/la cliente es un grupo de interés fundamental, al que se trata de involucrar cuando es posible tanto en la ideación como en la implantación, pasando por las pruebas piloto, etc.

- **Ideación:** las ideas surgen o bien de la propia reflexión estratégica, de los procesos o del propio sistema de gestión de la innovación. En este sentido y como se ha explicado en el apartado de vinculación de la Estrategia con el elemento de innovación, son dos los procesos que en este sentido alimentan la generación de ideas:

- **Inteligencia competitiva**
- **Generación de ideas:** ThIMQing, Talleres de creatividad, y Design thinking.

- **Solución:** en esta fase se trabajan cuatro grandes bloques, la definición del proceso, el diseño concreto de la solución a abordar, su construcción, y la fase de pruebas. En este momento se da entrada no sólo a las diferentes áreas de la organización implicadas sino también al cliente cuando ello es factible, y cuya voz desde el diseño es clave para acertar en el resultado. Un ejemplo exitoso de esta forma de trabajar es la nueva app de la compañía, donde el cliente contribuyó a su diseño y eso hace que hoy en día obtenga una valoración muy alta en las encuestas de satisfacción. Se trabaja en el desarrollo del producto mínimamente viable (teoría del patinete), con el objetivo de tener en un corto plazo de tiempo una solución práctica y eficaz que de respuesta y que pueda ir evolucionando en el tiempo.

- **Preparación de la operación:** proceso vinculado con la búsqueda de la eficiencia operativa y la transformación interna de la operativa para adecuarla a la nueva forma de hacer. La implantación de un nuevo modelo de trabajo o una nueva tecnología debe conllevar una transformación en la operativa interna. Un trabajo que implica revisar los procesos, la estructura y los recursos necesarios y los niveles de servicio que se quieren ofrecer.
- **Implantación:** diseño del plan de implantación que normalmente incorpora la realización de una prueba piloto para valorar y monitorizar en un entorno más acotado sus resultados. Una vez finalizada esta fase se aborda su puesta en marcha a todos los niveles: comunicación, soporte, y traspaso del proyecto al área de negocio que corresponda.



Viaje del cliente digital

En toda esta metodología es importante la vinculación y coordinación con la segunda de las prioridades estratégicas de IMQ, la mejora de la experiencia de cliente (proyecto que forma parte también del grupo de trabajo), y cuyo objetivo es sorprender a los/las clientes y convertirlos **en fans de la compañía**. Para ello se trabaja con una metodología que contempla las siguientes grandes fases: en primer lugar el diseño del **viaje del cliente** (fases y principales interacciones); en segundo lugar la recogida del **feedback del cliente** en los distintos puntos de interacción; en tercer lugar, el **rediseño de la experiencia** en aquellos momentos que sean prioritarios (momentos de la verdad, momentos de dolor); y por último, la evaluación y medición de las acciones desarrolladas a través del **dashboard de indicadores**.

En este sentido se ha trabajado conjuntamente en el diseño del viaje del cliente digital, analizando y comparando la visión actual, "as is", con la ideal, "to be". Ello, con el objetivo de identificar posibles gaps, oportunidades de mejora, o interacciones en las que perseguir una experiencia WOW, incluyendo en el plan de gestión aquellos aspectos más prioritarios.

A través del **programa de voz** se recaba la opinión de los/las clientes sobre las interacciones digitales (app, oficina online, contratación online, chat, etc.) teniendo en cuenta tanto los indicadores cuantitativos (NPS, satisfacción), como cualitativos (comentarios en campos abiertos). Se utilizan diferentes metodologías para recabar ese feedback pero fundamentalmente son las encuestas la que más información aportan. Se trata de encuestas diarias que nos permiten ir evaluando la evolución de la percepción del cliente de forma continua.

Esta evaluación continuada 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 2020 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.

Viaje del cliente digital IDEAL

Propuesta Grupo 1



INTERÉS / CONSIDERACIÓN	DECISIÓN	CONTRATO SEGURO	SOY CLIENTE (gestión del seguro)	BAJA
BUSCADORES - REDES SOCIALES Y AFINIDAD - CONTENIDOS RELACIONADOS - WEB - BÚSQUEDA POR VOZ - MARKETING DIGITAL - PERSONALIZACIÓN	- COMPARADORES - RESPUESTA ONLINE - TARIFICADOR ONLINE - PERSONALIZACIÓN OFERTA (COBERTURA) - BÚSQUEDA POR VOZ - ANEXO TRANSACCIONES - ASesorAMIENTO	- TELEFONIA CO - VIDEO LLAMADA - APROVECHAO PAGO NO RETENIR DATOS - CS GARANTIA - COMUNIC EXCLUSIONES MULTIMEDIA - NPSO = TRABA DIGITAL - TRAFICO DIGITAL - RESOLUCION PUNTO EN APP/OF ONLINE - OPCION PAGO TARJETA - LLAMADA BIENVENIDA	- TORS LAS RESERVA - CITA ONLINE - RESERVAS - GEDOR PERS - VENTAS - NOTIFICACIONES PERSONALIZADAS (SMS, APP, CHAT) - OMNICHANNEL - AVISOS - ME EN APP/OF - TRAFICO TELEFONIA - TELEFONIA	- FACILITACION SOLICITUD - SEGURO - INFORMACION P. ALI - RESERVA ONLINE

Viaje del cliente digital IDEAL

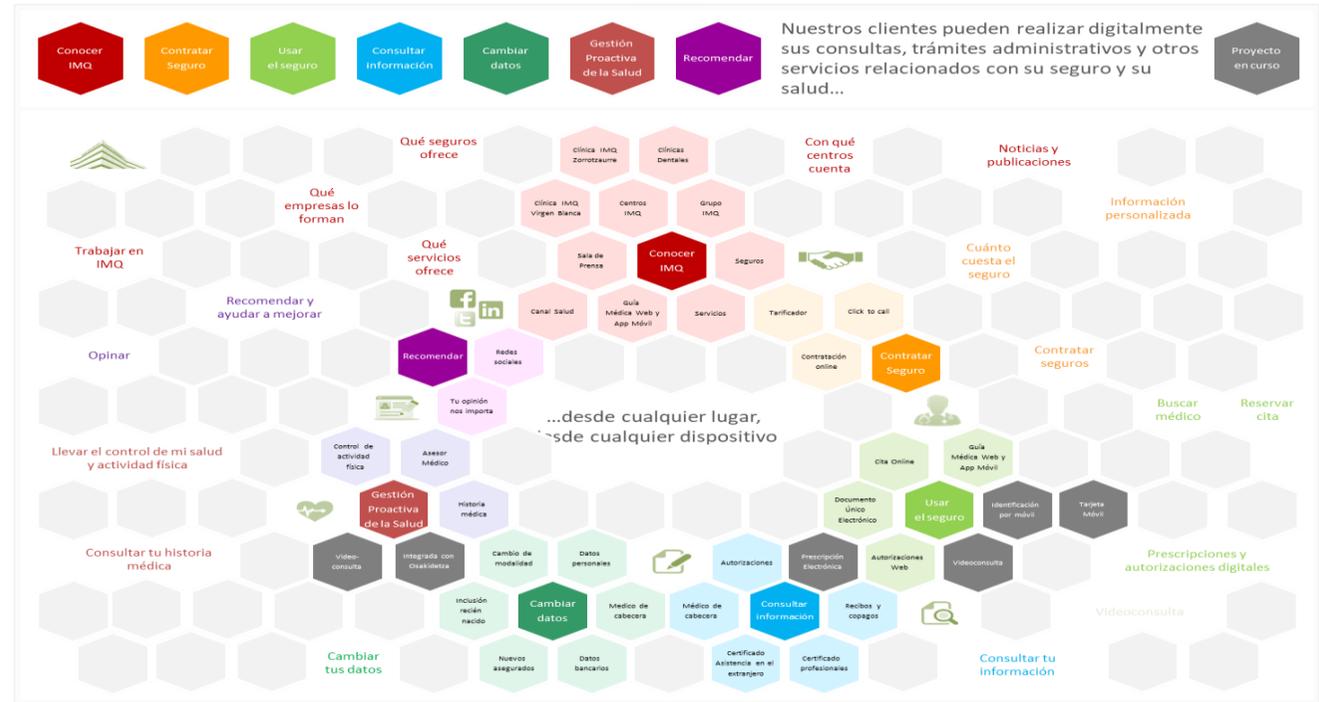
	Antes		Durante		Después
Interés y consideración	Decisión	Contrato	Soy cliente (asistencial)	Soy cliente (gestión del seguro)	Baja del seguro
<p>Busco información clara y comparable. Necesito entenderlo todo rápido y a la primera.</p> <ul style="list-style-type: none"> Buscadores RRSS y afinidad Opiniones en foros y simulación con blogs Contenidos relacionados Búsquedas por voz Marketing digital Web de aseguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> Hago una comparativa entre compañías y entre los diferentes productos que ofrece cada una. Utilizo comparadores. Hago en la web una y simulación con tarificador, oferta (cobertura) y presupuesto personalizado. Tengo mi propuesta de seguro siempre actualizada y disponible (ejemplo: Línea Directa). Pregunto dudas y busco inmediatez en la respuesta. Para ello, tengo cualquier canal a mi disposición (tengo claro con qué canales cuento): chat, RRSS, asistente virtual, clic to call (sin tener que dejar teléfono). Resuelvo dudas y recibo asesoramiento, aviso de promociones. Me preguntan si quiero un seguimiento activo y tengo la opción de que lo haga quien conoce mi caso. Tomo la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Selecciono mi oferta en la web y contrato desde un CTA, con videollamada, por teléfono. Completo información: <ul style="list-style-type: none"> Datos personales (se aprovechan los del presupuesto para no repetir). Cuestionario médico (grabado o formulario). En caso de patologías: comunicación inmediata de exclusiones. Firma digital en solicitud, orden SEPA (u opción de pago con tarjeta). Al momento recibo un email con: <ul style="list-style-type: none"> WP digital: incluye primeros pasos sobre cómo usar el seguro + enlace a registro automático en app y oficina online con claves facilitadas + tarjeta digital. Llamada de bienvenida. 	<ul style="list-style-type: none"> Entro en la app y veo fácil las pautas de cómo usar el seguro, adaptadas a mi modo de uso personal, incluido teléfonos útiles... App con procesos guiados (explicaciones por pasos). Conectada con app del coche, Alexia, Google Home, Amazon, Siri... Elijo médico de familia para toda la póliza (caso Bizkaia). Siempre tengo disponible a mi médico de familia y médico asesor (chat, whatsapp, teléfono...). Tiene acceso a mi historial y me asesora sobre el especialista que más me conviene. Tengo disponibles profesionales para hacer consultas sobre medicina de familia y pediatría. La información del cuadro médico está súper clara y actualizada, es interactiva y puedo bucar. Para acceder al cuadro médico no tengo que hacer nada para autorizar el servicio. Todos los médicos están en prescripción digital. Conozco desde la app, en tiempo real, los tiempos de espera para acceder a especialistas y a los diferentes centros de urgencias. Pido cita online: videoconsulta, cita telefónica o presencial. Recibo Aviso en el móvil de tiempos de espera y de posibles demoras en atención de mis citas. Cuando acudo a urgencias, veo cuánto tiempo queda para que me atiendan (ejemplo: atención al cliente Ikea). Con la tarjeta digital de IMQ (integrada en el móvil o de lectura fácil desde la app o incluso por Bluetooth) puedo acceder a cualquier servicio (Ejemplo IKEA Family). Cuando estoy fuera de Euskadi, funciona igual. Tengo todo registrado en mi historia clínica (cada vez que hay una novedad en ella, me avisa) y mi asesor y todos los médicos tienen acceso a ella. Vejo en la app toda mi relación con IMQ (parte médica + administrativa) y todas mis comunicaciones, incluso novedades, notificaciones personalizadas de mi interés (prevención, avisos de citas...). 	<ul style="list-style-type: none"> Tengo un gestor siempre disponible para resolver dudas (chat, whatsapp, teléfono...). Sea por el canal que sea, quiero poder consultar de forma ágil cualquier duda. Todos los canales (incluido gestor personal y whatsapp) tienen capacidad de resolución y comparten mi información de forma actualizada. Vejo en la app toda mi relación con IMQ (parte médica + administrativa): todas mis comunicaciones, incluso novedades, notificaciones personalizadas de mi interés (aviso recibos devueltos...) Todo lo administrativo también lo puedo hacer digitalmente (QyRs...). 	<ul style="list-style-type: none"> Entro en la app y desde un CTA le doy a la opción "quiero darme de baja". Me llaman para intentar retenerme con una propuesta personalizada. Valoro otras soluciones adaptadas a mí. Si definitivamente quiero formalizar la baja, la firmo digitalmente. Despedida cordial.

