



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA OMNISCANAL PARA ISAPRE  
CRUZBLANCA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**SEBASTIÁN ALEXANDER QUIROZ ARIAS**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA OMNICANAL PARA ISAPRE CRUZBLANCA

Este documento presenta una propuesta de estrategia omnicanal para la Institución de Salud Previsional CruzBlanca, en adelante ISAPRE CruzBlanca, mediante la identificación de las experiencias de los clientes en los canales de atención, tanto para delivery y consumo de los distintos servicios que la ISAPRE pone a disposición de sus afiliados, en este caso aquellos cotizantes vigentes o beneficiarios, que son suscriptores de un contrato de salud o también conocido como “plan de salud”.

La propuesta se basa en un análisis detallado de situación actual de journey del cliente de la ISAPRE en los distintos canales de atención, presencial, remotos y de autoservicio, considerando todos los servicios disponibles para dispensación en ellos, con el objetivo principal de identificar los quiebres y alternativas de mejora para lograr ofrecer al cliente una experiencia omnicanal sin brechas visibles o aparentes en el uso de los distintos canales de atención.
































Los accionables que presenta este trabajo se basan en la estandarización de servicios para los distintos canales, en una lógica que podría emular el término de responsabilidad si se le comparase con experiencia de uso en los distintos canales, con ello se aborda una primera brecha significativa, luego la disponibilidad de información de trazabilidad e historial del cliente en CRM transversal para todos los representantes de atención al cliente en los distintos canales, mitigando con ello reprocesos y que el cliente deba plantear su solicitud en cada interacción, y en tercer lugar el uso de la información de las solicitudes de los clientes en todos los canales para anticipar sus preferencias y presentar una propuesta diferenciada de los servicios de mayor uso.































Los inputs para el desarrollo de este trabajo se fundamentaron con los indicadores clave del desempeño que la ISAPRE utiliza para el desarrollo de los proyectos de servicio y dar seguimiento a los resultados de experiencia de clientes, en este caso el indicador NPS, uso de canales en función de la demanda de clientes por motivo de atención y la información de segmentación de clientes.

Con los resultados obtenidos se concluye que es del todo necesario (i) dar foco en la experiencia de clientes es una y quizá la variable de mayor impacto en una industria concentrada con pocos actores y altamente sensible a cambios normativos y alzas de precio de planes, (ii) donde la reputación está altamente afectada y en palestra de forma permanente (iii) y el producto intangible es un intangible prácticamente commodity (iv) con todo ello el NPS nos permite identificar que actualmente los clientes de la ISAPRE son capaces de diferenciar y separar los temas que refieren al servicio y los que respectan a definiciones de la industria, valorando los atributos diferenciadores de la experiencia de servicio que ellos esperan en cada interacción con la ISAPRE.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. DIGITALIZACION DE LOS SERVICIOS DE LA ISAPRE .....                      | 2         |
| 1.2. EL CLIENTE Y EL CONSUMO DE SERVICIOS.....                               | 2         |
| 1.3. INTERACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LOS SERVICIOS EN CANALES DIGITALES..... | 3         |
| <b>2. OBJETIVOS .....</b>  | <b>4</b>  |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL.....   | 4         |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 4         |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>                                 | <b>4</b>  |
| 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....   | 5         |
| 3.1.1. <i>EL CLIENTE DE ISAPRE CRUZBLANCA</i> .....                          | 7         |
| 3.1.1.1. SEGMENTOS DE CLIENTES .....   | 7         |
| 3.1.1.2. REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES .....                                | 7         |
| 3.1.1.3. EXPECTATIVAS DE SERVICIO DE LOS CLIENTES .....                      | 8         |
| <b>4. MARCO CONCEPTUAL .....</b>   | <b>11</b> |
| 4.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....   | 11        |
| 4.1.1 <i>ANÁLISIS</i> .....  | 12        |
| 4.1.1.1. Entorno externo.....  | 12        |
| 4.1.1.1.1. Entorno de la industria.....                                      | 13        |
| 4.1.1.1.2. Entorno de los competidores .....                                 | 13        |
| 4.1.1.2. Organización interna .....  | 13        |
| 4.1.1.2.1. Recursos .....  | 14        |
| 4.1.1.2.2. Capacidades .....   | 14        |
| 4.1.1.2.3. Competencias Centrales.....                                       | 14        |
| 4.1.1.2.4. Ventaja Competitiva.....  | 15        |
| 4.1.1.2.5. Competitividad estratégica.....                                   | 15        |
| 4.1.2. <i>ESTRATEGIA</i> .....   | 15        |
| 4.1.2.1. Estrategia al nivel de negocio .....                                | 15        |
| 4.1.2.2. Clientes como base de la estrategia .....                           | 16        |
| 4.1.2.3. Propósito de una estrategia a nivel de negocio .....                | 16        |
| <b>5. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>   | <b>16</b> |
| 5.1. ENTORNO INTERNO .....   | 16        |
| 5.1.1. ISAPRE CRUZBLANCA PARTE DE BUPA .....                                 | 17        |
| 5.1.2. <i>VISIÓN, MISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DE CRUZBLANCA</i> .....      | 17        |
| 5.1.2.1. <i>VISIÓN</i> .....   | 18        |
| 5.1.2.2. <i>MISIÓN</i> .....   | 18        |
| 5.1.2.3. <i>VALORES</i> .....  | 18        |
| 5.1.3. <i>SERVICIOS DE ISAPRE CRUZBLANCA</i> .....                           | 18        |
| 6. ENTORNO EXTERNO.....  | 20        |
| 6.1. SISTEMA PÚBLICO DE SALUD FONASA .....                                   | 20        |
| 6.2. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y SUS CLIENTES .....                    | 21        |
| 6.3. <i>ANÁLISIS DEL MACROENTORNO</i> .....                                  | 22        |
| 6.3.1. <i>MACROENTORNO Y ENTORNO COMPETITIVO</i> .....                       | 24        |
| 6.3.1.1. <i>PESTEL</i> .....   | 25        |
| 6.3.1.2. <i>ANÁLISIS DE LAS 5 PORTER</i> .....                               | 28        |
| <b>7. ESTRATEGIAS Y ACCIONABLES (PALANCAS).....</b>                          | <b>31</b> |
| 7.1. SECUENCIA PROPUESTA DE DESPLIEGUE PALANCAS .....                        | 39        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>8.</b> | <b>CONCLUSIÓN .....</b>  | <b>40</b> |
|           | <b>ANEXO 1 FLUJOS BIZAGI CUSTOMER JOURNEY.....</b>   | <b>42</b> |
| 9.1.      | CUSTOMER JOURNEY CANAL SUCURSAL .....  | 42        |
| <b>1</b>  | <b>JOURNEY SUCURSALES .....</b>  | <b>43</b> |
| 1.1       | CUSTOMER JOURNEY SUCURSAL TRADICIONAL.....   | 44        |
| 1.1.1     | <i>Elementos del proceso.....</i>  | <i>44</i> |
| 1.1.1.1   |  Solicitud de atención.....                       | 44        |
| 1.1.1.2   |  Turno.....                                       | 44        |
| 1.1.1.3   |  Espera.....                                      | 44        |
| 1.1.1.4   |  Llamado.....                                     | 44        |
| 1.1.1.5   |  Recepción .....                                  | 44        |
| 1.1.1.6   |  Motivo o Tipificación.....                       | 45        |
| 1.1.1.7   |  Atención Express.....                            | 45        |
| 1.1.1.8   |  Transacción.....                                 | 45        |
| 1.1.1.9   |  Oportunidad .....                                | 46        |
| 1.1.1.10  |  Solicitud Diferida .....                         | 46        |
| 1.1.1.11  |  Compuerta Paralela .....                         | 46        |
| 1.1.1.12  |  Rechazo .....                                    | 46        |
| 1.1.1.13  |  Fin Transacción .....                            | 46        |
| 1.1.1.14  |  Ejecución .....                                  | 47        |
| 1.1.1.15  |  Fin Transacción .....                           | 47        |
| 1.1.1.16  |  Atención de Asesoría .....                     | 47        |
| 1.1.1.17  |  Solución.....                                  | 48        |
| 1.1.1.18  |  Oportunidad .....                              | 48        |
| 1.1.1.19  |  Respuesta diferida .....                       | 48        |
| 1.1.1.20  |  Respuesta .....                                | 49        |
| 1.1.1.21  |  Respuesta inmediata.....                       | 49        |
| 1.1.1.22  |  Fin atención.....                              | 49        |
| 1.1.1.23  |  Procedimientos .....                           | 49        |
| 1.1.1.24  |  Modelo de Atención.....                        | 49        |
| 1.1.1.25  |  Pauta.....                                     | 50        |
| 1.1.1.26  |  Cliente no se presenta.....                    | 50        |
| 1.1.1.27  |  MICRUZBLANCA .....                             | 50        |
| 1.1.1.28  |  MAD .....                                      | 50        |
| 1.1.1.29  |  CRM CBClic.....                                | 50        |
| 1.1.1.30  |  MDA.....                                       | 51        |
| 1.2       | ATENCIÓN DE ASESORÍA.....  | 51        |
| 1.3       | ATENCIÓN EXPRESS .....   | 51        |
| 1.4       | PROPUESTA OMNICANALIDAD.....   | 51        |
| 1.4.1     | <i>Elementos del proceso.....</i>  | <i>51</i> |
| 1.4.1.1   |  Máquinas de Autoservicio MAD y Sitio WEB ..... | 51        |
| <b>2</b>  | <b>RECURSOS.....</b>   | <b>52</b> |
| 2.1       | SUCURSAL TRADICIONAL (ENTIDAD).....  | 52        |
| 2.2       | ASISTENTE DE SERVICIO (ROL).....   | 52        |
| 2.3       | JEFE DE SERVICIO (ROL) .....   | 52        |
| 2.4       | CLIENTE (ENTIDAD).....   | 52        |
| 2.5       | ÁREA BACKOFFICE (ROL).....   | 52        |
| 9.2.      | CUSTOMER JOURNEY CANAL CONTACT CENTER.....   | 53        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>DIAGRAMA 1</b> .....  | <b>54</b> |
| 1.1      | CUSTOMER JOURNEY CONTACT CENTER .....  | 55        |
| 1.1.1    | <i>Elementos del proceso</i> .....   | 55        |
| 1.1.1.1  |  Inicia llamado .....           | 55        |
| 1.1.1.2  |  Ingresa a IVR .....            | 55        |
| 1.1.1.3  |  Autenticación Cotizante .....  | 55        |
| 1.1.1.4  |  RUT Válido .....               | 55        |
| 1.1.1.5  |  Espera .....                   | 56        |
| 1.1.1.6  |  Motivo de atención.....        | 56        |
| 1.1.1.7  |  Resuelve en línea.....         | 56        |
| 1.1.1.8  |  Fin atención.....              | 56        |
| 1.1.1.9  |  Respuesta Diferida .....       | 57        |
| 1.1.1.10 |  Notificación al Cliente.....   | 57        |
| 1.1.1.11 |  Fin atención diferida.....     | 57        |
| 1.1.1.12 |  Pauta.....                     | 57        |
| 1.1.1.13 |  No Cliente.....                | 58        |
| 1.1.1.14 |  Fin atención.....              | 58        |
| 1.1.1.15 |  Ingreso a MICRUZBLANCA .....   | 58        |
| 1.1.1.16 |  Ingreso sitio privado .....    | 58        |
| 1.1.1.17 |  Solicitud de Contacto.....     | 58        |
| 1.1.1.18 |  Fin Transacción .....         | 59        |
| 1.1.1.19 |  IVR.....                     | 59        |
| 1.1.1.20 |  CBClic.....                  | 59        |
| 1.1.1.21 |  GENESYS .....                | 59        |
| 1.2      | CUSTOMER JOURNEY CALL CENTER .....   | 59        |
| 1.3      | RESUELVE EN LÍNEA.....   | 60        |
| 1.4      | RESPUESTA DIFERIDA.....  | 60        |
| 1.5      | CUSTOMER JOURNEY WHATSAPP .....  | 60        |
| 1.5.1    | <i>Elementos del proceso</i> .....   | 60        |
| 1.5.1.1  |  Ingresa mensaje.....         | 60        |
| 1.5.1.2  |  Ingresa a GENESYS.....       | 60        |
| 1.5.1.3  |  Compuerta Exclusiva.....     | 60        |
| 1.5.1.4  |  Atención por Asistente ..... | 61        |
| 1.5.1.5  |  Inicia interacción.....      | 61        |
| 1.5.1.6  |  Respuesta.....               | 61        |
| 1.5.1.7  |  Resuelve en línea.....       | 61        |
| 1.5.1.8  |  Respuesta Parcial .....      | 62        |
| 1.5.1.9  |  Fin ingreso.....             | 62        |
| 1.6      | CUSTOMER JOURNEY SITIO WEB.....  | 62        |
| 1.7      | OMNICALIDAD.....   | 62        |
| <b>2</b> | <b>RECURSOS</b> .....  | <b>62</b> |
| 2.1      | ISAPRE CRUZBLANCA (ENTIDAD).....   | 62        |
| 2.2      | CONTACT CENTER (ENTIDAD) .....   | 62        |
| 2.3      | ASISTENTE DE SERVICIO (ROL).....   | 62        |
| 2.4      | SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (ROL).....  | 63        |
| 2.5      | JEFE DE CONTACT CENTER (ROL).....  | 63        |
| 2.6      | ÁREAS BACKOFFICE (ENTIDAD) .....   | 63        |
| 2.7      | CLIENTE (ROL).....   | 63        |
| 2.8      | IVR (ENTIDAD).....   | 63        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.9 GENESYS (ENTIDAD) .....   | 63        |
| <b>ANEXO 2.....</b>   | <b>64</b> |
| 9.3. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA PROPUESTA..... | 64        |
| CONTEXTO DE ANÁLISIS PARA LA PROPUESTA.....                           | 66        |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 73        |

## Tabla de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| 1-Acceso a Internet-SUBTEL-2017.....            | 6  |
| 2-Usos-de-Internet-SUBTEL-2017.....             | 6  |
| 3-Cantidad-de-cotizantes-y-beneficiarios.....   | 7  |
| 4-Distribución-literales-NPS.....               | 9  |
| 5-Proceso-de-la-Administración Estratégica..... | 11 |
| 6-Descripción-Entorno-Externo.....              | 12 |
| 7-Componentes-Análisis-Interno.....             | 13 |
| 8-Institucionalidad-Sistema-Salud-Chile.....    | 17 |
| 9-PESTEL+PORTER.....                            | 23 |
| 10-Factores-Entorno-Externo.....                | 23 |
| 11-Confianza-en-servicios-CADEM.....            | 25 |
| 12-Conexiones-Internet-y-penetración.....       | 26 |
| 13-Customer-Journey-Sucursal.....               | 31 |
| 14-Customer-Journey-Contact-Center.....         | 33 |
| 15-Flujo-palanca-Asesoría.....                  | 36 |
| 16-Integración-CRM.....                         | 37 |
| 17-Secuencia-Despliegue-Accionables.....        | 39 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| 1-Cantidad-y-tipo-de-transacciones.....    | 7  |
| 2-NPS-atributo-Resolutividad.....          | 9  |
| 3-NPS-atributo-Usabilidad.....             | 9  |
| 4-NPS-Global-Recomendación.....            | 10 |
| 5-FODA-ISAPRE-CRUZBLANCA.....              | 19 |
| 6-Sistemas-Salud-Chile.....                | 21 |
| 7-Characterización-Cotizantes-ISAPRES..... | 21 |
| 8-Comparativo ISAPRE vs FONASA.....        | 28 |

## 1. INTRODUCCIÓN

En 1981 se crean las Instituciones de Salud Previsional, con el objetivo de otorgar financiamiento, prestaciones y beneficios de salud para los suscriptores de los seguros de salud, o también denominados “planes”, desde ese momento nace ISAPRE CruzBlanca que, al mes de septiembre del año 2018 y de acuerdo con los antecedentes publicados por la Superintendencia de Salud, registra la mayor participación del mercado, concentrando un 21% del total de Afiliados al sistema prestadores privados de salud.