Principales proyectos

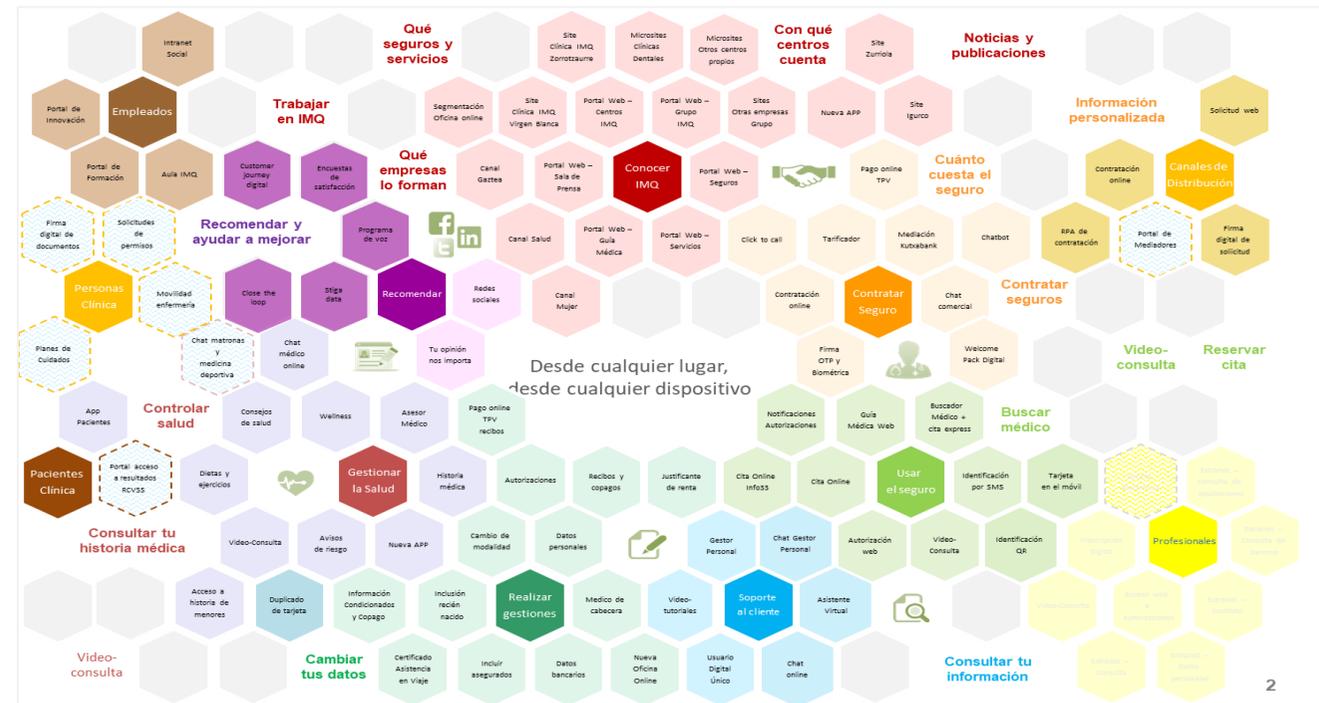
Bajo esa metodología de trabajo se han ido abordando de forma progresiva distintas iniciativas que se han ido materializando en un corto espacio de tiempo, completando un ecosistema de productos y servicios que tiene como eje central al cliente y dan respuesta actualmente a 7 grandes bloques:

- Conocer IMQ:** proyectos enfocados a facilitar el conocimiento por parte del cliente de la oferta de la compañía. Destaca sobre todo la nueva web del Grupo pero en especial la app de la compañía, desarrollada con la participación e involucración del cliente, y donde éste tiene acceso a todos los trámites necesarios para la gestión de su seguro.
- Contratar seguro:** en los últimos tiempos se ha puesto especial hincapié en facilitar al cliente la contratación de los productos, desarrollando la contratación digital. Proyectos como la puesta en marcha del welcome pack digital (que permite además eliminar el papel), la incorporación de la firma digital, o el desarrollo de nuevos canales como el chat bot y el chat comercial, han permitido que hoy en día un cliente puede gestionar este proceso de forma totalmente online.
- Usar el seguro:** desarrollos vinculados con la gestión de los trámites del producto por parte del cliente, facilitando y agilizando dicha gestión. Destaca la puesta en marcha de la tarjeta digital en el móvil, (app), o la cita online, un proyecto cuya implantación progresiva va a contribuir a dar respuesta a una demanda continuada de nuestros/as clientes.
- Consultar información:** dar soporte al cliente y ayudarlo en cualquier faceta que lo requiera. El gestor personal, el chat online o el usuario digital único son algunos ejemplos.
- Cambiar de datos y realizar gestiones:** en este bloque se ubica todo lo relacionado con la operativa del producto. Se persigue ir evolucionando dicha operativa, simplificando los trámites y agilizando su resolución. Se trata en definitiva de que el cliente no tenga que perder tiempo en determinadas gestiones (cambio de datos personales, asignación del médico de familia, cambios

2016



2020 (ANEXO VII: PANAL)



en las condiciones de su producto, inclusión de nuevos beneficiarios, etc.) y que pueda centrarse en lo realmente importante, cuidar de su salud.

- **Gestión proactiva de la salud:** puesta en marcha de nuevos servicios digitales para la gestión de la salud. La atención médica digital, con la videoconsulta, la consulta telefónica, o el chat médico, el asesor médico como soporte a la historia clínica, o servicios de wellness. Sin olvidar por supuesto el desarrollo de la Historia clínica digital integrada, un proyecto estratégico con identidad propia dentro de la primera prioridad.
- **Recomendar:** enmarcado dentro del proyecto de experiencia de cliente, cuyo objetivo es convertir a los clientes en fans de la compañía, se han abordado en el marco del plan estratégico numerosas acciones enfocadas a promover la recomendación de nuestros clientes. Y sobre todo persigue tener un amplio conocimiento del cliente, como base para entender sus necesidades y expectativas y gestionar así las prioridades de la compañía en los diferentes desarrollos.

Además de todas las iniciativas centradas en el cliente, el proyecto también pone el foco en otros grupos de interés prioritarios para la compañía:

- **Personas:** transformación de los diferentes procesos de la compañía, tales como desarrollo de personas (aula IMQ para formación online, el portal de formación para, el seguimiento de los diferentes cursos, portal del empleado/a), innovación (portal de innovación), o comunicación y marketing (estrategia de inbound marketing, desarrollo de los canales de salud, etc.) entre otros. Igualmente y dentro del ámbito de la formación se ha llevado a cabo el proyecto “Be digital”, enfocado a dotar de competencias digitales a las personas. Se llevaron a cabo para ello 5 digital labs: estrategias de negocio digitales, big data, ciberseguridad, generación de contenidos multimedia y uso eficiente del correo electrónico.
- **Profesionales médicos:** desde hace años se viene trabajando para agilizar y automatizar toda la relación con (autorización del acceso a la prestación, liquidación de la actividad, comunicaciones etc.). En los últimos años destaca la puesta en marcha

de herramientas de medicina digital, la prescripción digital, o la historia clínica digital. También se ha hecho un importante esfuerzo para potenciar la extranet de profesionales, vehículo de comunicación e información con la compañía.

Prescripción digital – Adiós papeleo

En el año 2018 y en pleno proceso de reflexión del actual plan estratégico 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/a 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/a como proveedor/a y propietario/a 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 casos singulares.
- Agilizar el acceso automatizando los procesos a través de una relación directa médico/a – 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 de, proyecto se crea un equipo multidisciplinar integrado por los principales procesos afectados, dando entrada también 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.



El proyecto se desarrolla a través de **4 fases principales**: análisis funcional (definición de requerimientos e impacto en los desarrollos actuales), diseño técnico (desarrollo de la solución en base al análisis funcional), análisis del impacto del diseño en el/la cliente (definición de la mejor experiencia de cliente posible con la puesta en marcha del nuevo proceso), y el plan de implantación.

La implantación arranca en febrero del año 2020 en plena crisis del Covid-19. A pesar de ello su desarrollo supuso una gran oportunidad ya que ayudó a evitar que el/la cliente tuviera que realizar el proceso de autorización, con especial incidencia en el funcionamiento de la clínica IMQ Zorrotzaurre.

A fecha actual (mayo 2021) hay un total de 876 profesionales de distintas especialidades incorporados en la herramienta. El volumen de autorizaciones gestionadas asciende a un total de 17.234 (el 57% del total, siendo de más del 61% en el caso de Bizkaia), habiéndose reducido proporcionalmente las visitas a la oficina de atención al cliente y las llamadas al call center.



Historia clínica digital integrada

La historia clínica digital integrada 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.

La herramienta sobre la que se sustenta toda la historia clínica es **Info33+**, un desarrollo impulsado por IMQ en colaboración con Ibermática. Durante los últimos años se está trabajando mano a mano con el profesional médico para continuar evolucionando la herramienta e incluir nuevas funcionalidades. Igualmente es un objetivo prioritario su integración con todo el ecosistema asistencial, tanto con los medios diagnósticos (laboratorio y diagnóstico por imagen) y actualmente con la historia clínica hospitalaria.

Actualmente la herramienta con 463 profesionales de alta en Info33+ y quienes alimentan proactivamente el historial clínico de las y los clientes.



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) sin necesidad de llevar tarjeta física. Actualmente hay 166 profesionales incorporados a la cita online.

Desde 2018 el servicio de **videoconsulta** hace posible que el cliente pueda contactar por esta vía con las y los 21 profesionales que ya ofrecen actualmente esta opción. Desde su inicio, se han atendido más de 1.040 servicios de videoconsulta.

Por su parte, el **chat médico** online disponible en la app es atendido por personal médico cualificado que ofrece orientación médica basándose en la información facilitada por el usuario. Desde su lanzamiento en 2019 ha atendido 3.400 consultas. En los meses de la pandemia se multiplicó por cuatro su uso. Y la **atención médica telefónica** ha dado respuesta a 58.065 consultas desde el inicio del confinamiento hasta mayo de 2021.

Data analytics

El dato se está convirtiendo en un activo fundamental para todas las compañías, ya que una explotación avanzada de toda la información que se gestiona (interna y externa) puede ayudar a generar valor y a transformar el modelo de negocio. En el plan estratégico 2019 – 2021 se incorpora este proyecto estratégico a través del cual se persiguen diferentes objetivos: por un lado realizar un análisis y valoración de la situación actual del dato en la organización, trabajando en una mejora continuada y progresiva de la **calidad del dato**; la construcción de un **data hub** donde volcar e integrar toda la información de la compañía e incorporar aquella información externa que pueda ser de interés y enriquezca los posibles análisis a realizar; y apostar por un modelo de **análisis predictivo** y más proactivo que permita adoptar decisiones de mayor valor añadido para el negocio.

Son cuatro los casos de uso identificados y sobre los que se está trabajando de forma escalonada en base a la planificación establecida.

- **Gestión proactiva de las bajas de clientes:** desarrollo de modelos de predicción de fuga.
- **Mejora de la gestión del gasto asistencial:** diseño de patrones de comportamiento de gasto en función del perfil del cliente (patologías, etc.), desarrollo de sistemas de prevención de la salud,...
- **Promover acciones de captación de nuevos clientes:** un mayor conocimiento de los perfiles de clientes para poder poner foco y mejorar la estrategia de captación de la compañía.
- Diseño de modelos que permitan un mayor conocimiento del cliente y una **mejor experiencia de cliente** (nuevos productos, servicios, etc.)

Contratación online y welcome pack digital

La transformación digital ha tenido un gran impacto en el ámbito de la contratación. Las y los clientes necesitan soluciones ágiles y sencillas y que no se demoren en el tiempo. En este sentido, la contratación digital permite a los usuarios contratar desde cualquier lugar, sin necesidad por lo tanto de desplazarse, generando sin duda un impacto positivo sobre la experiencia de cliente.

IMQ ha identificado la necesidad de crear un nuevo proceso de contratación digital, cuya implantación era necesaria fundamentalmente para ganar rapidez de cara al cliente tanto en la contratación como en la grabación de la póliza. Esta funcionalidad ha permitido **potenciar la imagen digital de IMQ** y competir en igualdad con otras compañías aseguradoras que también han incorporado la contratación digital. La ventaja de cara al usuario/a es clara ya que en el momento en el que toma la decisión de contratar cuenta con toda la documentación y con todos los términos del contrato.

Para poder completar el proceso de manera online, en paralelo se desarrolló el proceso de firma digital. De esta manera, a través de los medios de notificación electrónica se puede aceptar o consultar cualquier tipo de

documentación por parte de los/las usuarios/as, sin afectar a la validez jurídica del proceso.

Finalmente, para completar el proceso se adecuó el welcome pack a un formato digital, pasando de ser una carpeta física repleta de documentos a una comunicación a través del email, donde, sin perder información, se le indica al nuevo cliente donde puede encontrar todo aquello que necesita saber (App, Oficina Online, tarjeta de cliente, etc.).



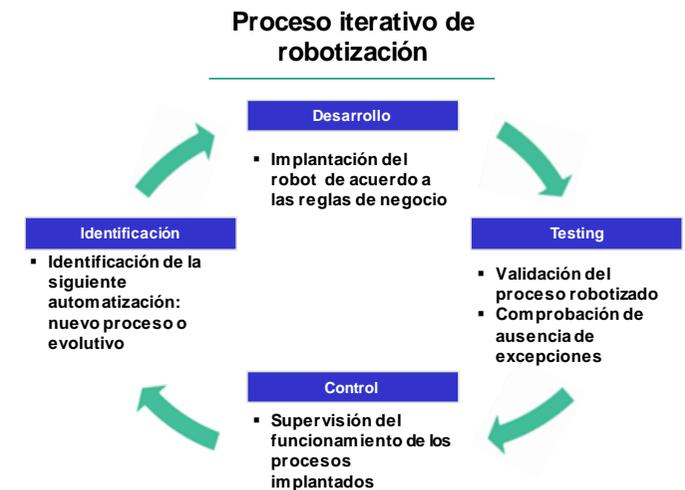
Robotización de cartera

Una de las tendencias clave de hoy en día en materia de digitalización es la automatización de procesos mediante robots. Se trata de aprovechar la tecnología con el objetivo de disminuir la intervención humana en el uso de aplicaciones informáticas, especialmente en tareas repetitivas que varían muy poco en cada iteración. Dentro del marco de transformación digital de IMQ, una de las tareas prioritarias a llevar a cabo ha sido la digitalización del **proceso de alta de pólizas** que hasta ahora requería una grabación manual. A causa de la naturaleza propia del negocio, se sufría un exceso de carga de trabajo durante el último trimestre del año que conllevaba un sobre esfuerzo por parte de la compañía. Para mejorar esta situación se propuso la digitalización y robotización de este proceso.

La implantación de este proyecto permitiría liberar de carga de trabajo a los actuales responsables, quienes podrían poner foco en tareas de mayor valor. Además, con la estandarización del actual procedimiento para su automatización se ganaría mayor eficiencia en la ejecución del proceso, se reduciría la propensión a los fallos, se abriría la posibilidad de ejecutar tareas programadas fuera del horario laboral y finalmente sería posible medir de forma objetiva y fiable el rendimiento del proceso para aplicar posibles mejoras.

A su vez el equipo comercial ganaría mayor control sobre las contrataciones, pudiendo cerrar antes las oportunidades de venta y, por tanto, perdiendo menos contratos. Finalmente, una ventaja colateral sería la eliminación de papel ya que se pasaría a trabajar en un diseño web responsive accesible desde móvil y tablet.

Con el fin de alcanzar el máximo nivel de eficiencia, se consideró clave ceñirse a una adecuada metodología de levantamiento de procesos a través de la cual conseguir adquirir el entendimiento máximo de los mismos. Para ello, se seleccionó la metodología ágil RPA (Robotic Process Automation), que permite identificar las necesidades y prioridades de forma periódica en cada uno de los procesos a automatizar.



En el nuevo proceso, las solicitudes de alta son generadas vía formulario web por el responsable de la venta. Estas solicitudes son tramitadas directamente por el RPA, nadie revisa previamente la solicitud. Aquellas solicitudes que generan errores o excepciones una vez tramitadas por el RPA son revisadas por el equipo responsable.

Además de la eficiencia ganada en el proceso, se ha logrado un ahorro de costes. Más del 50% de las altas son grabadas por el robot lo que ha supuesto una mejora de la eficiencia en el proceso de aproximadamente un 25%.

Estrategia omnicanal: nuevos canales de atención al cliente

Estrategia centrada en el cliente cuyo objetivo es ofrecer una experiencia integrada a través de varios canales, cómo y cuándo lo necesita el cliente.

IMQ ofrece a sus clientes una atención personalizada a través de los diferentes canales, ya sea para realizar gestiones, acceder a servicios, tramitar solicitudes de información de manera ágil, contratar un seguro o canalizar una queja o reclamación. Se busca pasar de la multicanalidad, donde los canales funcionan de forma más aislada, a la omnicanalidad.

Canales de AC

- Canal presencial oficinas
- Canal telefónico
- Correo electrónico
- Centros propios
- Web corporativa
- Oficial online y app
- Correo ordinario
- Gestor personal
- Chatbot
- Campañas salientes

Siguiendo la metodología de la “Teoría del patinete”, se incorporó como herramienta de soporte un **CRM** en 2019, iniciando su despliegue con una prueba piloto para el canal del “Gestor Personal”. Durante 2020 se ha ido ampliando las capacidades del sistema de CRM para, además de disponer de los contactos digitales, integrar el proceso de quejas y reclamaciones, las gestiones y oportunidades comerciales (en oficina, telefónicas o por email). Todo ello

con el fin de disponer de una visión 360ª del cliente y poder ofrecer un servicio integrando el contacto personal y digital.

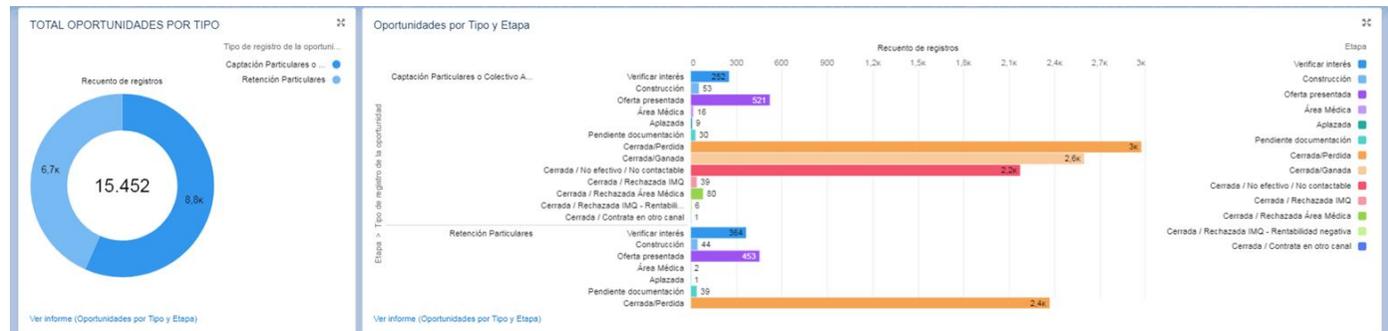
Con este objetivo de atención omnicanal, el canal telefónico ya utiliza el CRM para poder continuar los trámites de las y los clientes desde el punto de contacto anterior, mejorando la experiencia de cliente y agilizando los procesos. Entre las últimas funcionalidades integradas, está la gestión del close the loop del proyecto de Experiencia de cliente.

Durante 2020, se gestionaron más de 100.000 casos correspondientes a atenciones no presenciales recibidas por los distintos canales digitales.

Actualmente se sigue evolucionando la herramienta para trasladar la ficha de cliente con una visión más completa de cara a poder realizar una gestión del cliente más personalizada.