Lo anterior no es suficiente para asegurar la sustentabilidad del negocio, considerando el incremento sostenido en el gasto médico que enfrentan las ISAPRES, y el mayor conocimiento de los derechos del consumidor por parte de los cotizantes, que además suma el permanente cuestionamiento a la legitimidad del negocio o razón de ser de las ISAPRES en Chile, un ejemplo claro de ello es la reciente discusión en los poderes Ejecutivo y Legislativo de reformas a la Ley de ISAPRE, con el objetivo de suprimir o modificar restricciones vigentes para el acceso de los cotizantes a un sistema de salud privado que no imponga barreras de salida por preexistencias de salud o factores riesgo por edad y sexo.

En este contexto se requiere plantear alternativas que permitan fortalecer la relación con los clientes de la ISAPRE CruzBlanca, para el caso con una propuesta de valor basada en mejorar la experiencia de servicio, que mejore de forma significativa la comunicación, el delivery y calidad de las interacciones entre la ISAPRE y en los momentos de la verdad que se presentan durante el ciclo de vida de un cotizante o beneficiario de un plan de salud.

Actualmente la digitalización, adopción de metodologías ágiles para la mejora de los procesos, irrupción de las tecnologías de la información, acceso a internet, acceso a Smartphone, PC, Notebook, entre otros dispositivos que facilitan la comunicación en línea de los clientes, presenta grandes oportunidades para fortalecer las relaciones entre el negocio y sus cliente, pero representa a su vez un gran desafío para las empresas que deben adoptar de forma eficiente y oportuna estas tecnologías para dar atención a los requerimientos de sus clientes.

La propuesta de la estrategia omnicanal considera las expectativas de los clientes, el escenario tecnológico disruptivo y la necesidad de optimizar los procesos para lograr fidelizar a los clientes durante todo su ciclo de vida en forma sustentable y rentable para la ISAPRE CruzBlanca, por ello y para ello se requiere definir la transición de un modelo de atención multicanal hacia un sistema integrado de canales de atención, donde el cliente decide dónde y cuándo consumir un servicio, y el desafío para la empresa es proveer un viaje o experiencia sin brechas, quiebre o descosturas visibles durante el delivery de los requerimientos.

## 1.1. DIGITALIZACION DE LOS SERVICIOS DE LA ISAPRE

Actualmente es un factor estratégico para el éxito del negocio, se plantea del análisis de las interacciones de los clientes que cerca de un 80% corresponden a transacciones de una vía, esto quiere decir que se solicitan, se disponibilizan y se ejecutan en el momento de la solicitud, no son diferidas y no agregan valor para el Cliente en el evento de ser entregadas por un Asistente de Servicio o ser autoservidas por el Cliente a través de los Canales online tales como Sitio WEB responsivo y/o Kioscos de Autoservicio, para el caso de ISAPRE CRUZBLANCA estas transacciones corresponden a la venta de bonos para prestaciones médicas, reembolsos por prestaciones ambulatorias, creación o cambios de clave de acceso a sitio privado.

El desafío para los próximos 4 años a contar de esta fecha, es lograr migrar el 60% de estas transacciones que actualmente son realizadas por un Asistente de Servicio hacia el autoservicio mediante el uso del sitio WEB del Cliente, generando respectivas eficiencias en costo y mejorando la experiencia del Cliente con una valoración positiva al eliminar los tiempos de espera para el Cliente, o estar sujeto a los horarios de atención de los Canales de Atención que son surtidos por personal de la ISAPRE sin la promesa de disponibilidad 24/7 del sitio WEB.

## 1.2. EL CLIENTE Y EL CONSUMO DE SERVICIOS

Para simplificar la comprensión del negocio de ISAPRE CRUZBLANCA, específicamente en lo que se refiere a las interacciones de los Clientes en los distintos canales de atención, los servicios que actualmente son demandados por los Clientes se pueden agrupar en dos:

El primer conjunto de interacciones se clasifica como solicitudes “simples y rápidas” de carácter transaccional y que no requieren una asesoría especializada por parte de un Asistente de Servicio, por ejemplo corresponde a la venta de bonos para prestaciones o solicitudes de reembolsos por prestaciones ambulatorias, actualmente estas interacciones constituyen un 78% del total de las atenciones en los distintos canales y tienen una duración promedio de 4:28 minutos con promedio mensual de 160.000 solicitudes en canal Sucursal.

El segundo conjunto de interacciones agrupa aquellas atenciones que requieren de una Asesoría por parte de un Asistente de Servicio de la ISAPRE, consideran aquella solicitudes que no pueden ser autoservidas por el Cliente y requieren la autorización previa de un representante de la ISAPRE para proceder con modificaciones, mantenciones, cambios o desahucios del contrato de salud de un cotizante, se incluyen en este grupo de interacciones aquellas solicitudes que requieren de análisis técnico o de contraloría médica para revisión de antecedentes que impliquen pronunciamiento de derecho a coberturas de plan de salud tanto por GES, CAEC, GES-CAEC, presupuestos hospitalarios o programas médicos, licencias médicas y subsidio de incapacidad laboral, estas atenciones representan un 22% de las interacciones y tienen un tiempo promedio de duración de 13:10 minutos con promedio mensual de 42.000 solicitudes en canal Sucursal.



### 1.3.INTERACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LOS SERVICIOS EN CANALES DIGITALES

Para dimensionar el uso e interacción de los Clientes con los Canales Digitales de ISAPRE CRUZBLANCA es necesario identificar la parrilla de servicios disponibles en Contact Center para canal WhatsApp, Contacto WEB, Call Center y Sitio WEB como el conjunto de Canales para atención de un Asistente de Servicio ya sea en línea para el caso de WhatsApp y Call Center, o con respuesta diferida o autoservicio en el caso de Contacto WEB o Sitio WEB, el volumen promedio mensual de interacciones en estos canales alcanza las 200.000, con ratio promedio de uso de 1,9 llamados por Cliente para Call Center, 1,8 chat en WhatsApp por Cliente y reingreso de 3,7 inicios de sesión en sitio WEB privado.

La transformación digital de la ISAPRE claramente considera como una oportunidad de generar eficiencias basadas en la intensidad de uso de los Canales Digitales, que en razón al canal presencial se presentan casi en relación 1 a 1, es por ello que la principal acción o líneas de trabajo apuntan a robustecer la seguridad de la información en los Canales Digitales, la protección de la información de los Cotizantes y mecanismos de encriptación de los datos sensibles del contrato del Cliente, extendiendo el uso de claves de seguridad con 1° clave, 2° clave robusta y 3° clave dinámica para realizar modificaciones relacionadas con el contrato de salud.

El impacto de la transformación digital presenta además eficiencias contundentes si se mide el costo por interacción, que calculado en función del presupuesto de gastos por concepto de Overheads representa un 13% del costo promedio de una atención en canal Sucursal.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar propuesta de una estrategia de servicio Omnicanal para ISAPRE CruzBlanca

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la industria de las ISAPRES en Chile
- Definir situación actual de servicio al cliente en los canales de atención
- Definir escenario (s) esperados de omnicanalidad
- Identificar brechas entre escenario actual y esperado
- Identificar oportunidades para estrategia omnicanal en los canales de contacto
- Dimensionar impacto en experiencia de Servicio al Cliente y en uso de recursos y productividad de los Canales de Contacto

## 3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Considerar que esta propuesta de modelo omnicanal no busca en su intención principal la reducción de los costos de operación y administración, sino más bien mejorar la experiencia de los Afiliados a través del uso e interacción en los diversos canales de atención, y si una de las consecuencias o subproductos de este mapeo del servicio esperado logra conseguir eficiencias, esto será consignado como resultado de la implantación del modelo, que en sí considera como un requisito para su éxito no incrementar o requerir inversiones para la implementación del proyecto.

Se requiere implantar un modelo de servicio basado en el desarrollo de una estrategia de omnicanalidad que cumpla con las expectativas de los Afiliados a ISAPRE CruzBlanca que sea una de las palancas de la estrategia comercial de la Empresa, facilitando el cumplimiento de los indicadores de satisfacción, permanencia y recomendación para la conservación de los porcentajes de participación de mercado, que actualmente posicionan a ISAPRE CruzBlanca como la número 1 de la industria de prestadores privados.

Este requerimiento de la Empresa busca optimizar el uso de los recursos de operación y administración de los distintos canales de atención de los cuales dispone la ISAPRE en la actualidad, definiendo cómo los Afiliados deben interactuar con los diversos canales en la ejecución de una transacción o ingreso de consultas y solicitudes.

El sustento de la propuesta omnicanal, debe permitir a la Empresa optimizar las interacciones de los Afiliados en los distintos canales, migrando las atenciones factibles de transitar al autoservicio a los canales de menor costo de administración y fortaleciendo el uso de los canales presenciales para las atenciones de alto valor que requieren la interacción con argumentos de una persona en atenciones que no son lineales.

### 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En consideración del contexto del rubro de las ISAPRES en Chile, altamente concentrado y competitivo, las acciones de servicio deben dar foco ante todas las definiciones de negocio a mantener al cliente en el centro de la definición de toda estrategia, y en todas las direcciones que puedan generar un impacto en su experiencia con la Empresa, por ello el escenario disruptivo en el desarrollo de las tecnologías de la información, automatización, migración y otros aspectos socioculturales permean a las Organizaciones, más aún cuando estas son proveedoras de servicios básicos para las personas, como en este caso el acceso a las prestaciones de Salud dentro de todo el ciclo de vida de la persona.

El primer llamado de la Organización es optimizar el uso de recursos, con el gran desafío de mejorar de forma permanente la experiencia de servicio que entrega a sus Clientes, adaptando a las necesidades cambiantes sus servicios para mantener la fidelidad y permanencia de sus Clientes de alto valor que conforme a las dinámicas de precio transitan dentro de las Aseguradoras tanto Privadas como sistema Público de acuerdo con sus expectativas de costo vs servicio.

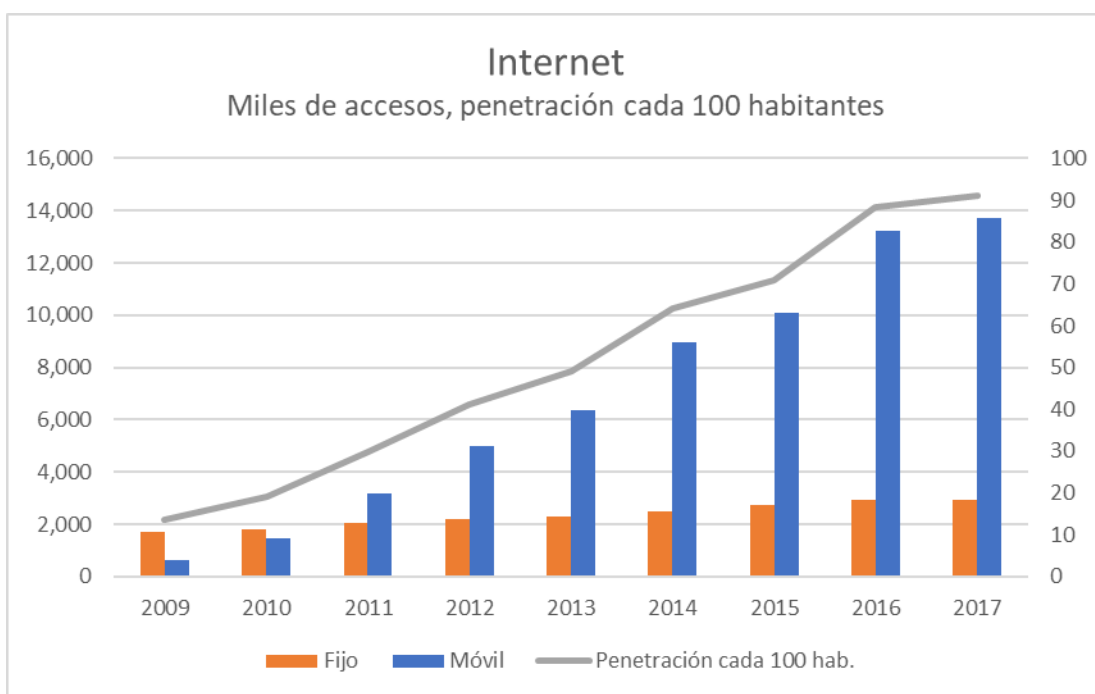
Actualmente, a las componentes detalladas anteriormente se suman la necesidad de tener una oferta de alta disponibilidad, resolutivez y eficiente en costo que permita a todos los Clientes transitar de forma positiva entre los distintos canales de atención, consiguiendo resolver su solicitud con transparencia en el amplio sentido que en este caso será medido por indicador NPS, para ello el paso inicial es establecer e implementar un modelo de atención omnicanal, que cumple los atributos antes mencionados, que deben tener por supuesto su correlato en los resultados EBIT de la Empresa.

Agregar a lo anterior el desprestigio que actualmente registran en nuestro país la institucionalidad y legitimidad del modelo de negocio de las ISAPRES,, y también el modelo de prestadores privados de salud, especialmente por los aumentos de los costos en los planes, o adecuación anual que los prestadores realizan a sus Afiliados de forma unilateral, con esto la alternativa de mitigación de variables de insatisfacción, son la agregación de valor a través de la implantación de modelos de retención basados en mejores prácticas, que se materialicen en mejor calidad de servicio para los Afiliados a través de todos los canales de atención, con un correlato esperado de NPS con signo positivo y siempre en alza.

En síntesis , si los cambios estructurales de la industria no son alcanzables en el corto plazo, mediante la eficiencia en costos de operación y administración, las alternativas viables para establecer en el corto y mediano plazo son, dar foco a las acciones de fidelización de todos los Afiliados mediante un servicio que otorgue integración de las transacciones en todos los canales de atención, presenciales y remotos, que cumplan con las expectativas de los clientes y que además sean el atributo diferenciador, distinto del argumento precio por suscriptor, que actualmente es utilizado por las ISAPRES para captar nuevos clientes.

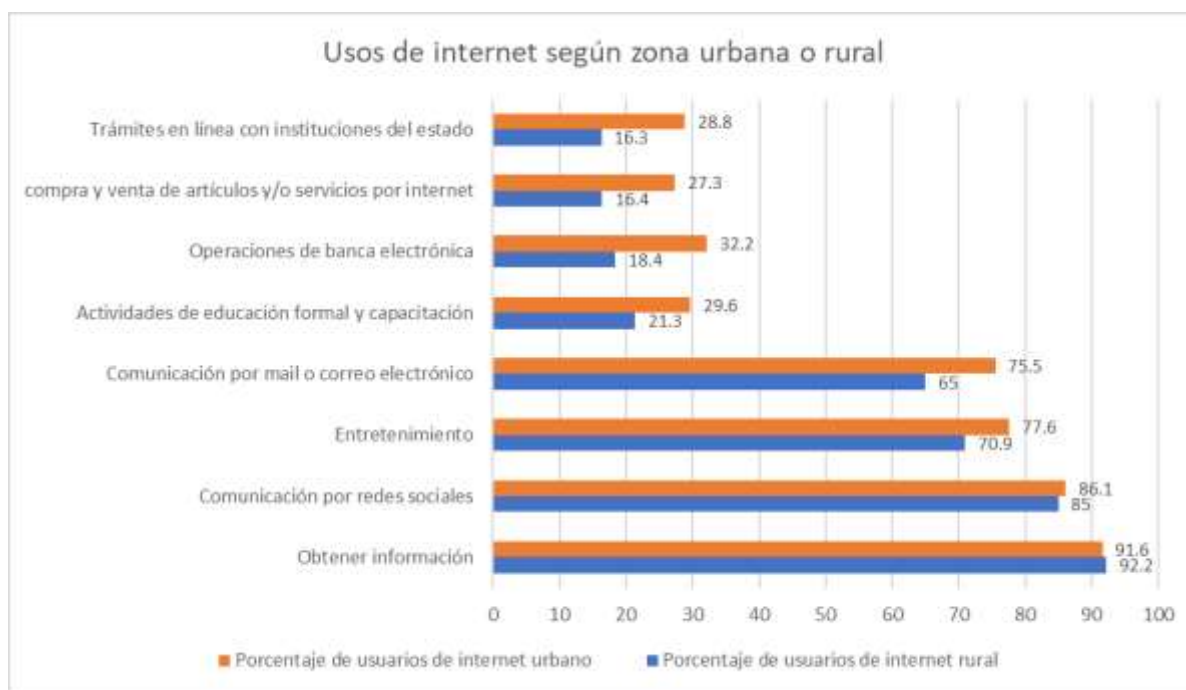
Fuente: SUBTEL – Acceso a Internet 2017

1- Acceso a Internet-SUBTEL-2017



Fuente: País Digital para SUBTEL – Encuesta de usos de Internet 2017

2-Usos-de-Internet-SUBTEL-2017



### 3.1.1. EL CLIENTE DE ISAPRE CRUZBLANCA

Previo al desarrollo de la estrategia omnicanal es necesario analizar los clientes de ISAPRE CruzBlanca, con lo que se facilita la identificación de las variables claves o palancas que se deben accionar para alcanzar el objetivo de fidelizar a los clientes durante todo el ciclo de vida como cotizante o beneficiario de un plan de salud, desbloqueando todo el valor posible en cada etapa del consumo de los servicios.

Este marco de referencia de los clientes de CruzBlanca se basa en los datos de la cartera de cotizantes y beneficiarios de la ISAPRE al cierre del mes de agosto 2018, que se muestra en los cuadros de series estadísticas publicados por la Superintendencia de Salud, SIS.

#### 3-Cantidad-de-cotizantes-y-beneficiarios

| Isapres                | Nº de Cotizantes | Nº de Cargas |
|------------------------|------------------|--------------|
| Cruz Blanca S.A.       | 417,627          | 297,016      |
| Total isapres abiertas | 1,914,027        | 1,391,806    |

#### 3.1.1.1. SEGMENTOS DE CLIENTES

El conocimiento del cliente, con identificación clara, precisa y oportuna permite direccionar de mejor forma los esfuerzos requeridos, con las acciones adecuadas, de acuerdo a los perfiles de clientes de ISAPRE CruzBlanca, esto se refiere por ejemplo, a la segmentación por nivel socioeconómico, ingresos declarados, sexo, nivel educacional, residencia, tipo de trabajador o edad, con el objetivo de planificar las mejores alternativas de servicio para que cada tipo de cliente obtenga la experiencia de servicio que espera en su interacción con los canales de atención.

#### 3.1.1.2. REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES

Conocer la conducta y hábitos de consumo de los servicios de ISAPRE CruzBlanca por parte de los clientes, es la siguiente información necesaria que permitirá dar sustento a las decisiones propuestas para las acciones de desbloqueo de valor en el delivery de los distintos canales de atención, con ello es posible conjugar la información de segmentación de los clientes con la información de los requerimientos, respectivos canales de ingreso y frecuencia de uso, para resolver las necesidades de los clientes en relación a su libre elección del canal donde este quiera demandar una atención.

Esta información se construye a partir de los resultados de las interacciones por canal, con respectivas tasas de uso y motivos de ingreso de los clientes en el consumo de una atención.

#### 1-Cantidad-y-tipo-de-transacciones

| Tipo Transacción      | Transaccion                               | 201809         | Promedio       | Peso %        |
|-----------------------|---|----------------|----------------|---------------|
| Asesoría              | Funes de Mantencion                       | 7,546          | 9,107          | 4.3%          |
|                       | Administrador Casos Medicos               | 3,630          | 4,178          | 2.0%          |
|                       | Ingreso de Casos GES-CAEC                 | 3,328          | 3,906          | 1.8%          |
|                       | Ingreso Programas Medicos                 | 3,544          | 4,437          | 2.1%          |
|                       | Solicitud de Presupuesto (Back)           | 2,508          | 2,692          | 1.3%          |
|                       | Carta Desafiliacion                       | 2,209          | 2,687          | 1.3%          |
|                       | Informe Medico Tratante                   | 171            | 196            | 0.1%          |
|                       | Declaracion Beneficiario                  | 909            | 1,206          | 0.6%          |
|                       | Emision de Presupuesto                    | 121            | 213            | 0.1%          |
|                       | Bonos Diferidos                           | 470            | 502            | 0.2%          |
|                       | Emision de Presupuesto (Urgencia Front)   | 161            | 198            | 0.1%          |
|                       | Ingreso y Digitacion de Licencias Medicas | 8,194          | 9,343          | 4.4%          |
|                       | Funes Cesantia                            | 115            | 204            | 0.1%          |
|                       | Ingreso de Rendiciones                    | 827            | 1,164          | 0.5%          |
|                       | Recepcion Compin                          | 1,011          | 1,825          | 0.9%          |
| <b>Total Asesoría</b> |   | <b>34,744</b>  | <b>41,855</b>  | <b>19.7%</b>  |
| Servicio              | Bonos Emitidos                            | 73,168         | 93,971         | 44.2%         |
|                       | Bonos Emitidos GES-CAEC                   | 22,362         | 30,210         | 14.2%         |
|                       | Reembolsos (Transaccion por Caja)         | 25,401         | 43,005         | 20.2%         |
|                       | Pago de Cotizaciones                      | 6,806          | 8,244          | 3.9%          |
|                       | Clave Web                                 | 0              | 0              | 0.0%          |
|                       | Afiliacion (Certif. Afil y Benef)         | 3,554          | 4,400          | 2.1%          |
|                       | Bonos Devueltos                           | 4,335          | 5,088          | 2.4%          |
|                       | Endosos                                   | 2,726          | 2,966          | 1.4%          |
|                       | Devolucion por Exceso                     | 1,220          | 2,262          | 1.1%          |
|                       | Devolucion por Excedentes                 | 1,113          | 1,578          | 0.7%          |
|                       | Entrega Cheques                           | 2,759          | 2,682          | 1.3%          |
|                       | Pago Empleador                            | 955            | 1,303          | 0.6%          |
|                       | Pago Cuota Plan Cesantia                  | 444            | 485            | 0.2%          |
|                       | Devolucion de Reembolsos                  | 156            | 226            | 0.1%          |
|                       | Pago Cuota Pagare                         | 83             | 85             | 0.0%          |
| Poderes Notariales    | 96  | 209            | 0.1%           |               |
| <b>Total Servicio</b> |   | <b>122,816</b> | <b>166,503</b> | <b>78.3%</b>  |
| <b>Total</b>          |   | <b>157,560</b> | <b>212,762</b> | <b>100.0%</b> |

### 3.1.1.3. EXPECTATIVAS DE SERVICIO DE LOS CLIENTES

Para sustentar el análisis de forma cualitativa, se cuenta con los resultados del indicador clave de la industria de las aseguradoras de salud, y en general ampliamente utilizado en las empresas de servicio para identificar las expectativas del cliente en función de la medición de la experiencia basada en escala de medición de los atributos de:

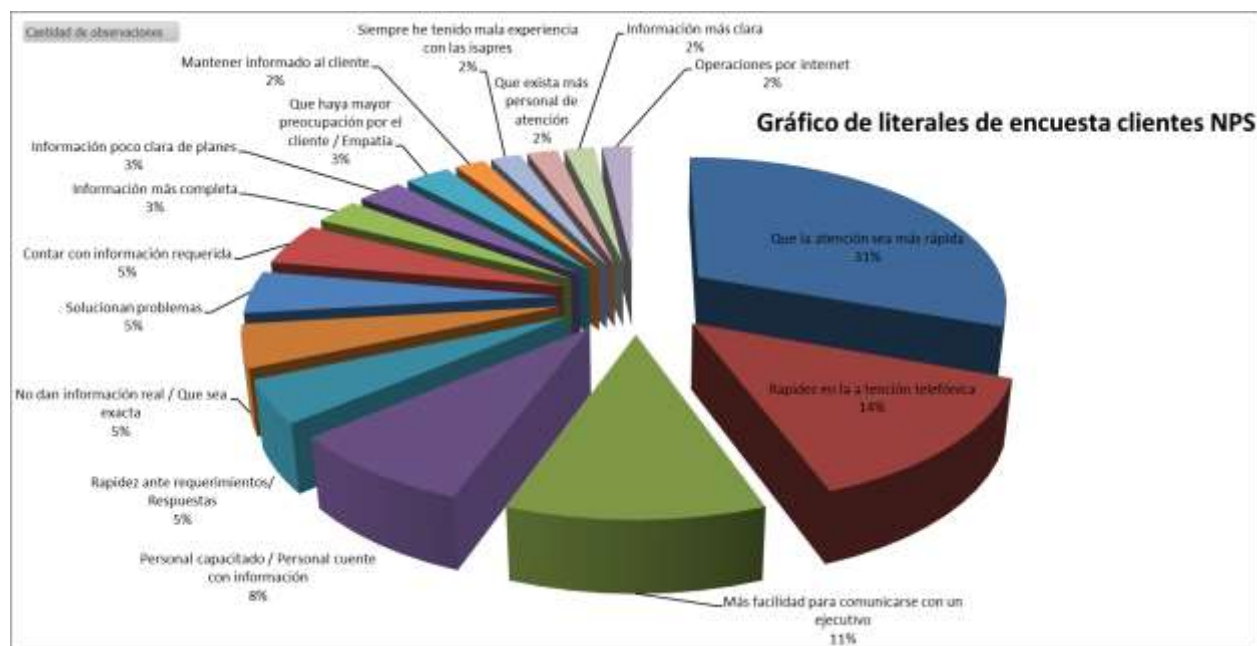
- Resolutividad
- Calidad
- Usabilidad
- Recomendación de la marca

En el caso de ISAPRE CruzBlanca, la medición se realiza de acuerdo con las atenciones registradas por los clientes en los distintos canales que son servidos por Asistentes, donde se evalúan en escala de 1 a 7 los atributos de servicio tales como, Resolutividad, Calidad y Usabilidad, siendo 1 la calificación más baja y 7 la más alta.

Para el cálculo de la tasa de promotores la escala se amplía en espectro de 1 a 10, considerando la calificación 1 como absolutamente no recomendaría la ISAPRE CruzBlanca a sus familiares o conocidos, y 7 donde la recomendaría de todas formas.

Con esta información, podemos identificar las expectativas de los clientes, respecto de journey que él ha experimentado en cada canal, identificando atributos globales para la marca CruzBlanca, que se muestran a continuación, con el objetivo de identificar los principales, con mayor concentración, para diseñar y direccionar las palancas que deberá entregar esta propuesta de estrategia omnicanal.