(Anexo VIII: evolución actividad por canales)

CRM - Salesforce



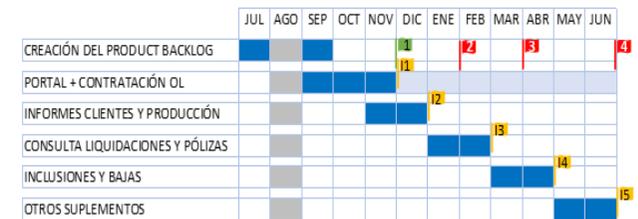
Portal de mediadores

Con el objetivo de potenciar el negocio del **canal mediador** y generar una relación de confianza y colaboración se ha diseñado el portal de mediadores, como vehículo donde establecer un entorno funcional y facilitarles las siguientes herramientas:

- Argumentos necesarios para la venta de productos IMQ (descripción detallada de productos, servicios de valor, cuadro médico...).
- Plataforma de tarificación y contratación de productos IMQ.
- Consulta y gestión de sus clientes y pólizas mediadas.
- Liquidación de comisiones.

Ha sido un proyecto con un **planteamiento de construcción Agile** para poder verificar cuanto antes la validez del producto, contando con el interés e involucración del área de negocio responsable de dicho canal.

Planificación del proyecto por Sprint (Agile):



(Anexo IX: pantallazos portal de mediadores)

Seguimiento del proyecto

El seguimiento del proyecto de transformación digital, y del resto de proyectos incluidos en la prioridad 1 del plan estratégico se realiza en el marco del modelo de gestión global de la compañía, respondiendo a la misma metodología de trabajo. De forma mensual se reúne el grupo de trabajo responsable del mismo para evaluar y realizar el seguimiento de las diferentes acciones e indicadores en midenet. Una vez realizado este ejercicio es el responsable del proyecto quién realiza el reporte al comité de dirección a través del portal diseñado a tal efecto.

Además de las acciones definidas, referidas a los distintos desarrollos en curso, se realiza un seguimiento de los principales indicadores vinculados, donde se mide la evolución tanto de los clientes y los trámites digitales, como de dichos desarrollos (videoconsulta, cita online, contratación digital, chat médico, usuarios en la app y la oficina online, etc.)

Evolución del proyecto: eficiencia operativa

Actualmente el proyecto está trabajando en la mejora de la eficiencia operativa de la compañía como evolución natural del proceso de transformación digital: necesidad de acompañar esa transformación con la evolución de los procesos operativos de la compañía. Se trata de uno de los desarrollos clave en el **plan de gestión 2021**.

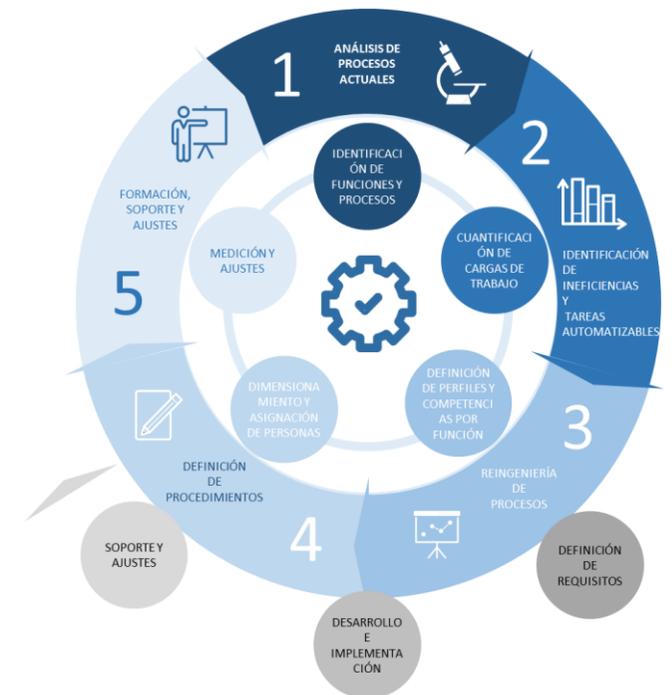
Son dos los objetivos principales que se persiguen con este trabajo: por un lado, conseguir una mayor **eficiencia operativa** (polivalencia, duplicidad de funciones, automatización de tareas de menor valor añadido, etc.), y por otro la **mejora del nivel de servicio** tanto interno como ante el cliente. Para ello se han identificado diferentes unidades de eficiencia operativas que son prioritarias en una primera fase y que se centran sobre todo en los procesos operativos de la compañía. Se ha establecido una metodología de trabajo iterativa que pivota sobre 3 dimensiones (procesos, organización y tecnología) y 5 fases principales.

Unidades de eficiencia operativa

Cartera	<ul style="list-style-type: none"> Gestión administrativa de la cartera (altas, bajas, inclusiones, descuentos,...) Liquidación de negocio cedido 	Atención comercial por DELEGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Atención comercial a particulares y colectivos abiertos Recuperaciones, Email (atención comercial y CRM), solicitud de bajas
Facturación y deuda	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Incidencias de facturación Gestión de la deuda 	Backoffice Desarrollo de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Atención y resolución de consultas a canales de venta Mantenimiento de datos de clientes personas jurídicas Comisionamiento y retribución variable
Atención al cliente PRESENCIAL por DELEGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de consultas de clientes personas físicas Gestión administrativa de trámites de clientes 	Quejas y reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de quejas y reclamaciones de clientes particulares y de colectivo abierto
Atención al cliente NO PRESENCIAL por DELEGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Trámites Email, O. Online y Call-Center Diferidas y Prescripción Digital y Gestión de desplazados Fidelización, siniestros y casos especiales 	Oficina de Atención al Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Gestión administrativa de trámites de profesionales

Metodología basada en 5 fases de trabajo:

1. Análisis de procesos actuales
2. Identificación de ineficiencias y tareas automatizables
3. Reingeniería de procesos
4. Definición de procedimientos
5. Formación, soporte y ajustes



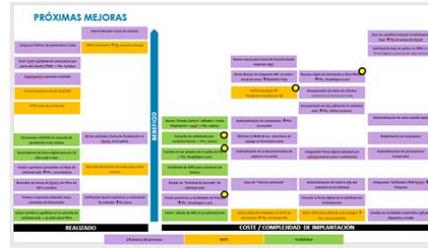
Productos resultantes del proyecto de eficiencia operativa

Análisis Sit. Actual

- Identificación de procesos
- Dimensionamiento de la actividad y la capacidad requerida

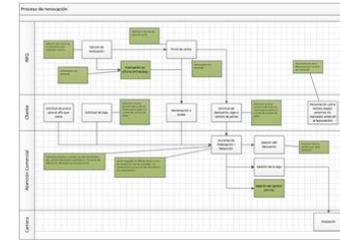
Matriz de mejoras

- Identificación de mejoras y estimación de coste-beneficio
- Priorización y análisis preliminar de impacto en TI



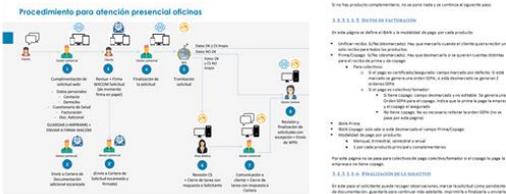
Reingeniería de procesos clave

- Diseño de flujograma de proceso futuro con actividades principales y responsables



Procedimientos clave

- Descripción detallada de los procedimientos clave
- Preparación de materiales formativos



Reorganización

- Reasignación de funciones
- Redimensionamiento en función de la planificación de las mejoras

DISTRIBUCIÓN CARGA DE TRABAJO POR CATEGORÍA	TEOR.	REAL	POSICIÓN	
MAYOS	8,6	8,6	6 AL 130N + 2 AL SON + PEDRO	
EXECUTIVOS	30%	1,305	2,05	PRR + WFO + VIVIENDA + LARREA + 25% ANHCHA
PRESENCIAL + TELEMANEJADO + ONLINE	30%	0,95	1	PRR + WFO + SON LARREA + 20% PATRICKA
ASISTIDO	25%	0,95	1	PROCESO DE FICHAJO + SIDA
LABORABLE	10%	0,435	0,8	PROCESO DE FICHAJO + SON PATRICKA
KUTABARR	5%	0,315	1	PORTAL 43 + SON ELISA + SON MENTIU
CMO CORPORATIVO	6%	0,315	0	VARIOS (EMPLAZADO, ARTOS + OTROS)
MEJADORES	5%	0,315	0,5	SON ANHCHA
ACTIVACIÓN	0,75	0,75	0,5	SON ELISA + 25% ANHCHA
MAQUETA + WP FÍSICO	0,5	0,5	0,5	SON MENTIU
RESPONSABLE OFTO + VARIOS	1	1	1	SON PEDRO

TEOR. es el número de FTEs proporcional al % de requerimientos.
 REAL, lo que actualmente está asignado.
 NEGRO, inicialmente subdimensionado.
 VERDE, técnicamente sobredimensionado.

Cuadro de mando

- Definición de indicadores clave
- Preparación de extracción semi-automática



ANEXOS

2021



Anexo I: Grupos de interés IMQ

Matriz de fuentes de información de grupos de interés

Grupos de interés	ÁMBITO DE VIGILANCIA	FRECUENCIA
<p>Accionistas Órganos de Gobierno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consejos de Administración (IMQ Seguros, Grupo IMQ, Sociedad de Médicos) • Junta General Sociedad de Médicos • Sesiones con accionistas – médicos • Reuniones de trabajo (Dirección General, Dirección Relación con el profesional,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Anual • 3 / 4 sesiones año • Periódicas
<p>Aliados estratégicos SCA Kutxabank</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SCA: reuniones del Consejo de Administración • Kutxabank: reuniones del equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual • Puntuales
<p>Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción global • Encuestas de satisfacción sobre distintas facetas • Grupos y equipos de trabajo • Desayunos IMQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Bienal • Puntuales • Periódicos • Mensual
<p>Proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores asistenciales: reuniones de trabajo con representantes de especialidad y con profesionales • Proveedores no asistenciales: reuniones de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicas • Periódicas
<p>Administración Sociedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a sociedad e instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Anual (1ª encuesta en 2018)
<p>Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas periódicas • Focus group • Análisis de quejas y reclamaciones • Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Periódicas • Periódicos • Diario • Diario

Anexo I: Grupos de interés IMQ

Análisis de expectativas y necesidades de grupos de interés (ejemplo: clientes y proveedores)

¿Quién?