#### 4-Distribución-literales-NPS



#### 2-NPS-atributo-Resolutividad

| Resolutividad en la atención<br>Motivo de atención | Evaluación      |   | Total general | Resolutividad |
|--|-----------------|---|---------------|---------------|
|  | Primer contacto | Necesitaste realizar más de un contacto |               |               |
| Bono   | 270             | 64                                      | 334           | 80,8%         |
| Otros  | 276             | 45                                      | 321           | 86,0%         |
| Licencia médica                                    | 195             | 62                                      | 257           | 75,9%         |
| Reembolso  | 195             | 31                                      | 226           | 86,3%         |
| Consulta y asesoría sobre el plan de salud         | 199             | 19                                      | 218           | 91,3%         |
| Beneficio GES/CAEC                                 | 124             | 21                                      | 145           | 85,5%         |
| Presupuesto hospitalario                           | 58              | 11                                      | 69            | 84,1%         |
| Estado de pago de cotizaciones                     | 43              | 18                                      | 61            | 70,5%         |
| Programa médico hospitalario                       | 41              | 8                                       | 49            | 83,7%         |
| Aló doctor   | 14              | 1                                       | 15            | 93,3%         |
| Urgencia médica vital                              | 3               | 3                                       | 6             | 50,0%         |
| <b>Total general</b>                               | <b>1.418</b>    | <b>283</b>                              | <b>1.701</b>  | <b>83,4%</b>  |

#### 3-NPS-atributo-Usabilidad

| Usabilidad del servicio<br>Motivo de atención | Facilidad de uso del servicio |            | Total general | Usabilidad   |
|---|-------------------------------|------------|---------------|--------------|
|   | Sí                            | No         |               |              |
| Bono  | 499                           | 44         | 543           | 91,9%        |
| Otros   | 415                           | 42         | 457           | 90,8%        |
| Licencia médica                               | 286                           | 59         | 345           | 82,9%        |
| Consulta y asesoría sobre el plan de salud    | 299                           | 21         | 320           | 93,4%        |
| Reembolso                                     | 281                           | 29         | 310           | 90,6%        |
| Beneficio GES/CAEC                            | 246                           | 34         | 280           | 87,9%        |
| Presupuesto hospitalario                      | 88                            | 9          | 97            | 90,7%        |
| Estado de pago de cotizaciones                | 71                            | 20         | 91            | 78,0%        |
| Programa médico hospitalario                  | 60                            | 11         | 71            | 84,5%        |
| Aló doctor                                    | 26                            | 2          | 28            | 92,9%        |
| Urgencia médica vital                         | 7                             | 1          | 8             | 87,5%        |
| <b>Total general</b>                          | <b>2.278</b>                  | <b>272</b> | <b>2.550</b>  | <b>89,3%</b> |

#### 4-NPS-Global-Recomendación

| NPS CruzBlanca<br>Motivo de atención       | Calificaciones de 1 a 10 |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              | Total general | NPS         |
|--|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---------------|-------------|
|  | 0                        | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10           |               |             |
| Otros                                      | 150                      | 20         | 30         | 30         | 34         | 45         | 20         | 39         | 48         | 95         | 277          | 788           | 195         |
| Bono                                       | 43                       | 22         | 12         | 10         | 14         | 19         | 12         | 24         | 39         | 104        | 351          | 650           | 417         |
| Licencia médica                            | 95                       | 13         | 19         | 19         | 18         | 24         | 19         | 18         | 34         | 61         | 197          | 517           | 146         |
| Reembolso                                  | 88                       | 18         | 7          | 10         | 18         | 23         | 16         | 25         | 43         | 61         | 174          | 483           | 162         |
| Consulta y asesoría sobre el plan de salud | 73                       | 10         | 9          | 10         | 14         | 28         | 15         | 20         | 44         | 64         | 178          | 465           | 190         |
| Beneficio GES/CAEC                         | 46                       | 5          | 9          | 12         | 8          | 23         | 11         | 15         | 20         | 55         | 180          | 384           | 190         |
| Presupuesto hospitalario                   | 31                       | 3          | 5          | 5          | 10         | 4          | 7          | 6          | 10         | 25         | 61           | 167           | 48          |
| Estado de pago de cotizaciones             | 37                       | 11         | 8          | 7          | 5          | 10         | 2          | 9          | 10         | 20         | 48           | 167           | 19          |
| Programa médico hospitalario               | 23                       | 3          | 2          | 5          | 4          | 4          | 3          | 8          | 10         | 17         | 35           | 114           | 33          |
| Aló doctor                                 | 1                        |            |            |            |            |            | 1          | 2          | 2          | 4          | 21           | 31            | 28          |
| Urgencia médica vital                      | 6                        |            | 1          |            | 1          |            |            |            | 1          |            | 6            | 15            | -1          |
| <b>Total general</b>                       | <b>593</b>               | <b>105</b> | <b>102</b> | <b>108</b> | <b>126</b> | <b>180</b> | <b>106</b> | <b>166</b> | <b>261</b> | <b>506</b> | <b>1.528</b> | <b>3.781</b>  | <b>1427</b> |



## 4. MARCO CONCEPTUAL

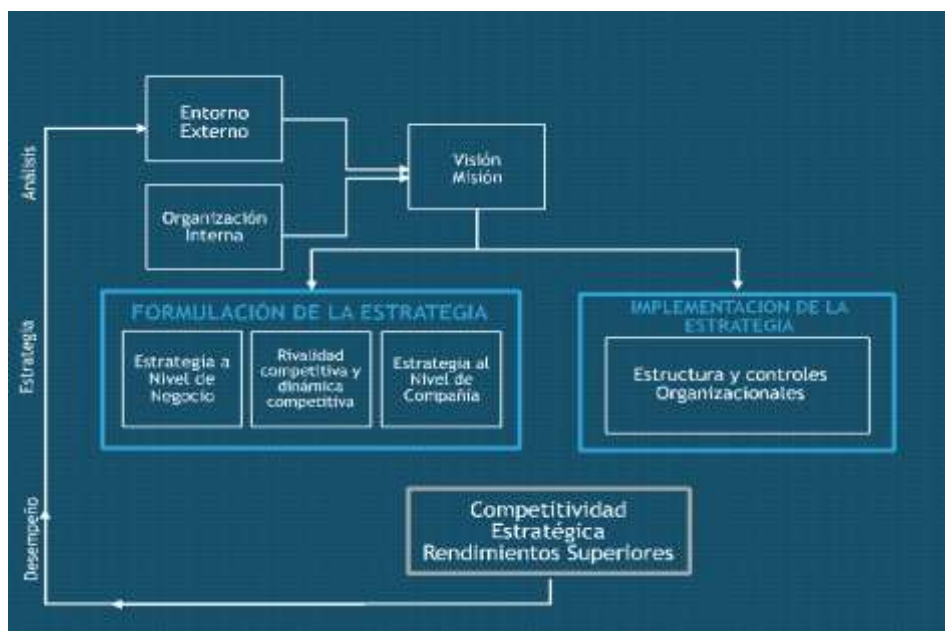
El presente capítulo describe en detalle los conceptos y teoría necesaria para la realización de un plan estratégico.

### 4.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones al tomar decisiones de niveles superiores lo que buscan es el logro de una competitividad estratégica y esta se logra cuando se tiene éxito en la formulación e implementación de una estrategia que crea valor para dicha organización.

Según Hitt<sup>1</sup>, el proceso de la administración estratégica se refiere al conjunto de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio. Dentro de este proceso se distinguen tres grandes pasos para lograr lo que denomina rendimientos superiores, estos son; análisis, estrategia y desempeño. Estas etapas se ven esquematizadas en la Figura 2.1.

*5-Proceso-de-la-Administración Estratégica*



Fuente: Hitt, Michael A. Hoskisson, et al. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases.* Thomson;, 2008.

<sup>2</sup> HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases.* Thomson;, 2008.

#### 4.1.1 ANÁLISIS

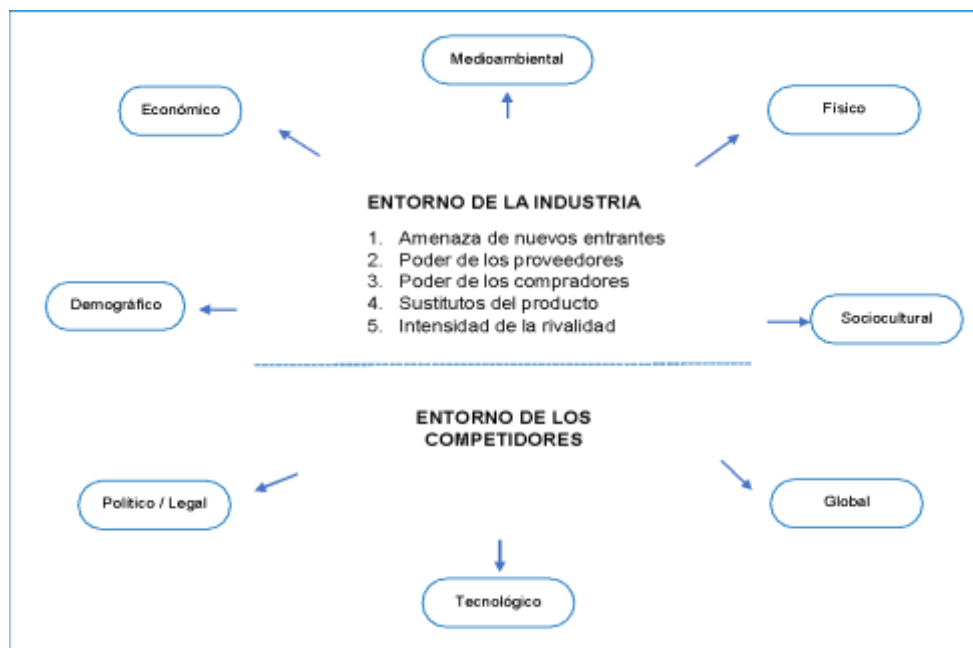
El primer paso en el proceso de la administración estratégica es el análisis de su entorno externo y la organización interna, con el objetivo encontrar los recursos, capacidad y competencias centrales que posee cada empresa, ya que estas son el origen de la estrategia.

Para obtener la información necesaria para desarrollar sus estrategias, la empresa debe seguir el proceso de coordinar lo que puede hacer (considerando los recursos, capacidades y sus competencias centrales) con lo que podría hacer (teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas, conceptos claves obtenidos del análisis externo).

##### 4.1.1.1. Entorno externo

El entorno externo está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que las integran. Estas dimensiones se pueden agrupar de diferentes maneras, sin embargo, la segmentación mayormente utilizada está compuesta por ocho segmentos del entorno: económico, demográfico, político / legal, tecnológico, global, sociocultural, físico y medioambiental. Observar Figura 2.1.

*6-Descripción-Entorno-Externo*



Fuente: Hitt, Michael A. Hoskisson, et al. <sup>3</sup>

<sup>3</sup> HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases.* Thomson., 2008

#### 4.1.1.1.1. Entorno de la industria

Es el conjunto de factores que influyen directamente en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas que toma la empresa para conseguir el éxito. Una de las herramientas utilizadas para estudiar el entorno de la industria se basa en “Las 5 fuerzas de Porter” ya que entrega una visión holística del ambiente y no se centra solamente en los competidores directos. La Figura 2.1. Presenta las 5 fuerzas de la competencia y su posición en el esquema del entorno externo, centrándose está en el entorno de la industria.

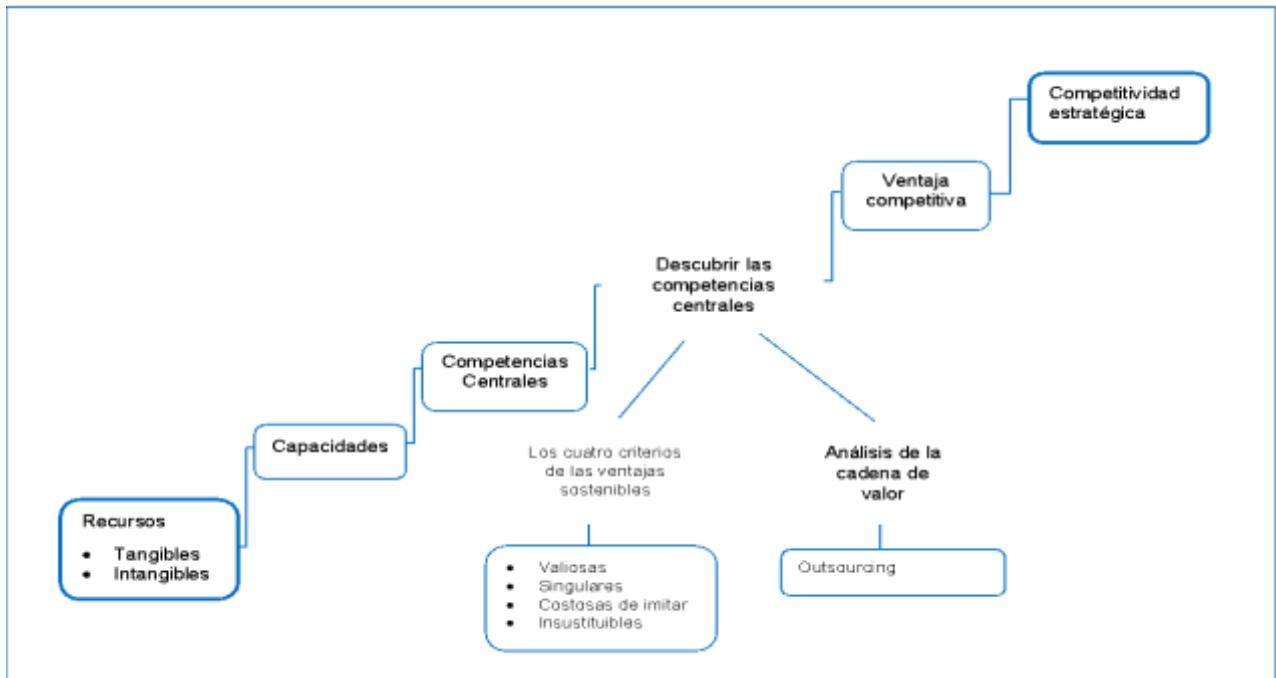
#### 4.1.1.1.2. Entorno de los competidores

La última etapa del análisis del entorno externo se centra en los competidores directos que tiene la empresa y busca conocer los objetivos, estrategias, supuestos y capacidades del otro. Con el análisis de los competidores se desea responder las siguientes dos preguntas:

- ¿Cuál es el motor que impulsa al competidor, debido a lo que señalan sus objetivos futuros?
- ¿Qué está haciendo y podría hacer el competidor, debido a lo que revela su estrategia actual?

#### 4.1.1.2. Organización interna

La importancia de analizar internamente la organización es que solo así podrá saber qué es lo que puede y no puede realizar la empresa. La Figura 2.2. Señala los componentes centrales que se deben obtener de un análisis interno para poder lograr la anhelada competitividad estratégica.



Fuente: Hitt, Michael A. Hoskisson, et al. <sup>4</sup>

#### 4.1.1.2.1. Recursos

Son los insumos que forman parte del proceso de una empresa. Estos se pueden dividir en dos:

- Tangibles: Son activos que pueden ser cuantificados.
- Intangibles: Activos que tienen raíces profundas en la historia de la empresa y que han ido acumulando a lo largo del tiempo y son relativamente difíciles de analizar o imitar para los competidores, he aquí donde radica su importancia.

#### 4.1.1.2.2. Capacidades

Las capacidades son combinaciones de recursos tangibles e intangibles, que se utilizan para desempeñar las tareas y procesos de la empresa que permiten producir los bienes y servicios para los clientes, con el fin de crear valor para ellos.

#### 4.1.1.2.3. Competencias Centrales

<sup>4</sup> HITT, Michael A. Hoskisson, et al. *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos/Strategic management. Competitiveness and globalization. Concepts and cases.* Thomson:, 2008.

Cada organización posee recursos y capacidades que son únicas. Los recursos son los insumos (tangibles e intangibles) que posee una empresa para desarrollar su proceso productivo mientras que las capacidades son el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad de forma integral.

Cuando los dos conceptos logran generar una ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales son consideradas competencias centrales de una empresa, es por esto por lo que reconocerlas es importante para lograr el éxito en la implementación de una estrategia.

#### 4.1.1.2.4. Ventaja Competitiva

Porter<sup>5</sup> define ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de los productos diferenciados cuyos ingresos superan los costes.

Una ventaja competitiva puede ser un hecho esporádico dentro de una empresa producto de alguna casualidad o fluctuación del mercado, es por esto por lo que hacer sustentable una ventaja competitiva es fundamental para la administración estratégica. Hitt considera cuatro criterios para que la ventaja competitiva sea sustentable; Poseer capacidades valiosas, Capacidades Singulares, Capacidades Costosas de imitar y Capacidades insustituibles. Observar Figura 4.2.

#### 4.1.1.2.5. Competitividad estratégica

Una organización logra una competitividad estratégica cuando ha creado una estrategia que crea valor y ha aprendido a implementarla, utilizando sus ventajas competitivas como la base para competir en los mercados.

### 4.1.2. ESTRATEGIA

Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva mediante la utilización de sus competencias centrales en mercados específicos de productos.

#### 4.1.2.1. Estrategia al nivel de negocio

---

<sup>5</sup> PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria, 2015.

La estrategia a nivel de negocio es medular, son aquellas directrices que la empresa fórmula para describir la forma en que pretende competir en un mercado. Toda estrategia a nivel de negocio tiene como prioridad los clientes y determina quienes serán sus clientes, cuáles necesidades de esos clientes satisfará y de qué manera lo hará.

#### 4.1.2.2. Clientes como base de la estrategia

El propósito de que las empresas satisfagan a los clientes mediante sus estrategias a nivel de negocio es debido que los rendimientos que generan las relaciones con ellos, la creación de valor, son lo primordial para toda empresa. Para

#### 4.1.2.3. Propósito de una estrategia a nivel de negocio

El fin de la estrategia es crear diferencias entre la posición de la empresa y su competencia. Para poder posicionarse de manera diferente a sus competidores la empresa debe definir si realizara las actividades diferentes o diferentes actividades. La Figura 4.4. Presenta cinco estrategias al nivel de negocio.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

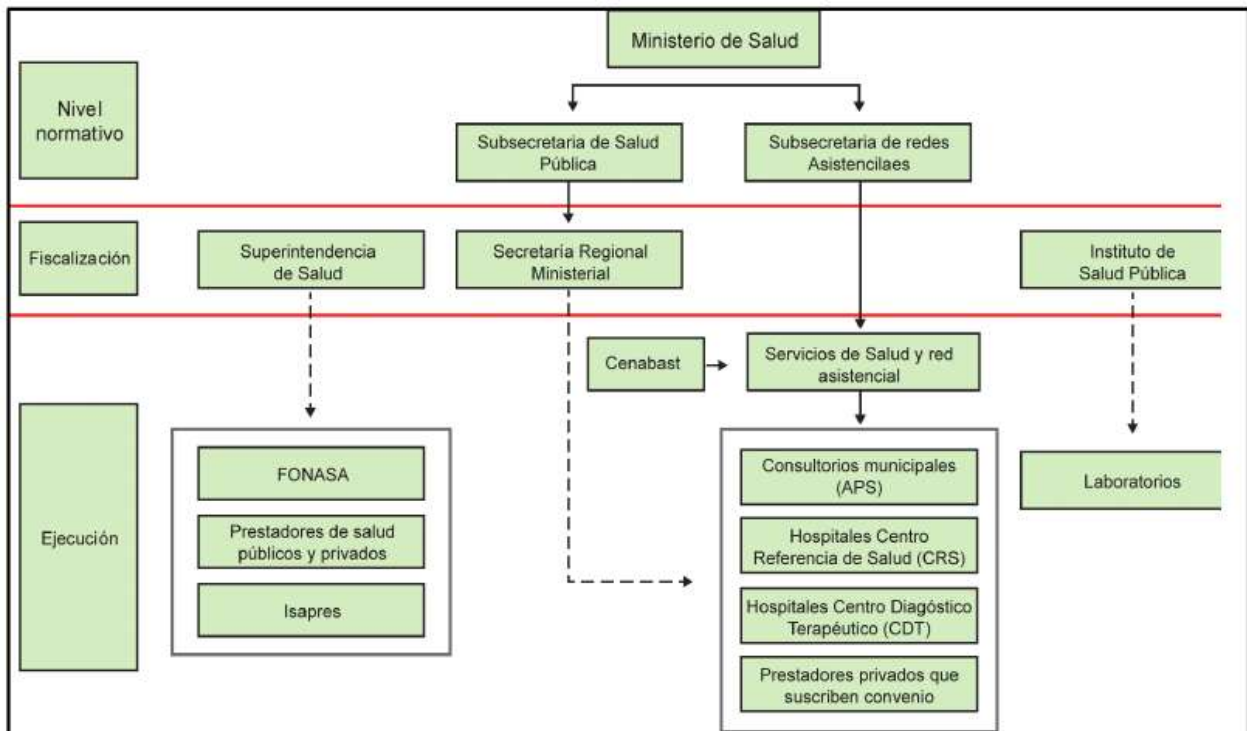
### 5.1. ENTORNO INTERNO

### 5.1.1. ISAPRE CRUZBLANCA PARTE DE BUPA

ISAPRE CruzBlanca es una entidad de Salud de carácter privado, en su definición de acuerdo con lo que indica el Título II de la ley 18.933 es una Institución de Salud Previsional con la siguiente descripción citada desde el Artículo 21 *“Las instituciones de Salud Previsional financiarán las prestaciones y beneficios de salud, con cargo al aporte de la cotización legal para salud o una superior convenida, a las personas que indica el artículo 5° de la ley N° 18.469. Para efectos de la aplicación de lo dispuesto en el número 7 del artículo 13 de la ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios, se entenderá que dichas instituciones sustituyen en las prestaciones y beneficios de salud a los Servicios de Salud y Fondo Nacional de Salud.”*

Fuente: ISAPRES de Chile

[8-Institucionalidad-Sistema-Salud-Chile](#)



Entenderemos en adelante la abreviatura ISAPRE, como Instituciones de Salud Previsional, creadas en el año 1981 vía DFL N° 3 del Ministerio de Salud, con el objetivo de otorgar financiamiento, prestaciones y beneficios a través de los seguros de salud suscritos con prestadores abiertos o cerrados.

### 5.1.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DE CRUZBLANCA

#### 5.1.2.1. VISIÓN

Ser la Isapre más valorada del mercado por la comunidad.

#### 5.1.2.2. MISIÓN

En Isapre CruzBlanca tenemos un compromiso con la calidad de vida de cada uno de nuestros afiliados y beneficiarios, otorgando tranquilidad en sus necesidades de salud. Buscamos ser el mejor puente entre prestadores y cotizantes, aportando a un sistema de salud privado robusto y efectivo, trabajamos siempre por vidas más sanas, largas y felices.

#### 5.1.2.3. VALORES

- ❖ Somos Confiables.
- ❖ Somos Íntegros.
- ❖ Facilitamos la vida a nuestros usuarios.
- ❖ Nos sentimos orgullosos de trabajar en CruzBlanca.
- ❖ Trabajamos para hacer nuestra empresa sustentable.

#### 5.1.3. SERVICIOS DE ISAPRE CRUZBLANCA

En su rol de prestador de salud previsional, ISAPRE CruzBlanca despliega una gama de servicios relacionados con los Seguros de Salud, o en adelante Planes de Salud que contemplan una oferta diferenciada por precio y cobertura de prestaciones ambulatorias y hospitalarias en convenio con prestadores privados de salud tales como centros médicos, hospitales privados, centros de salud privados, clínicas entre otros prestadores en convenio que permitan la bonificación por atención de Clientes de la ISAPRE de acuerdo a las coberturas establecidas en el Plan de Salud.

Los servicios que presta directamente la ISAPRE para sus Clientes se derivan de forma previa o posterior al uso de una prestación de tipo ambulatoria u hospitalaria tales como se indican a continuación:

- ❖ Contratación de un Plan de Salud
- ❖ Modificación de Plan de Salud
- ❖ Término de vigencia de Plan de Salud
- ❖ Compra de Bonos para prestaciones ambulatorias
- ❖ Compra de Bonos para procedimientos
- ❖ Activación de Garantías Explícitas de Salud GES
- ❖ Activación de seguro catastrófico CAEC
- ❖ Ingreso de Cargas Legales o Médicas al Plan de Salud
- ❖ Presentación de Licencias Médicas
- ❖ Cobro de Subsidio de Incapacidad Laboral SIL
- ❖ Contratación de Productos Adicionales (Seguros de cobertura internacional, seguro de cesantía, seguro dental, seguro farmacia, entre otros)



- ❖ Ingreso de reclamos formales
- ❖ Desafiliación de Clientes
- ❖ Pago de Cotizaciones de Salud
- ❖ Regularización de Deuda Previsional
- ❖ Adecuación y Recurso de Protección
- ❖ Solicitud de Reembolsos por prestaciones ambulatorias u hospitalarias
- ❖ Ingresos de Presupuestos Médicos
- ❖ Ingreso de Programas Médicos
- ❖ Ingresos de cuenta médica

5-FODA-ISAPRE-CRUZBLANCA

ENTORNO ISAPRE CRUZBLANCA

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>↑ N° 1 en marketshare</li> <li>↑ Empresa de Holding BUPA</li> <li>↑ 39 años de presencia en el rubro de las Aseguradoras de Salud</li> <li>↑ Presencia a nivel nacional como una ISAPRE Abierta</li> <li>↑ Convenios con Prestadores del Holding BUPA</li> <li>↑ Múltiples canales de atención operativos al 100%</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Digitalización de procesos</li> <li>➤ Migración de atenciones a Canales Digitales</li> <li>➤ Implementación de estrategia omnicanal como pioneros en la industria de Asegurados de Salud</li> <li>➤ Optimización de los recursos</li> <li>➤ Eficiencia en costo para los Clientes</li> <li>➤ Fidelización de Clientes vía experiencia de servicio</li> </ul>  |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Integración de canales de atención mediante único sistema de administración de interacciones con los Clientes CRM</li> <li>↓ Estándar de servicio alineado en todos los canales de atención</li> <li>↓ Brechas en conocimientos del personal de atención de Clientes</li> <li>↓ Discrepancias en resolutiveidad de los canales de atención</li> <li>↓ Estrategia del Modelo de Atención que el Cliente desea</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>← Reputación del Sistema de Aseguradoras de Salud Privadas</li> <li>← Cambios en legislación del Sistema de Salud</li> <li>← Alzas de los costos eficientes para prestaciones</li> <li>← Alza en Cesantía</li> <li>← Cambios conductuales de los Clientes</li> <li>← Clientes más informados</li> <li>← Precios de contratos de salud de la competencia</li> <li>← Aumento de siniestralidad de los Clientes</li> </ul> |

## 6. ENTORNO EXTERNO

### 6.1. SISTEMA PÚBLICO DE SALUD FONASA

Fondo Nacional de Salud, o en adelante FONASA corresponde al prestador de salud de carácter público, cuya misión y objetivos son ídem al de las ISAPRES, con la diferencia de que este sistema público dispone de un Plan único de Salud para todos sus beneficiarios sin distinción por tabla de factores de riesgo, adicional a ello considera 2 tipos de coberturas la primera de ella en modalidad de prestadores cerrados, esto quiere decir con atención en los prestadores del sistema público, y otra modalidad en libre elección con paquetes a un costo fijo para ciertas atenciones con Médicos en consulta particular o institucionales.