Sus necesidades, expectativas

Nuestras expectativas

Clientes



- Asegurados
- Clientes potenciales

- Que **resolvamos** sus problemas de salud
- Obtener un servicio **ágil, sin esperas, y de calidad**
- Tener **fiabilidad**: cuadro médico y clínicas, **estar en las mejores manos**
- **Relación calidad – precio**
- Que seamos **socialmente responsables**

- **Crecer** en clientes y generar negocio
- **Conocer mejor** sus necesidades y expectativas
- Darles el **mejor servicio posible**
- **Convertirlos en fans** de IMQ

Proveedores (Asistenciales y no asistenciales)



- Asistenciales:
 - ✓ Profesionales médicos
 - ✓ Grupos hospitalarios y clínicas
 - ✓ Otros

- No asistenciales

- **Crecer** en clientes y negocio
- Cumplimiento de las **condiciones pactadas**
- Establecer una **relación de confianza**

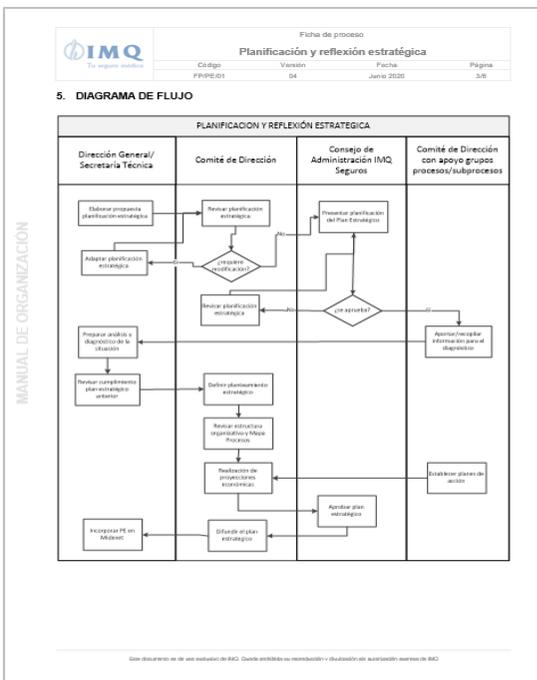
- Involucrarles en la **experiencia de cliente** y en los **estándares de calidad**
- Crear **aliados estratégicos**: por ejemplo, el profesional médico
- Que sean a su vez **clientes de IMQ**
- Establecer una **relación de confianza**
- Evaluar su **desempeño**

Anexo II: Fichas de procesos

Ejemplo de Ficha de proceso

MANUAL DE ORGANIZACIÓN										
FICHA DE PROCESO										
<h3>PLANIFICACION Y REFLEXIÓN ESTRATÉGICA</h3>										
PROCESO RESPONSABLE IMQ PROCESO: Estrategia y negocio SUBPROCESO: Planificación y reflexión estratégica										
CONTROL DEL DOCUMENTO CÓDIGO: FPPE01 VERSIÓN: 04 FECHA: Junio 2020 ELABORADO / REVISADO POR: Responsable Subproceso										
VALIDACION DEL DOCUMENTO <table border="1"> <thead> <tr> <th>RESPONSABLE</th> <th>CUESTO</th> <th>FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Miguel Ángel Luján</td> <td>Responsable subproceso</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Esther Zaballa</td> <td>Secretaría Técnica</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		RESPONSABLE	CUESTO	FIRMA	Miguel Ángel Luján	Responsable subproceso		Esther Zaballa	Secretaría Técnica	
RESPONSABLE	CUESTO	FIRMA								
Miguel Ángel Luján	Responsable subproceso									
Esther Zaballa	Secretaría Técnica									

Ficha de proceso Planificación y reflexión estratégica Código: FPPE01 Versión: 04 Fecha: Junio 2020 Página: 2/6							
1. MISIÓN Liderar dentro de la organización, el proceso de reflexión estratégica de la compañía, a través del planeamiento, diseño, proyección económica e implantación del Plan estratégico. Siempre en un marco de análisis dinámico y continuado del contexto, de los mercados y de los clientes, para dar garantías de continuidad del negocio, promoviendo la participación en el proceso de todo el equipo de personas de la Organización.							
2. ALCANCE <table border="1"> <thead> <tr> <th>Inicio</th> <th>Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> Planificación del plan estratégico</td> <td>> Elaboración del Plan Estratégico > Informes de Seguimiento</td> </tr> </tbody> </table>		Inicio	Final	> Planificación del plan estratégico	> Elaboración del Plan Estratégico > Informes de Seguimiento		
Inicio	Final						
> Planificación del plan estratégico	> Elaboración del Plan Estratégico > Informes de Seguimiento						
3. EQUIPO DE PROCESO <table border="1"> <thead> <tr> <th>Responsable del proceso</th> <th>Equipo del proceso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> Javier Aguirregabiria (Consejero Director General)</td> <td>> Comité de Dirección</td> </tr> </tbody> </table>		Responsable del proceso	Equipo del proceso	> Javier Aguirregabiria (Consejero Director General)	> Comité de Dirección		
Responsable del proceso	Equipo del proceso						
> Javier Aguirregabiria (Consejero Director General)	> Comité de Dirección						
4. CLIENTES DEL PROCESO: REQUISITOS Y NECESIDADES <table border="1"> <thead> <tr> <th>Clientes del proceso</th> <th>Requisitos/necesidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> Cliente interno: - Personas de la Organización</td> <td>> Información: visión global del Plan Estratégico > Definición clara de objetivos y planes de acción realistas > Implicación de toda la organización.</td> </tr> <tr> <td>> Consejo de Administración > Aconsistas</td> <td>> Reflexión global y activa de la situación. > Transparencia, información clara, útil y periódica</td> </tr> </tbody> </table>		Clientes del proceso	Requisitos/necesidades	> Cliente interno: - Personas de la Organización	> Información: visión global del Plan Estratégico > Definición clara de objetivos y planes de acción realistas > Implicación de toda la organización.	> Consejo de Administración > Aconsistas	> Reflexión global y activa de la situación. > Transparencia, información clara, útil y periódica
Clientes del proceso	Requisitos/necesidades						
> Cliente interno: - Personas de la Organización	> Información: visión global del Plan Estratégico > Definición clara de objetivos y planes de acción realistas > Implicación de toda la organización.						
> Consejo de Administración > Aconsistas	> Reflexión global y activa de la situación. > Transparencia, información clara, útil y periódica						



Ficha de proceso Planificación y reflexión estratégica Código: FPPE01 Versión: 04 Fecha: Junio 2020 Página: 4/6		
6. DESCRIPCIÓN		
Elaboración de la Planificación del Plan Estratégico	Responsable: Comité de Dirección, Secretaría Técnica Descripción de la acción: Dentro del ciclo de vida de la planificación estratégica, cada 3 años, el Director General lanza la acción de elaborar el plan estratégico a cuatro años. El área de Secretaría Técnica realizará la coordinación y movilización de recursos para establecimiento de hitos y metodologías para elaborar el Plan Estratégico. En caso de requerir cambios, secretaria técnica adaptará la planificación para presentar a Consejo de administración.	Registros: Planificación del Plan Estratégico
Aprobación de la Planificación del Plan Estratégico	Responsable: Consejo de Administración, Dirección General / Secretaria Técnica Descripción de la acción: Aprobación del ciclo de la planificación de recursos establecida y del lanzamiento para la elaboración del nuevo plan estratégico. El documento de Planificación del plan estratégico se eleva al Consejo de Administración para su aprobación. Revisión del grado de cumplimiento del plan estratégico en vigor, y reflexión y seguimiento de la nueva planificación.	Registros: Documento Borrador de nuevo PE
Realización de diagnóstico de situación	Responsable: Comité de Dirección con apoyo grupo procesos / subprocesos Descripción de la acción: Además, coniarlo con el apoyo de los responsables de procesos y subprocesos: - Análisis de situación externo (mercado, negocio asegurador, contexto social, competidores...) - Análisis interno y valoración de la organización, estructura, mapa de procesos... - Diagnóstico a través de Análisis DAFO y la identificación de retos estratégicos a afrontar por la organización	Registros: Documento Borrador de nuevo PE
Definición del planeamiento estratégico	Responsable: Comité de Dirección Descripción de la acción: Definición de las prioridades estratégicas, líneas estratégicas, proyectos estratégicos y acciones estratégicas.	Registros: Documento Borrador de nuevo PE
Revisión de estructura organizativa y mapa de procesos	Responsable: Comité de Dirección Descripción de la acción: Tras establecer las líneas estratégicas se revisa que la estructura organizativa está alineada con la estrategia y se identifican necesidades o ajustes a realizar.	Registros: Planes de Acción
Establecimiento de Planes de Acción	Responsable: Comité de Dirección Descripción de la acción: Recoger el detalle de actividades para alcanzar los retos estratégicos de acuerdo con la situación de partida de la Entidad incluyendo los responsables de llevarlos a cabo, la priorización de las mismas, un calendario de hitos y los resultados que se espera obtener de cada plan de acción individual.	Registros: Planes de Acción

Ficha de proceso Planificación y reflexión estratégica Código: FPPE01 Versión: 04 Fecha: Junio 2020 Página: 5/6																							
Acción	Responsable	Descripción de la acción	Registros																				
Realización de proyecciones económicas	Dirección / Administración con apoyo grupo procesos / subprocesos	Se establecen y justifican las hipótesis de partida y se proyecta la cuenta de resultados a 3 años a máximo detalle, teniendo en cuenta la información económica y se realizan proyecciones de número de asegurados, primas, frecuencia...	Proyecciones económicas a 3 años.																				
Aprobación del Plan Estratégico	Consejo de Administración IMQ Seguros	Presentación para su aprobación ante el Consejo de Administración de la Entidad.	Acta de Consejo																				
Difusión del Plan Estratégico. Comunicación	Comité de Dirección	Preparar difusión del plan estratégico. Comunicación interna y externa.	Plan de Comunicación																				
Incorporación del PE en Mideges	Secretaría Técnica.	Para realizar el seguimiento del PE, se carga estructura, planificación e indicadores en Mideges para su seguimiento a través de mapa de procesos y por líneas estratégicas (2 estructuras).	Detalle de PE Mideges																				
Gestión de Riesgos	Equipo Gestión de Riesgos y Dirección General.	Identificar los riesgos a los que está expuesta la Sociedad en el desarrollo de la actividad o podría estar expuesta, y categorizarlos. Establecer mitigadores de riesgos. Notificar incidencias en la gestión de riesgos. Revisión/actualización de Mideges, valoración de los riesgos y controles. Promover conciencia del riesgo en sus actividades.	Mideges																				
7. INDICADORES Los indicadores asociados a este subproceso así como su seguimiento actualizado, pueden consultarse en la herramienta MIDENET.																							
8. DOCUMENTACIÓN RELACIONADA La documentación asociada a este subproceso está recogida en el MANUAL DE ORGANIZACIÓN.																							
9. REGISTRO DE CONTROL DEL DOCUMENTO <table border="1"> <thead> <tr> <th>VERSIÓN</th> <th>FECHA</th> <th>NATURALEZA DEL CAMBIO</th> <th>ELABORADO / REVISADO POR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01</td> <td>Octubre 2015</td> <td>Creación del documento</td> <td>Secretaría Técnica</td> </tr> <tr> <td>02</td> <td>Febrero 2018</td> <td>Revisión anual del documento</td> <td>Responsable Subproceso</td> </tr> <tr> <td>03</td> <td>Junio 2019</td> <td>Revisión anual del documento</td> <td>Responsable Subproceso</td> </tr> <tr> <td>04</td> <td>Junio 2020</td> <td>Revisión anual del documento</td> <td>Responsable Subproceso</td> </tr> </tbody> </table>				VERSIÓN	FECHA	NATURALEZA DEL CAMBIO	ELABORADO / REVISADO POR	01	Octubre 2015	Creación del documento	Secretaría Técnica	02	Febrero 2018	Revisión anual del documento	Responsable Subproceso	03	Junio 2019	Revisión anual del documento	Responsable Subproceso	04	Junio 2020	Revisión anual del documento	Responsable Subproceso
VERSIÓN	FECHA	NATURALEZA DEL CAMBIO	ELABORADO / REVISADO POR																				
01	Octubre 2015	Creación del documento	Secretaría Técnica																				
02	Febrero 2018	Revisión anual del documento	Responsable Subproceso																				
03	Junio 2019	Revisión anual del documento	Responsable Subproceso																				
04	Junio 2020	Revisión anual del documento	Responsable Subproceso																				