## 6.2. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y SUS CLIENTES

### 6-Sistemas-Salud-Chile

| Sistema         | Administración   | Financiamiento   | Prestadores                 | Tipo  | Características Generales  |
|-----------------|--|--|-----------------------------|---|--|
| FONASA (SNSS)   | <b>Estatal</b>   | <b>Individuos (7% cotización obligatoria salud) Estado (aportes fiscales)</b>  | <b>Estado Privado (MLE)</b> | <b>Sistema Estatista de Seguro Social (Bismark)</b> | <b>Solidaria Cobertura 76% de la población aprox.</b>              |
| ISAPRE          | <b>Privadas con fines de lucro (abiertas y cerradas)</b> | <b>Individuos (7% cotización obligatoria de salud más aportes adicionales)</b> | <b>Privado</b>              | <b>Seguros privados de salud</b>                    | <b>No solidario (riesgos) Cobertura 18% de la población aprox.</b> |
| Fuerzas Armadas | <b>Estatal</b>   | <b>Individuos y Estatal</b>  | <b>Estatal</b>              | <b>Seguro social de salud</b>                       | <b>Solidario Cobertura 3% de la población aprox.</b>               |

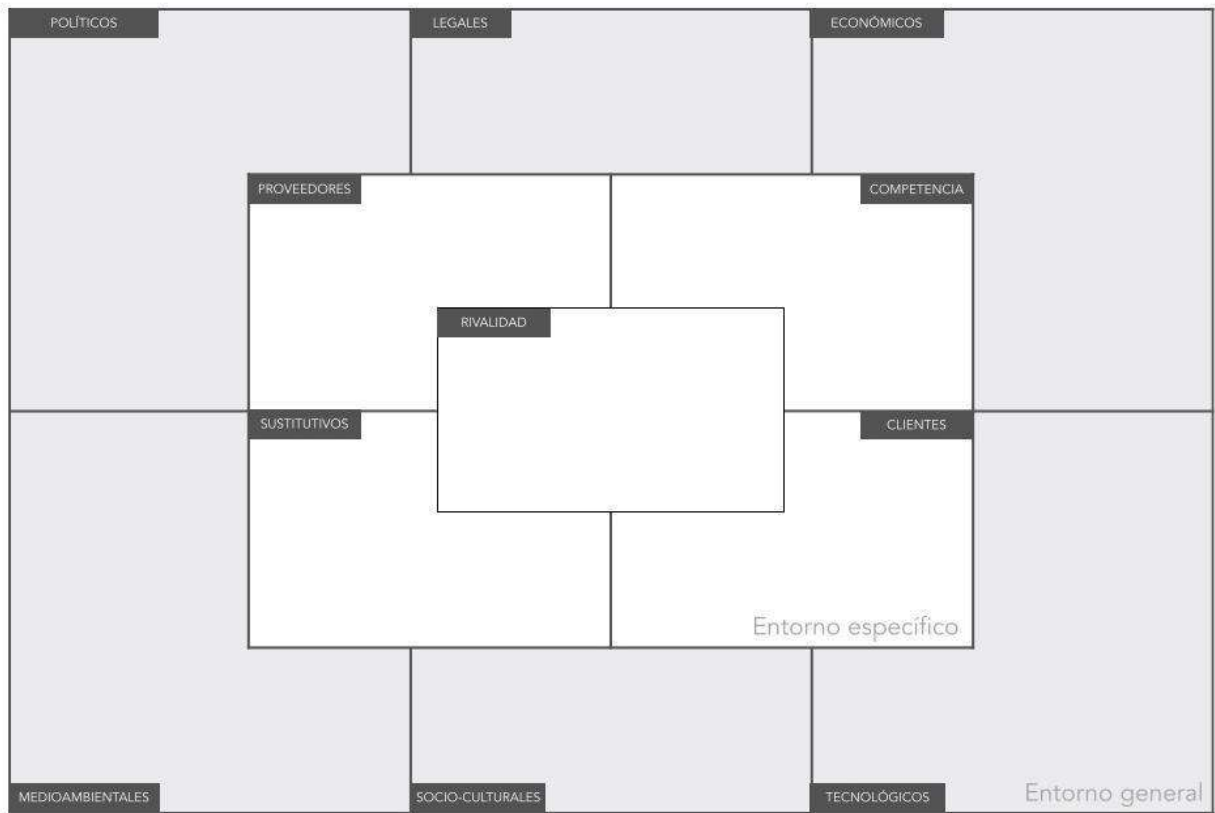
### 7-Characterización-Cotizantes-ISAPRES

|   | 2017      |                       | 2018      |                       | Variación anual |
|---|-----------|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------------|
|   | Valores   | Estructura porcentual | Valores   | Estructura porcentual |                 |
| 1.- Cartera vigente                           |           |                       |           |                       |                 |
| N° de cotizantes                              | 1.936.836 | 56,6%                 | 1.939.905 | 57,2%                 | 0,2%            |
| N° de cargas                                  | 1.485.925 | 43,4%                 | 1.451.571 | 42,8%                 | -2,3%           |
| N° total de beneficiarios                     | 3.422.761 | 100,0%                | 3.391.476 | 100,0%                | -0,9%           |
| 2.- N° de beneficiarios por región            |           |                       |           |                       |                 |
| Región metropolitana                          | 2.007.787 | 58,7%                 | 2.004.174 | 59,1%                 | -0,2%           |
| V región                                      | 254.328   | 7,4%                  | 250.985   | 7,4%                  | -1,3%           |
| VIII región                                   | 236.337   | 6,9%                  | 232.004   | 6,8%                  | -1,8%           |
| II región                                     | 196.518   | 5,7%                  | 189.285   | 5,6%                  | -3,7%           |
| Otras regiones                                | 727.791   | 21,3%                 | 715.028   | 21,1%                 | -1,8%           |
| Total beneficiarios                           | 3.422.761 | 100,0%                | 3.391.476 | 100,0%                | -0,9%           |
| 3.- N° de cotizantes según tipo de trabajador |           |                       |           |                       |                 |
| Dependientes                                  | 1.606.771 | 83,0%                 | 1.603.595 | 82,7%                 | -0,2%           |
| Independientes                                | 65.805    | 3,4%                  | 68.571    | 3,5%                  | 4,2%            |
| Pensionados                                   | 117.481   | 6,1%                  | 123.577   | 6,4%                  | 5,2%            |
| Voluntarios                                   | 146.779   | 7,6%                  | 144.162   | 7,4%                  | -1,8%           |
| Total cotizantes                              | 1.936.836 | 100,0%                | 1.939.905 | 100,0%                | 0,2%            |
| 4.- N° de cotizantes según sexo               |           |                       |           |                       |                 |
| Hombres                                       | 1.240.047 | 64,0%                 | 1.235.675 | 63,7%                 | -0,4%           |
| Mujeres                                       | 696.789   | 36,0%                 | 704.230   | 36,3%                 | 1,1%            |
| Total cotizantes                              | 1.936.836 | 100,0%                | 1.939.905 | 100,0%                | 0,2%            |
| 5.- N° de cotizantes según edad               |           |                       |           |                       |                 |
| Menores de 40 años                            | 950.044   | 49,1%                 | 929.997   | 47,9%                 | -2,1%           |
| Entre 40 y 59 años                            | 748.373   | 38,6%                 | 757.091   | 39,0%                 | 1,2%            |
| De 60 años y más                              | 238.419   | 12,3%                 | 252.817   | 13,0%                 | 6,0%            |
| Total cotizantes                              | 1.936.836 | 100,0%                | 1.939.905 | 100,0%                | 0,2%            |
| 6.- Concentración de mercado de cotizantes    |           |                       |           |                       |                 |
| Isapre Cruz Blanca S.A.                       | 399.351   | 20,6%                 | 408.324   | 21,0%                 | 2,2%            |
| Consalud S.A.                                 | 382.116   | 19,7%                 | 400.361   | 20,6%                 | 4,8%            |
| Isapre Banmedica S.A.                         | 375.619   | 19,4%                 | 378.978   | 19,5%                 | 0,9%            |
| Colmena Golden Cross                          | 337.140   | 17,4%                 | 375.904   | 19,4%                 | 11,5%           |
| Nueva Masvida S.A. (Ex-Optima) (*)            | 19.722    | 1,0%                  | 255.633   | 13,2%                 | 1196,2%         |
| Mas Vida S.A.                                 | 303.456   | 15,7%                 | 0         | 0,0%                  | -100,0%         |
| Vida Tres S.A.                                | 76.784    | 4,0%                  | 78.316    | 4,0%                  | 2,0%            |
| Sub total                                     | 1.894.188 | 97,8%                 | 1.897.516 | 97,8%                 | 0,2%            |
| Otras isapres                                 | 42.648    | 2,2%                  | 42.389    | 2,2%                  | -0,6%           |
| Total cotizantes                              | 1.936.836 | 100,0%                | 1.939.905 | 100,0%                | 0,2%            |
| 7.- Suscripciones y desahucios de contratos   |           |                       |           |                       |                 |
| 7.1.- Suscripciones                           | 32.190    |                       | 24.431    |                       | -24,1%          |
| 7.2.- Total desahucios                        | 36.418    | 100,0%                | 23.344    | 100,0%                | -35,9%          |
| Desahucios voluntarios                        | 28.795    | 79,1%                 | 16.965    | 72,7%                 | -41,1%          |
| Desahucios por parte de la isapre             | 7.091     | 19,5%                 | 5.874     | 25,2%                 | -17,2%          |
| Desahucio por otras causales                  | 532       | 1,5%                  | 505       | 2,2%                  | -5,1%           |

### 6.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

9-PESTEL+PORTER

Análisis del Entorno (PESTEL+Porter)



Para identificar los factores o variables del entorno general o macroentorno que afectan a la empresa se considera una herramienta híbrida que combina el análisis PESTEL más un análisis de carácter estratégico de las variables que impactan en la rentabilidad de la ISAPRE basado en la evaluación de las cinco fuerzas de PORTER.

10-Factores-Entorno-Externo

| Factores | Descripción | Variables por considerar |
|----------|-------------|--------------------------|
|----------|-------------|--------------------------|

|                   |   |   |
|-------------------|---|---|
| Económicos        | VARIABLES macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento actual y esperado del PIB, del consumo interno, del ahorro, de la inversión...</li> <li>● Inflación</li> <li>● Evolución de los tipos de interés</li> <li>● Tasa de desempleo</li> </ul>   |
| Socio- Culturales | VARIABLES demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evolución de la pirámide de población</li> <li>● Densidad de población</li> <li>● Tasa de natalidad y mortalidad</li> <li>● Evolución de emigración e inmigración</li> <li>● Nivel educativo</li> <li>● Valores sociales, morales, éticos</li> </ul>               |
| Tecnológicos      | Nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nivel de desarrollo tecnológico</li> <li>● Grado de implantación de tecnologías de la información</li> <li>● Grado de obsolescencia tecnológica</li> <li>● % PIB dedicado a I+D+i</li> <li>● Número de investigadores</li> <li>● Número de patentes/año</li> </ul> |
| Políticos         | Marco institucional que existe en un determinado contexto socioeconómico.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tipo y características del sistema político vigente</li> <li>● Transparencia, solidez y madurez del sistema político</li> <li>● Nivel de estabilidad del gobierno</li> <li>● Políticas monetaria y financiera</li> <li>● Políticas de bienestar</li> </ul>         |
| Legales           | Desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.)</li> <li>● Derechos de propiedad intelectual</li> </ul>   |
| Medioambientales  | Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto. | <ul style="list-style-type: none"> <li>● % de reciclado de productos</li> <li>● Energías renovables</li> <li>● Existencia de tasas ecológicas</li> <li>● Leyes medioambientales</li> </ul>  |

### 6.3.1. MACROENTORNO Y ENTORNO COMPETITIVO

### 6.3.1.1. PESTEL

De los factores que es posible identificar en el entorno general o macroentorno de la ISAPRE se detallan los hallazgos a continuación:

**Económicos:** de acuerdo con las series históricas de la Superintendencia de Salud de Chile, registradas entre los años 1990 y 2017, la cantidad de cotizantes del Sistema de Salud Privado de Chile ISAPRES ha registrado tasas de crecimiento marginales en torno al 3% promedio anual, con un promedio de 1.900.000 cotizantes activos y 1.600.000 cargas, con cierre al año 2017 de un total de 3.300.000 vigentes en el Sistema. Esto indica que las tendencias de la economía local y global no han afectado de forma significativa los afiliados al Sistema de ISAPRES de Chile.

**Socioculturales:** este factor es de alto impacto para la industria de las Aseguradoras de Salud, considerando que para el Sistema Privado de Salud en Chile se establece una tabla de factores de riesgo basada en 2 variables: rango etario y sexo del beneficiario o cotizante. Con ellas se calcula el valor pactado o precio de los planes de salud a los cuales los cotizantes pueden acceder de acuerdo con su cotización obligatoria del 7% o 7% más cotización adicional de acuerdo con el precio pactado del plan de salud.

Entendido esta regla de negocio para la fijación de los descuentos previsionales de las ISAPRES, se considera como principal factor de alza en los precios de los planes de salud, la evolución de la pirámide demográfica del país, donde se proyecta un incremento de los cotizantes en rango etario con mayor factor de riesgo, el pactado promedio de los contratos aumentará, con posible consecuencia de aumentos en la fuga de cotizantes hacia el Sistema de Salud Público, donde existe un plan único que siempre se ajustará al 7% de la renta imponible, si a ello sumamos el nivel reputacional de la Industria de las Aseguradoras de Salud Privadas en Chile, que de acuerdo al resultado del último estudio de CADEM “Los Consumidores Ciudadanos” el nivel de confianza de los consumidores alcanza un 24% de menciones positivas.

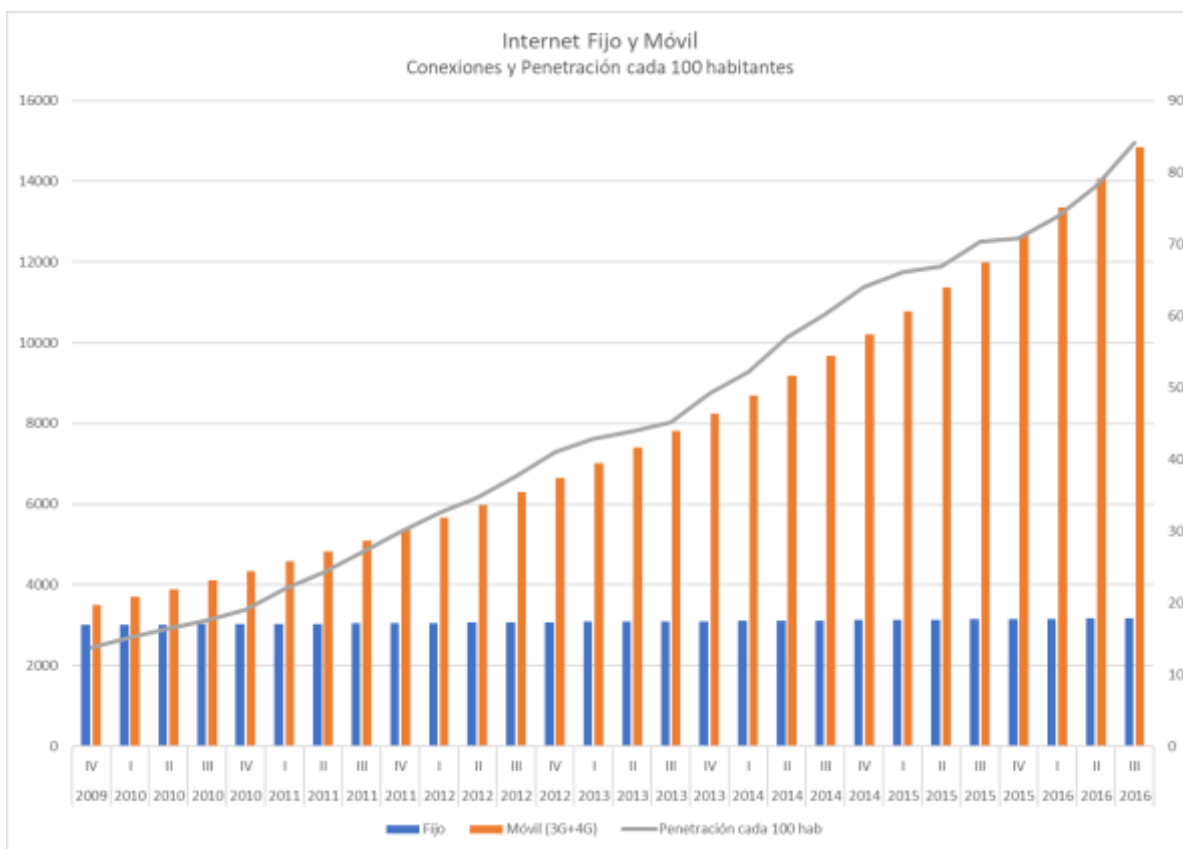


**Tecnológicos:** de acuerdo a los datos recientes que nos presentan las estadísticas de penetración de INTERNET en Chile, los incrementos en el acceso por hogar y velocidad de navegación, sumado a la cantidad de Smartphone con acceso permanente a INTERNET, que de acuerdo al resultado del último estudio de CADEM “Los Consumidores Ciudadanos” un 71% de los encuestados cuenta con acceso permanente a INTERNET, un 100% cuenta con teléfono móvil y un 65% posee notebook o pc, presentan una gran oportunidad para la implementación de una estrategia omnicanal a los Clientes, permitiendo la entrega de los servicios a través de distintas plataformas, el desafío para la ISAPRE ante una revolución de estas características es mantener un estándar de calidad y experiencia para el Cliente que no tenga quiebres o brechas visibles, y permita un flujo libre entre los canales de atención.

Referente a los indicadores de calidad y experiencia de servicio, se considerarán las definiciones establecidas por estudios de PROCALIDAD y PRAXIS, que miden de forma semestral y anual resultados de satisfacción, experiencia, recomendación y recompra de industrias de servicio que operan en Chile, estos estudios se realizan bajo metodología de muestreo estadístico ampliamente probada y aceptada como herramientas válidas de medición para estos efectos desde el año 2006.

Todo lo anterior se suma al crecimiento sostenido que ha registrado la penetración de internet y el mayor acceso a las tecnologías de la información, en Chile específicamente, conectando a un 84% de los Chilenos a la red, de acuerdo a las últimas estadísticas entregadas por la Superintendencia de Transporte y Telecomunicaciones, esto abre oportunidades para las Empresas, en términos de generar una relación permanente con sus clientes, potenciando la cobertura y alcance geográfico de sus servicios, extendiendo significativa la disponibilidad de los servicios en tiempo, integrando transacciones entre prestadores y obteniendo información en línea de los requerimientos de los clientes.





**Políticos:** el escenario político en Chile es estable.

**Legales:** a este respecto existe una regulación clara para el Sistema de Aseguradoras de Salud Privadas, que actualmente está en discusión respecto de la pertinencia y validez de ciertas reglas o condicionantes de los contratos de salud, ello considera las restricciones propias que presenta la suscripción de un contrato entre 2 partes de mutuo acuerdo, no obstante ello para el caso se plantea el acceso a la salud como un derecho y no un privilegio, en este sentido se discute un cambio a la ley de ISAPRES que contemple la eliminación de diferencias por tabla de factores de riesgo y restricción de ingreso al sistema por enfermedades preexistentes, esto representa potenciales efectos negativos en la rentabilidad de las ISAPRES, considerando que deberá adecuar los precios de los planes y aceptar dentro de su cartera a Clientes con alta siniestralidad que incrementarán el gasto en prestaciones médicas.

Se evidencia que esta dimensión es quizá la de mayor incidencia en la decisión de implementar los accionables para el despliegue de la estrategia, considera las experiencias anteriores de la ISAPRE cuando ha decidido realizar modificaciones a los

atributos de los servicios al Cliente, el poder del organismo fiscalizador a la hora de obligar a las instituciones a implementaciones totales y definitivas, obstaculizando versiones piloto o parciales con metodología ágil que además faciliten modificaciones y retractos de iniciativas.

**Medioambientales:** el cambio climático y la responsabilidad social empresarial, en lo que respecta al cuidado del medio ambiente y el uso eficiente de los recursos naturales es un aspecto prioritario en la operación de ISAPRE CRUZBLANCA, como evidencia es parte del primer grupo de salud en Chile que recibió en el mes de septiembre de 2018 la certificación de ENEL donde un 56% de la energía total utilizada proviene de fuentes de energía renovables no convencionales, con el compromiso de llegar a un 80% en los próximos años.

#### 6.3.1.2. ANALISIS DE LAS 5 PORTER

Para el entorno interno o específico se evalúan mediante la herramienta de las cinco fuerzas de Porter aquellos factores del entorno que potencialmente pueden afectar la rentabilidad de la ISAPRE

**Sustitutos:** para evaluar esta amenaza se detallan a continuación las diferencias y similitudes para identificar las dimensiones en grado de sustitución y variable precio entre las alternativas de Seguro de Salud Público y Privada

| Diferencias entre sistema FONASA e ISAPRES | FONASA   | ISAPRES  |
|--|--|--|
| Afiliación                                 | <b>Automática, supletoria y por disposición de Ley.</b>  | <b>Requiere suscripción de contrato. ISAPRE puede rechazar solicitud de afiliación</b>   |
| Contribución o Precio o Prima              | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Cotización legal del 7% de la renta imponible.</b></li> <li>b) <b>Este “precio” como porcentaje de la renta no varía en el tiempo.</b></li> </ul> | <b>a) Precio del plan contratado comprende la aplicación de un precio base y de la tabla de factores relativos (sexo y edad)</b> |
| Plan                                       | <b>Único</b>   | <b>Multiplicidad de Planes</b>   |
| Relación entre precio y plan               | <b>Casi inexistente, salvo por copagos. La cotización es proporcional a la remuneración.</b>   | <b>Absoluta, la cobertura del plan es proporcional a su precio base</b>  |
| Relación ente precio y riesgo              | <b>Inexistente</b>   | <b>El precio considera el riesgo del beneficiario</b>  |
| Preexistencias                             | <b>No se considera para efectos de afiliación o prestaciones de beneficios</b>   | <b>Puede dar lugar a rechazo de afiliación y/o coberturas diferidas o parciales</b>  |
| Financiamiento de prestaciones             | <b>Cotización legal e impuestos generales</b>  | <b>Cotización legal más cotización adicional voluntaria</b>  |

La comparación entre sistemas nos permite identificar a la variable precio como aquella de mayor relevancia para la selección de un sustituto, en este caso para las ISAPRES el basar los precios de los planes en una tabla de factores de riesgo expone de forma

permanente al negocio a incrementos en fuga hacia el Sistema de Seguro de Salud Público o FONASA, por cambios en la composición demográfica del mercado, montos promedios de pensiones en Chile e incrementos permanentes en los costos de las prestaciones médicas.

**Competidores potenciales:** al revisar la evolución del mercado de las Aseguradoras de Salud Privadas en Chile desde la promulgación de la primera ley de ISAPRES en el año 1990 que permite su creación, se evidencia que las barreras de entrada en aspectos legislativos son bajas, donde inicialmente existían más de una veintena de empresas con este giro, un negocio altamente atomizado entre ISAPRES Abiertas y Cerradas, que en los últimos 10 años se ha reducido a 6 ISAPRES Abiertas y 6 Cerradas, para efectos de generar economías de escala las barreras de entrada son altas, considerando que el negocio es principalmente por volumen lo que funciona como una palanca para alcanzar mejores precios con los prestadores y por consiguiente mantener una estrategia costo eficiente para los Clientes, la transformación digital y digitalización de los procesos hace que la barrera de entrada por localización no sea un aspecto relevante toda vez que el concepto de Sucursal Digital permite llegar a todos los Clientes sin necesidad de alta inversión en infraestructura, la diferenciación del producto no es una barrera de entrada alta para el negocio de la ISAPRES, considerando que todas los alcances de los contratos de salud están altamente regulados por la Superintendencia de Salud de Chile, quien establece las reglas para la oferta y diferenciación de los productos.

**Intensidad de la competencia actual:** las barreras de entrada que se identifican nos indican que no existe dificultad para ingresar al rubro, no obstante la evidencia indica lo contrario, donde el crecimiento de las ISAPRES y el fortalecimiento del modelo de negocios se ha dado principalmente por fusiones y adquisiciones de Holdings internacionales, tal como en el caso de CRUZBLANCA hoy parte de BUPA, donde se busca generar eficiencias al paquetizar y asegurar volumen de prestaciones entre empresas para lograr incrementar participación de mercado mediante congelamiento de precios de planes y oferta de planes cerrados con prestadores preferentes, con todo ello la participación de ISAPRE CRUZBLANCA alcanza actualmente un 21% del mercado, donde la cartera de Clientes no ha presentado crecimientos anuales superiores al 3%, por lo tanto la intensidad de la competencia entre los actuales participantes del mercado es muy alta y depende directamente de la estrategia de eficiencia en costos que las ISAPRES administren.

**Poder de negociación de los proveedores:** para el caso de las ISAPRES o Aseguradoras del Sistema Privado de Salud esta fuerza representa el mayor desafío estratégico para mantener la rentabilidad del negocio, es por ello que las fusiones y adquisiciones de empresas del rubro de salud con integraciones verticales son comunes, a nivel nacional la red de salud privada está compuesta por centros médicos, centros dentales, centros kinesiológicos, hospitales clínicos, clínicas y otros prestadores privados que permiten el acceso a prestaciones de carácter ambulatorio y/o hospitalario mediante sistema de bonos y/o reembolsos, los cuales buscan tener la mayor tasa de uso y ocupación de sus centros para rentabilizar la inversión en instalaciones e instrumental de alto de costo, lo cual permite estándares de acceso y oportunidad a las prestaciones garantizando un servicio diferenciado con mejor experiencia respecto al sistema de salud público, esto representa una ventaja competitiva para el sector, lo que implica una

relación permanente con los prestadores, donde la ISAPRE establece preferencia hacia prestadores para obtener paquetes de prestaciones a un menor costo, con ello las ISAPRES pueden mantener un poder negociador más fuerte por sobre el poder de negociación de los proveedores, o prestadores de salud en nuestro caso.

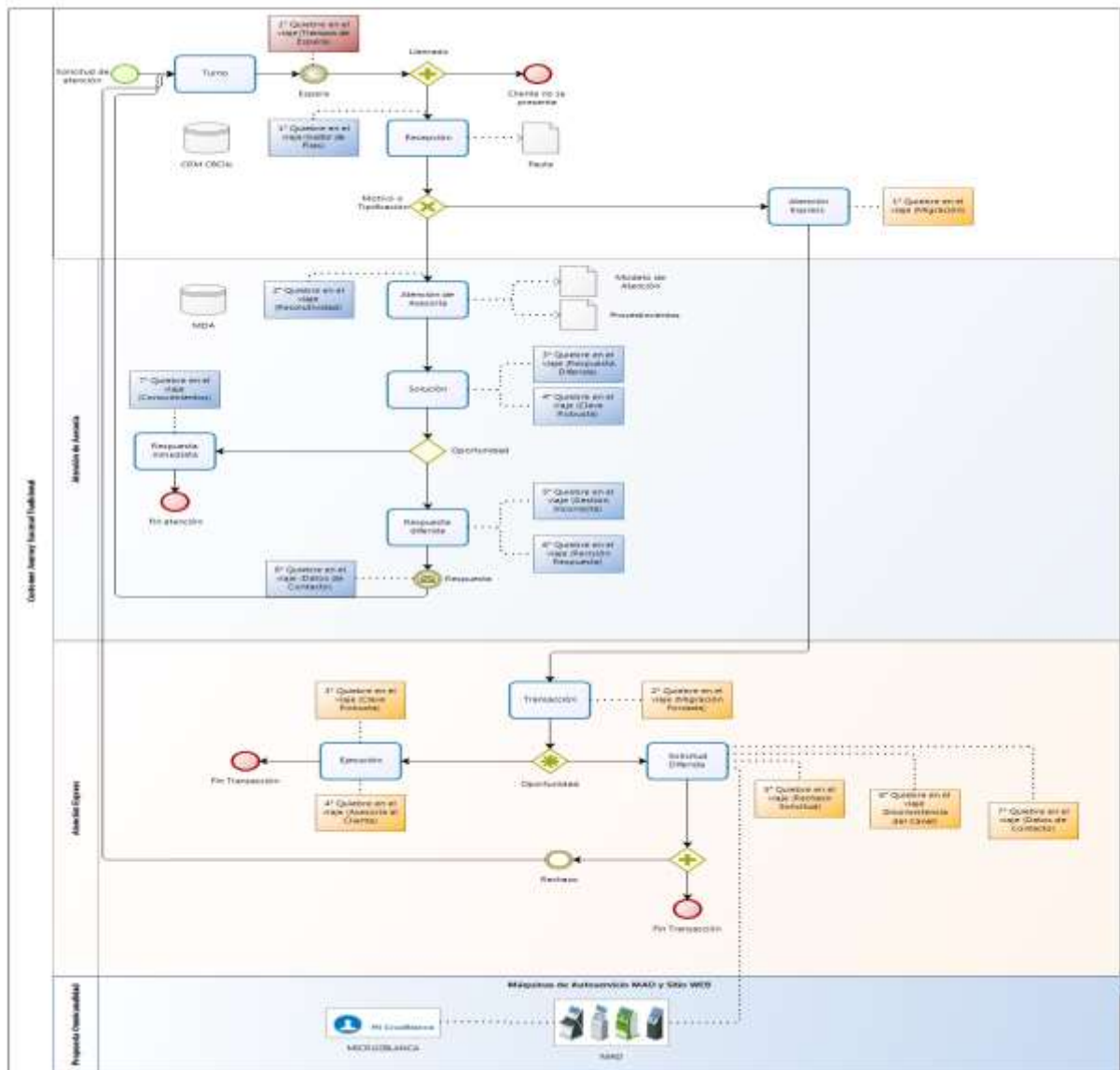
**Poder de negociación de los Clientes:** considerando la concentración en 6 participantes de la industria de ISAPRES Abiertas y 6 Cerradas, donde el contrato de salud se suscribe entre el cotizante y la ISAPRE, el poder de negociación del Cliente se limita a realizar un cambio de Aseguradora o migrar al sistema público, donde existe un precio estándar del 7% de cotización legal para previsión de salud, por tanto estará obligado a suscribir en alguno de los sistemas bajo dicha regla, por otra parte la homologación de la tabla de factores de riesgo por tramo etario y sexo genera que en términos de competencia por precio pactado los deltas a favor del Cliente sean prácticamente inexistentes.