Slides de ejemplo



Transformación Digital de la compañía

Reto 1: Abordar con éxito el proceso de transformación digital de la compañía

Acciones

- Desarrollo de la cita online: implantación en el cuadro médico
- Implantación del proceso de contratación online
- Potenciar nuevos modelos de atención médica: videoconsulta, chat médico
- Potenciar los servicios de la oficina online y de la App móvil
- Generar comunidades de relación con los clientes, como herramienta de comunicación y trabajo conjunto
- Analizar la incorporación de chat bot en el servicio de atención al cliente
- Impulsar el lanzamiento de seguros digitales
- Consolidar la estrategia de inbound marketing
- Aumentar la presencia y visibilidad digital (contenidos, RRSS, SEO,...)
- Definir el proceso de atención al cliente digital
- Continuar con la implantación del CRM y mejorar la explotación de la información vinculada al cliente
- Ampliar y potenciar las capacidades digitales de las personas: "Be digital"

- La **cita online**, uno de los servicios más demandados por nuestros clientes todavía no tiene una implantación sólida en el cuadro médico.
- Los **servicios médicos digitales** (videoconsulta, chat médico, etc.) pese al impulso derivado de la pandemia del Covid-19 (sobre todo el nuevo acto, consulta telefónica) no generan demanda suficiente.
- Se debe continuar con la implantación del **CRM** en la organización: visión 360º
- Reflexión de futuro: ¿Se va a abordar el desarrollo de una **oferta digital**?



Transformación Digital de la compañía

Reto 1: Abordar con éxito el proceso de transformación digital de la compañía

KPIs

	2018	Obj 2020	Real 2020	Obj 2021
Clientes registrados en la oficina online (% sobre el total de cartera)	13%	22%	28,8%	25%
Número de visitas mensuales a la oficina online	6.000	10.000	13.318	15.000
Número de <u>videoconsultas</u> , realizadas	250	450	273	550
Número de profesionales incorporados a la cita online	16	90	126	100
Altas del canal digital (<u>Click to call</u> + contratación online) de todos los productos	1.521	3.262	2.943	4.219
Número de seguidores en redes sociales	7.043	12.000	14.804	15.000



Principales conclusiones

- El proceso de **transformación digital** ha permitido dar pasos frente a la competencia en un corto plazo de tiempo: nuevos servicios y nuevas formas de hacer. Pero todavía se debe consolidar esa transformación potenciando servicios muy demandados por nuestros clientes.
- La **omnicanalidad** como uno de los retos a trabajar a corto plazo: coherencia entre canales
- Aunque se han sentado las bases de la **experiencia de cliente** aún queda mucho recorrido para abordar una auténtica transformación cultural: pensar no en el cliente, sino como el cliente. Una transformación a todos los niveles pero que debe partir del modelo de liderazgo y vincular con el posicionamiento estratégico de la compañía (¿Dónde queremos poner el foco?)
- Nuestro **posicionamiento en el mercado** (propuesta de valor y diferenciación) deben ser claves tanto para captar nuevos clientes como para fidelizar a los actuales, en un mercado tan competitivo y teniendo en cuenta nuestra posición de liderazgo sobre todo en **Bizkaia**. Sólo ello nos permitirá sostener un **resultado de gestión** que también va a estar condicionado por la evolución de la siniestralidad (demanda de incremento de honorarios en el cuadro médico, etc.)
- Sigue pendiente la **transformación de medicina de familia**, clave en el modelo IMQ.
- Hemos continuado consolidando nuestro **modelo de gestión**. Estrategia y clientes como puntos más fuertes. Nos queda consolidar personas e innovación, y como gran reto, Sociedad.
- Debemos poner el foco en la **situación actual de las personas**: la situación actual está perjudicando el compromiso y la implicación del equipo.

Anexo IV: Elaboración plan de gestión anual

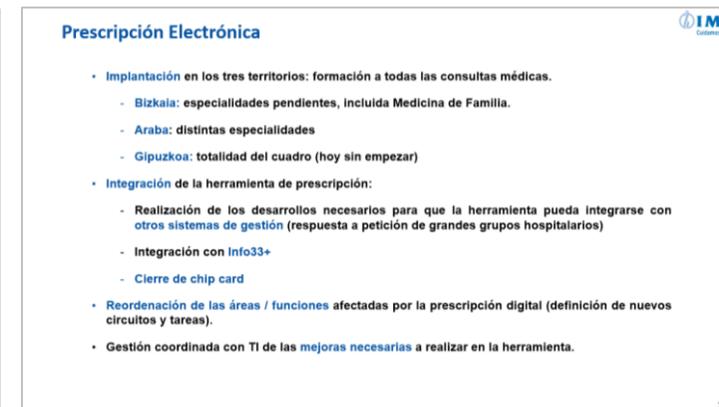
Ejemplo calendario elaboración plan de gestión

		FASE I Revisión por equipos de procesos del año 2019: evolución acciones y situación a cierre de año.						
		L	M	X	J	V	S	D
Diciembre			1	2	3	4	5	6
		7	8	9	10	11	12	13
		14	15	17	17	18	19	20
		21	22	23	24	25	26	27
		28	29	30	31			
		FASE II: Elaboración Plan de Gestión 2021 en Midenet						
		L	M	X	J	V	S	D
Enero						1	2	3
		4	5	6	7	8	9	10
		11	12	13	14	15	16	17
		18	19	20	21	22	23	24
		25	26	27	28	29	30	31

 Comité Dirección
 CA IMQ Seguros

Anexo IV: Elaboración plan de gestión anual

Ejemplo presentación plan de gestión al Consejo de Administración



Anexo V: Ejemplo presentación mensual del plan de gestión al Consejo de Administración (por prioridad)




Consejo de Administración de IMQ Seguros

30 de marzo del 2021

Transformación Digital



Evolución anual

19%
contactos digitales

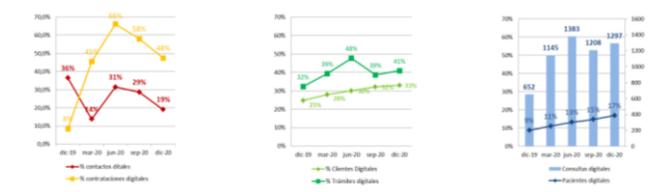
48%
contrataciones digitales

33%
clientes digitales

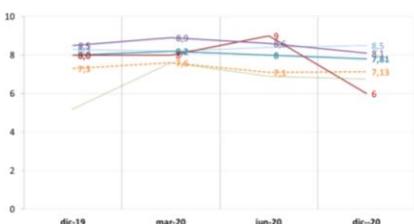
41%
trámites digitales

17%
pacientes digitales

1.297
consultas digitales



Valoración de servicios digitales: 7,9



Servicio	dic-19	mar-20	jun-20	dic-20
App Stores	8,3	8,0	8,2	8,5
Oficina Online Satisfacción	7,5	7,6	7,5	7,3
App Satisfacción	8,0	8,0	8,2	8,1
Chat comercial	8,0	8,0	8,2	8,1
Chat soporte	7,5	7,6	7,5	7,3
Chat médico	8,0	8,0	8,2	8,1

Prescripción digital

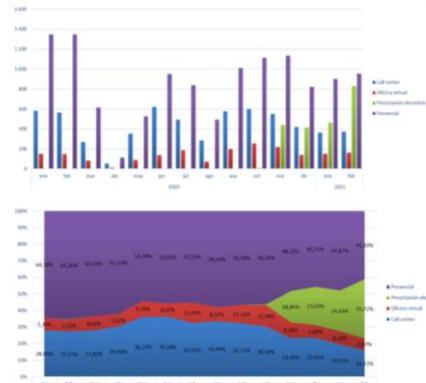
Seguimiento autorizaciones - Bizkaia

- Una de las principales dificultades en la implantación: convencer a los profesionales para que usen la herramienta para prescripciones de pruebas a terceros.
- Para mejorar los volúmenes de implantación se están realizando estudios personalizados de la prescripción de cada profesional, comparando con el resto de su especialidad.



Prescripción digital

Seguimiento autorizaciones - Araba



Anexo VI: Midenet

Visión global

[Situación](#)
[Estructuras](#)
[Equipos](#)
[Indicadores](#)
[Acciones](#)
[Paneles de gestión](#)
[Documentación](#)
[Administración](#)

<p>44 RESPONSABLE</p> <p>ESTRUCTURAS</p> <p>Ver detalle</p>	<p>32 33 RESP. IND. RESP. REG.</p> <p>INDICADORES</p> <p>Ver detalle</p>	<p>68 RESPONSABLE</p> <p>ACCIONES</p> <p>Ver detalle</p>	<p>139 RESPONSABLE</p> <p>TAREAS</p> <p>Ver detalle</p>	<p>6 1 ACTAS COMPROMISOS</p> <p>EQUIPOS EST.</p> <p>Ver detalle</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ESTRUCTURAS

Código	Δ Denominación	Responsable	Indicadores	Acciones
CZ	Proyecto de ampliación de Clínica Zorrotzaurre			0 %
+ Ind_MA	Gestión Medioambiental			0 %
+ MP IMQ Seguros	Mapa de Procesos IMQ Seguros		○ 1 %	93,79 %
+ MP2019_21	Mapa de Proceso IMQ Seguros 2019_2021		○ 27 %	74,43 %
+ P.E.2019_2021	Plan Estratégico IMQ SEGUROS 2019_2021		○ 19 %	70,16 %
+ PE 2017_2018	Plan estratégico 2017-2018		○ 0 %	100 %
+ PE_2018	Plan estratégico 2018			79,59 %
+ PEG	Plan estratégico grupo			18,46 %
+ PEG.2019_2021	Plan Estratégico Grupo IMQ 2019 -2021			37 %
+ PGA 2016	Plan de gestión anual 2016		○ 2 %	100 %
+ PGA 2017	Plan de gestión anual 2017		○ 2 %	100 %
+ PGA 2018	Plan de gestión anual 2018		○ 1 %	86,39 %
+ PGA 2019	Plan de Gestión Anual 2019 IMQ		○ 18 %	81,32 %
+ PGA 2020	Plan de Gestión Anual 2020 IMQ		○ 14 %	71,84 %
+ PGA 2021	Plan de Gestión Anual 2021 IMQ		○ 17 %	39,49 %
+ PLANIFIC_PE_IMQ_19	PLANIFICACION PE IMQ SEGUROS 2019 -2021			94,69 %

Desglose acciones por proceso y proyecto

<div style="display: flex; justify-content: space-between; background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px;"> Situación Estructuras Equipos Indicadores Acciones Paneles de gestión Documentación Administración </div>												
PRO_EST	Procesos Estratégicos											
PRO_EST_2	Gestión de la Innovación	Esther Zaballa										
PRO_EST_2.2	Gestión de la Innovación	Nerea Quintela										
	Colaboración IMQ - Innolab	Esther Zaballa	0,00% / 0,00€	0% / 5	92 %	0	01/11/2019	30/06/2021	07/11/2019		16	⌵
	Proceso cuestionario de salud	Esther Zaballa	0,00% / 0,00€	0% / 1	100 %	0	01/11/2019	31/12/2019	07/11/2019	23/07/2020	0	✓
	Triaje urgencias ambulatorias	Esther Zaballa	0,00% / 0,00€	0% / 1	100 %	0	01/11/2019	31/12/2019	07/11/2019	23/07/2020	0	✓
	Marco de colaboración global con Innolab	Esther Zaballa	0,00% / 0,00€	0% / 1	100 %	0	01/01/2020	30/06/2021	01/01/2020	31/12/2020	0	✓
	Colaboración con Genetracer	Esther Zaballa	0,00% / 0,00€	0% / 1	100 %	0	12/01/2021	26/02/2021	12/01/2021	18/05/2021	0	✓
	Colaboración con Beobee	Esther Zaballa	0,00% / 0,00€	0% / 1	60 %	0	12/01/2021	30/06/2021	12/01/2021		16	⌵
	Elaboración de la Memoria de innovación 2020	Esther Zaballa	0,00% / 0,00€	0% / 1	100 %	0	01/01/2021	30/06/2021	01/01/2021	22/04/2021	69	✓
	Elaboración de la memoria de innovación 2020	Nerea Quintela	0,00% / 0,00€	0% / 1	100 %	0	01/01/2021	30/06/2021	01/01/2021	22/04/2021	0	✓
	Generación de ideas: Portal thIMQing	Aitor Gil	0,00% / 0,00€	0% / 3	43,33 %	0	18/01/2021	30/11/2021	11/01/2021		169	⌵
	Definir plan de acción thIMQing 2021	Aitor Gil	0,00% / 0,00€	0% / 1	100 %	0	18/01/2021	26/02/2021	11/01/2021	23/04/2021	0	✓
	Lanzamiento retos de innovación a través del portal ThIMQing 2021	Aitor Gil	0,00% / 0,00€	0% / 1	10 %	0	01/02/2021	30/11/2021	11/01/2021		169	⌵
	Redefinir espacio thIMQing en la nueva intranet	Aitor Gil	0,00% / 0,00€	100% / 1	20 %	133	01/02/2021	30/11/2021			169	⌵
	Generación de ideas: Talleres de creatividad	Aitor Gil	0,00% / 0,00€	0% / 2	70 %	0	18/01/2021	30/11/2021	18/01/2021		169	⌵
	Definir plan de acción talleres de creatividad 2021	Aitor Gil	0,00% / 0,00€	0% / 1	100 %	0	18/01/2021	26/02/2021	18/01/2021	23/04/2021	0	✓

Seguimiento indicadores

Situación
Estructuras
Equipos
Indicadores
Acciones
Paneles de gestión
Documentación
Administración

Aceptar

Tipo de diagrama:

XY Radial

F. Inicio:

F. Fin:

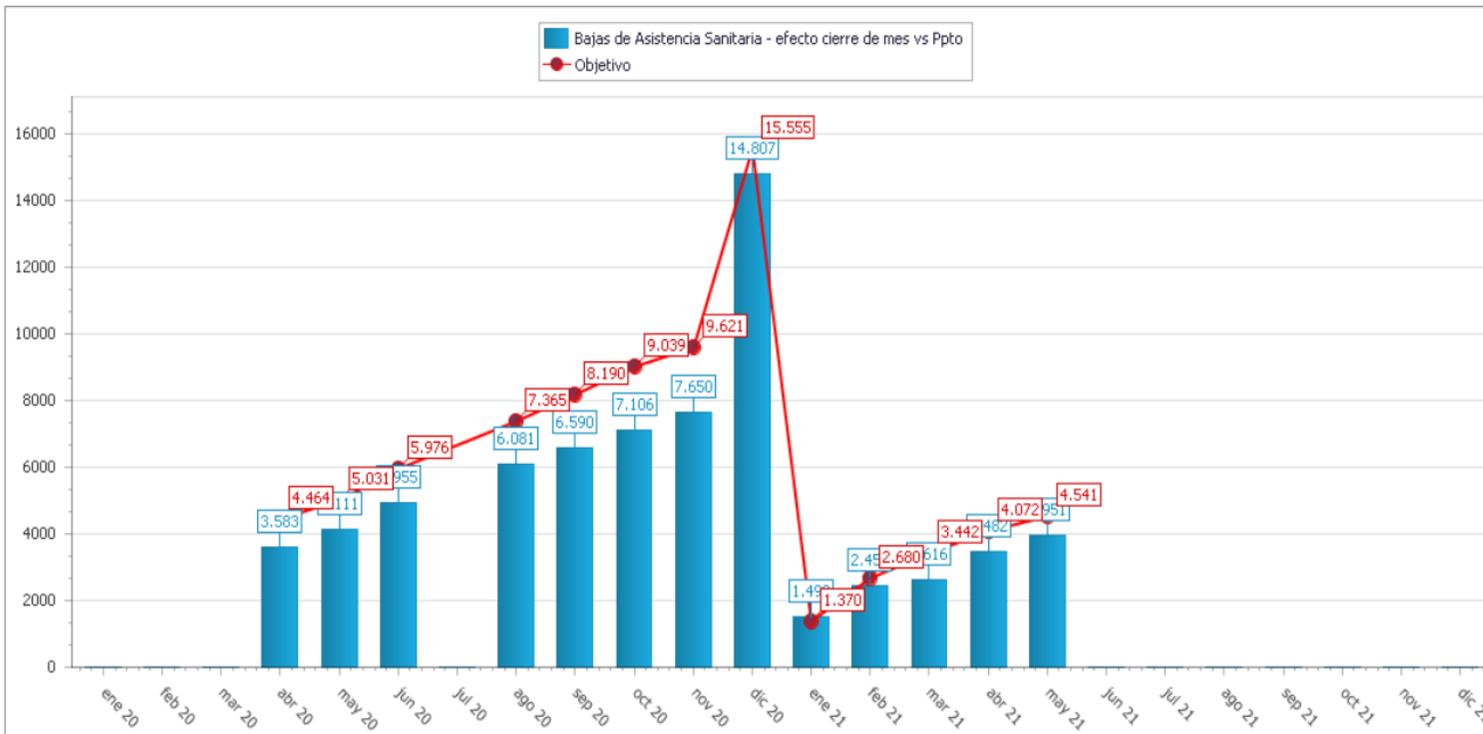
Tipo de gráfica:

Valor min. escala:

Valor max. escala:

Agregar objetivos

Comparativa anual



Anexo VI: Midenet

Seguimiento acciones y tareas

#	Código	Denominación	Responsable	F. inicio	F. fin	Pd.	G.A.				
<input type="checkbox"/>		Revisar los procedimientos Covid-19	Janire Cabrales	01/05/2020 - 20/07/2020	31/05/2020 - 03/09/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		Enviar la documentación a AENOR	Janire Cabrales	01/06/2020 - 01/09/2020	30/06/2020 - 04/09/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		Realizar la auditoría Covid-19 (1/4)	Janire Cabrales	01/07/2020 - 07/09/2020	31/07/2020 - 14/09/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		NC 01: No se presenta Plan de Autocontrol	Janire Cabrales	14/09/2020 - 14/09/2020	02/10/2020 - 30/09/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		NC 02: Falta cartel de aforo en oficina Zorrotzaurre	Janire Cabrales	14/09/2020 - 14/09/2020	02/10/2020 - 30/09/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		OBS 01: Concretar responsable de comunicación de incidencias COVID graves a AENOR	Janire Cabrales	14/09/2020 - 14/09/2020	11/12/2020 - 23/09/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		OBS 02: Criterios de limpieza de equipos de uso comunitario	Janire Cabrales	14/09/2020 - 14/09/2020	11/12/2020 - 06/10/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		OBS 03: Garantizar las medida de protección colectivas	Janire Cabrales	14/09/2020 - 22/09/2020	11/12/2020 - 23/12/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		OBS 4: Aplicación del protocolo a clientes	Janire Cabrales	14/09/2020 - 14/10/2020	11/12/2020 - 14/10/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		Actualizar el protocolo COVID-19	Janire Cabrales	09/11/2020 - 16/11/2020	20/11/2020 - 18/11/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		OBS 5: Formato de los partes de limpieza	Janire Cabrales	03/12/2020 - 03/12/2020	31/12/2020 - 22/03/2021	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		OBS 6: Cartel de entrada en oficinas Atención al cliente	Janire Cabrales	03/12/2020 - 03/12/2020	31/12/2020 - 22/03/2021	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		Realizar la auditoría Covid-19 (2/4)	Janire Cabrales	14/12/2020 - 14/12/2020	14/12/2020 - 14/12/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		NC 03: Atención de personas clientes de más de 65 años	Janire Cabrales	22/12/2020 - 22/12/2020	31/12/2020 - 22/12/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		NC 04: Limpieza de sistemas de climatización ante casos COVID-19	Janire Cabrales	22/12/2020 - 22/12/2020	31/12/2020 - 23/12/2020	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		Realizar autocontrol Covid-19 (febrero 2020)	Janire Cabrales	01/02/2021 - 22/02/2021	28/02/2021 - 22/03/2021	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		OBS 7: Reclamación en oficinas Máximo Aguirre	Janire Cabrales	22/02/2021 - 22/02/2021	26/02/2021 - 22/03/2021	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		Realizar la auditoría Covid-19 (3/4)	Janire Cabrales	15/03/2021 - 25/03/2021	22/03/2021 - 09/04/2021	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		NC 08: Objetivar la gravedad de las incidencias relacionadas con la gestión COVID-19	Janire Cabrales	29/03/2021 - 30/03/2021	14/04/2021 - 07/04/2021	1	100	✓			
<input type="checkbox"/>		NC 09: Personas sin mascarilla durante la auditoría	Janire Cabrales	29/03/2021 - 30/03/2021	14/04/2021 - 07/04/2021	1	100	✓			

Página 1 de 2 [1] > < Mostrar todos

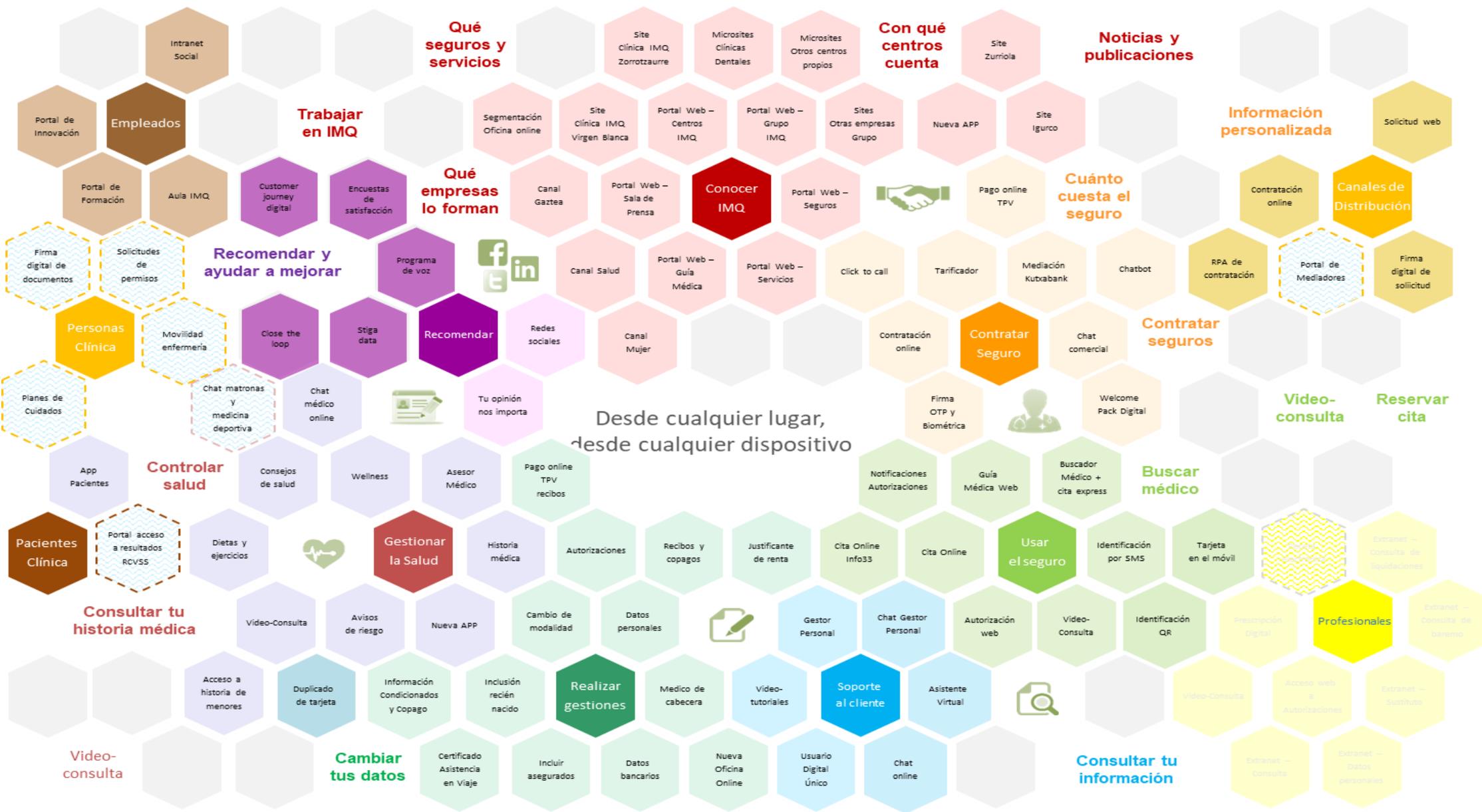
CREAR TAREA

Informe de seguimiento

Fecha inicio: Fecha fin:

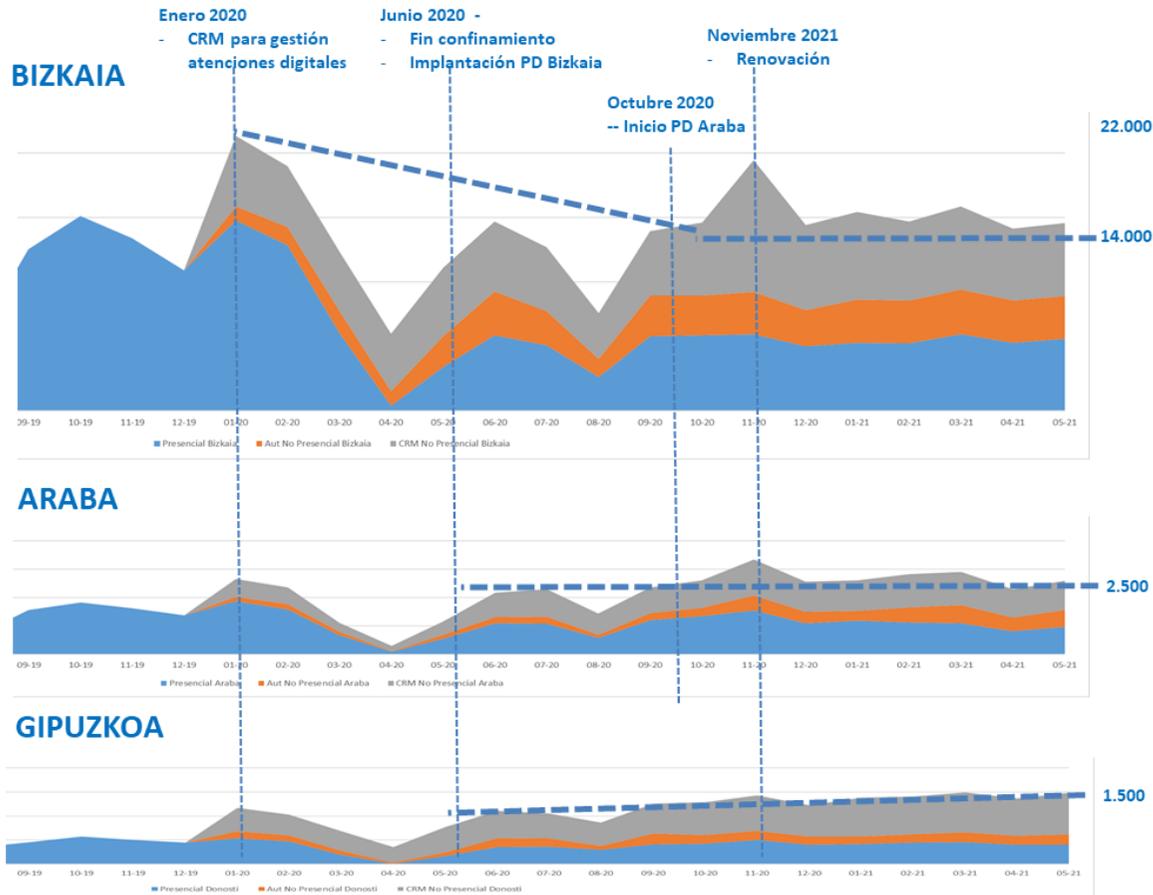
		G.A.	Int.	Situación actual	Próximos pasos	Fecha	Usuario/a
<input type="checkbox"/>	Editar	En línea	1	- Revisar estado de las observaciones realizadas por AENOR en la auditoría de septiembre. - Actualizar la documentación con las nuevas medidas adoptadas	- Preparar la próxima auditoría, prevista para el 14/12/2020 (auditoría documental)	13/11/2020	Janire Cabrales
<input type="checkbox"/>	Editar	En línea	1	Durante el mes de septiembre se ha llevado a cabo la auditoría COVID-19 en 2 fases: una primera fase documental (07/09) y una segunda presencial (14/09). Como resultado de la misma se identificaron 2 No conformidades de carácter leve que fueron solventadas en los 10 días siguientes a la auditoría (cartel de aforo en la oficina de Zorrotzaurre y evidencia del autocontrol del protocolo). El 05/10/2020 AENOR confirma oficialmente la concesión del certificado.	- Actuar sobre las observaciones realizadas por AENOR en la auditoría de septiembre. - Preparar la próxima auditoría, prevista para el 14/12/2020 (auditoría documental)	15/10/2020	Janire Cabrales
<input type="checkbox"/>	Editar	En línea	1	La Dirección ha dado el visto bueno a la certificación que ofrece AENOR y que audita los protocolos definidos frente al COVID-19. Mañana 24/07 se mantendrá una reunión con AENOR para cerrar las fechas.	Revisar los procedimientos internos definidos por Desarrollo de Personas y las medidas aplicadas en las oficinas para cotejar con las guías oficiales del ministerio de sanidad posibles aspectos no considerados. Adaptar dichos procedimientos en aquello que sea necesario. Esta documentación será enviada a AENOR para su análisis y posteriormente realizará una visita a las oficinas para comprobar su aplicación.	23/07/2020	Janire Cabrales
<input type="checkbox"/>	Editar	En línea	1	Esta certificación que ofrece AENOR ayudará a generar CONFIANZA entre los clientes y las personas al recuperar la actividad presencial en oficinas. Se auditarán los procedimientos que internamente se definen para asegurar las condiciones de seguridad que establece la alarma sanitaria. La validez de la certificación es de un año, si bien se realizarán auditorías de seguimiento trimestralmente.	Revisar los procedimientos internos definidos por Desarrollo de Personas y las medidas aplicadas en las oficinas para cotejar con las guías oficiales del ministerio de sanidad posibles aspectos no considerados. Adaptar dichos procedimientos en aquello que sea necesario. Esta documentación será enviada a AENOR para su análisis y posteriormente realizará una visita a las oficinas para comprobar su aplicación.	14/05/2020	Janire Cabrales

Anexo VII: Panel transformación digital



Anexo VIII: CRM

Evolución actividad de atención al cliente: redistribución de actividad entre canales (impacto prescripción digital)



BIZKAIA

- Reducción neta actividad 35% por Prescripción Digital y trasvase a canales digitales por autoservicio o call center.
- Redistribución de las atenciones realizadas por el equipo de Oficina IMQ
 - 35% Presencial (5000-6000)
 - 20% Autorizaciones Diferidas (3000)
 - 45% Atenciones "digitales" (6000)
- Reducción equipo XX personas

ARABA

- Traspase Atenciones Presenciales a No Presenciales por COVID19 y Prescripción Digital
- En curso automatización Prescripción Digital para reducción atenciones
- Reducción equipo en 1 personas

GIPUZKOA

- Mantenimiento atenciones presenciales
- Incremento gradual atenciones no presenciales
- Reducción equipo en 0,7 personas

Anexo IX: Portal de mediadores

Ejemplo pantallazos de la herramienta