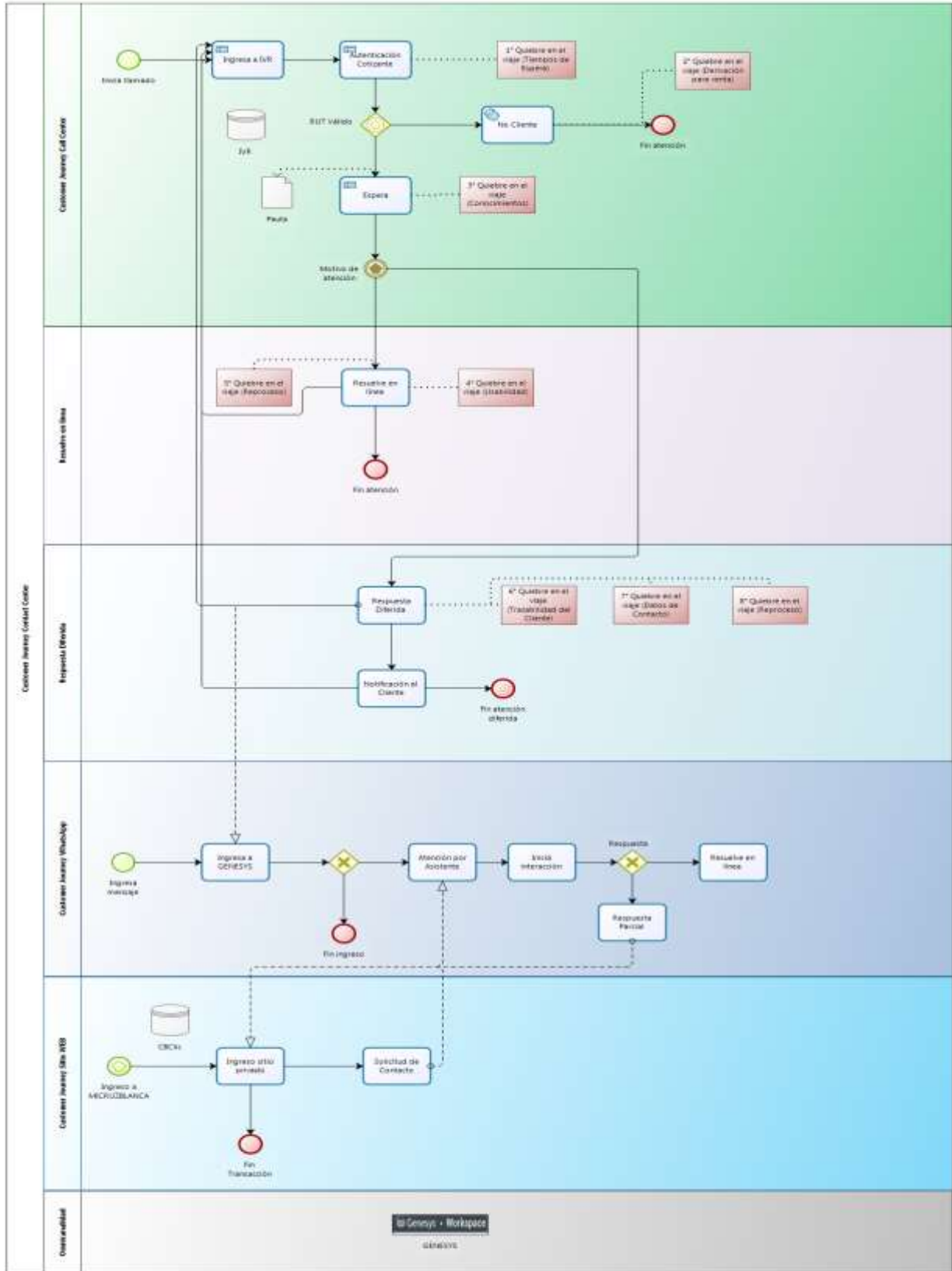
## 7. ESTRATEGIAS Y ACCIONABLES (PALANCAS)

El alcance de esta propuesta de estrategia omnicanal para ISAPRE CRUZBLANCA abordara oportunidades o accionables para las fases evolutivas hacia una experiencia sin brechas o quiebres visibles para el Cliente, se basa en los quiebres identificados en los flujos de Customer Journey para los canales de atención, en este caso Sucursales Físicas y Contact Center para canal de voz, WhatsApp, Contacto WEB y Sitio WEB MICRUZBLANCA.

Las estrategias propuestas representan oportunidades de desarrollo de acciones de fácil implementación, bajo costo y alto impacto, también denominados Quick Wins, bajo metodología ágil y experiencias piloto para ejecución de acciones en prueba o versiones BETA.

A continuación, se presentan en detalle las acciones propuestas para evaluar su implementación de acuerdo con los quiebres identificados en Customer Journey:





## Resolutividad

Este atributo del servicio que facilita la implementación de una estrategia omnicanal, en la ISAPRE actualmente se fundamenta en el concepto “Un contacto una solución”, para esta propuesta se evaluaron las atenciones de Clientes en todos los canales de contacto y se identificaron aquellas interacciones donde no fue posible resolver la solicitud del Cliente durante la atención y fue necesario gestionar un requerimiento a las áreas back para respuesta diferida, el porcentaje de estos casos para Contact Center es cercano a un 7% y un 4% para el canal de Sucursales, donde los motivos de atención para gestión diferida se concentran en Asesorías, Mantenciones, Ingresos de GES/CAEC, Licencias Médicas y Subsidios.

Para esta propuesta se abordará lo que es posible y factible de gestionar por parte de la ISAPRE, en este caso la gestión de GES/CAEC, no así en el caso de Licencias Médicas y Subsidios que se gestionan en forma conjunta con las respectivas COMPINES y se depende de sus plazos de resolución.

Entendiendo que para la implementación de una estrategia omnicanal se requiere de la participación de todas las áreas de negocio de la ISAPRE, en el tiempo se ha restringido la autonomía de los Asistentes de Servicio para gestión integral de ingresos y mantenciones de las Garantías Explícitas en Salud y activación de Catastróficos o en adelante GES/CAEC, con el argumento de mantener el control del gasto por prestaciones garantizadas por decreto de acuerdo a las 80 patologías vigentes, en este sentido se deteriora la experiencia de servicio de los Clientes al solicitar la activación de estas garantías considerando que deben interactuar en más de una oportunidad para el ingreso de su caso, donde se busca no traspasar los controles de carácter interno a la experiencia de los Clientes, es por ello que se considera lo siguiente:

- 1) Incorporar base de conocimiento con procedimientos GES/CAEC en CRM de la ISAPRE, al cual tengan acceso todos los Asistentes de Servicio.
- 2) Entregar capacitación a todos los Asistentes de Servicio, facilitando la bajada de información del proceso.
- 3) Incorporar pauta de evaluaciones de calidad con atributos específicos para el proceso de Asesoría en GES/CAEC.
- 4) Desarrollar módulo en CRM para el ingreso de múltiples patologías en una sola atención, reduciendo los reprocesos y tiempos de espera para el Cliente.
- 5) Liberar la carga de canasta con periodicidad cada vez para la activación directa de los Asistentes de Servicio.
- 6) Incorporar la opción de firma de formulario de aceptación de red a través de Contact Center con grabación de conformidad por voz de Cliente, esto permitiría reducir el costo por transacción considerando que una atención del Canal Contact Center representa un 17% del costo de una atención en canal Sucursal.
- 7) Activación de GES/CAEC en prestadores de BUPA con venta de bono GES con autenticación IMED.



- 8) Incorporación de guía al paciente con despacho en línea durante el ingreso del caso, esto permitirá Asesorar al Cliente para el correcto uso de su GES/CAEC desde el inicio reduciendo los reingresos de atenciones por este motivo, que de acuerdo con las estadísticas generan 1,9 iteraciones del Cliente.

## **Asesoría**

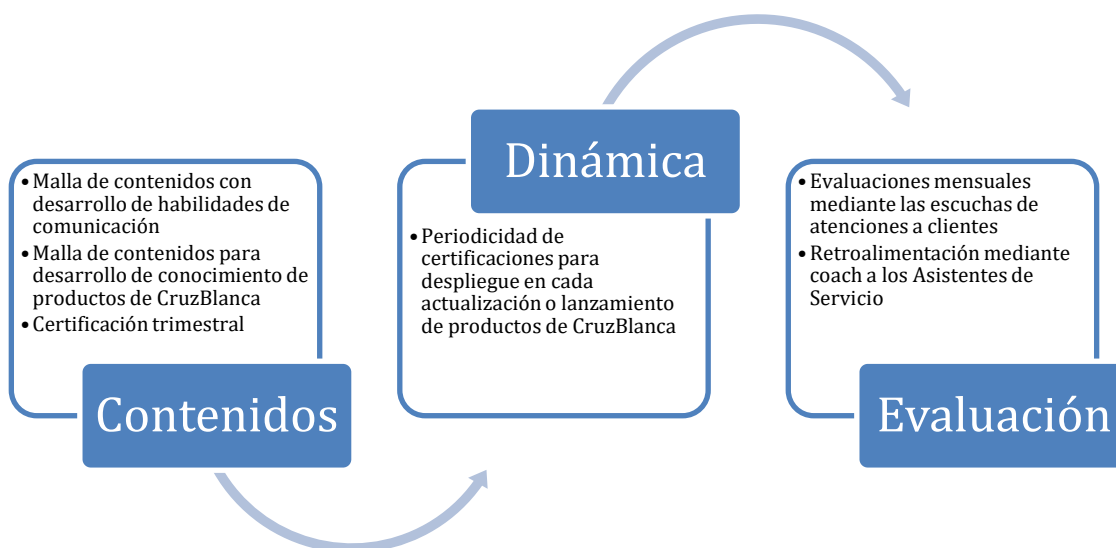
Este tipo de atenciones corresponden a interacciones en donde el cliente requiere información referente a su contrato de salud, pudiendo ser: solicitar un cambio de plan, incorporación o eliminación de cargas, cambios de empleador, o incorporación a la ISAPRE. Estas asesorías representan un 4,3% del total de atenciones, y solo pueden ser realizadas en el canal presencial de Sucursales.

Actualmente la ISAPRE cuenta con sistema de firma de formulario único de notificación, o también conocido como FUN, mediante una clave de seguridad que se entrega al cliente en el momento de su incorporación, la cual permite al Cliente autorizar este tipo de transacciones a través del sitio WEB sin necesidad de visitar una Sucursal.

Descrito este tipo de interacción con la ISAPRE, identificamos un primer quiebre en la experiencia del cliente, donde la promesa de servicio de CruzBlanca dicta que es él quien escoge libremente donde desea consumir un servicio o continuar una atención, en este caso las asesorías solo se dispensan en el canal presencial. Esta ruptura incrementa significativamente el riesgo de fuga de los afiliados, donde los antecedentes alertan que el 14,9% de los clientes que consultan por desafiliación en algún canal de contacto finalmente proceden con la solicitud de desafiliación de la ISAPRE.

Para abordar la liberación de valor para el cliente respecto de esta brecha se proponen dos accionables claves:

- 1) Accionable para el canal de Contacto WEB consiste en realizar capacitación a todos los Asistentes de Servicio con pasantías en Sucursales para generar aprendizaje del modelo de retención de Clientes para una Asesoría Integral.
- 2) Disponer de los perfiles de venta para los Asistentes de Servicio de Contact Center para que puedan realizar las mantenciones de contratos con respaldo de grabación de voz del Cliente y firma en línea con clave robusta.



## CRM unificado

Actualmente la ISAPRE cuenta con plataformas diferenciadas para la administración de la relación con Clientes, en el caso de Contact Center para los canales de voz, WhatsApp, Contacto WEB y Redes Sociales existe un único sistema soportado por GENESYS, el que permite generar omnicanalidad para el Cliente solo en este entorno, donde el canal de Sucursales no cuenta con acceso a dicha información y utiliza sistema interno CBCLIC que es de carácter transaccional, y es por ello que no es posible desplegar una estrategia de omnicanalidad para la ISAPRE, evidentemente, es necesario evaluar la implementación de un sistema CRM unificado para todos los canales, no obstante esta propuesta está fuera del alcance de esta estrategia.

El segundo proceso transversal para lograr implementar de forma exitosa una estrategia omnicanal es el estándar de conocimientos y acceso a la información a través de todos los Canales de Atención al Cliente, de ello se ha realizado un análisis de la calidad en los procesos realizados por los Asistentes de Servicio de todos los Canales, con una muestra representativa de un 8% del total de atenciones registradas, que en un 38% de los casos registró algún error que impactará en la correcta ejecución del proceso para el Cliente, todos los errores registrados pueden ser abordados con desarrollo de conocimientos, capacitación permanente y bases de conocimiento unificadas para consulta de los Asistentes, como un accionable de rápida implementación se establece procedimiento de entrenamiento permanente a todos los Asistentes que presentaron errores en procedimientos, donde se focaliza instancia 1 a 1 para fortalecer los conocimientos específicos y rectificar los errores detectados en evaluaciones, esto debiese reflejar una mejora sustantiva en los estándares de calidad para potencia la cultura de cero error.

Lo anterior considera que el Cliente debe tener una experiencia fluida sin quiebres visibles en el servicio, para lo cual los Asistentes de Servicio deben dar respuestas consistentes, idénticas y con la misma claridad ya sea a través de los canales escritos, de voz o presencial.

16-Integración-CRM



**APP ISAPRE CRUZBLANCA**

Una propuesta para empujar la implementación de una estrategia omnicanal en la ISAPRE consiste en el desarrollo de una APP que contenga los servicios de autoatención, acceso a información de canales de atención, modificaciones de contrato, contratación de productos adicionales, revisión de requerimientos, opción de contacto en línea con un Asistente de Servicio, compra de bonos, solicitud de reembolsos, toma de horas en centros médicos del Holding BUPA, y pago de cotizaciones, la implementación de este accionable representa un costo cercano a las UF 470 más costo de mantención mensual de UF 40, no obstante ello es posible justificar el costo con el beneficio de mejorar la experiencia de Clientes, y un beneficio tangible de ahorro en costos por operación de canales donde los costos estimados por cada atención alcanzan los \$3.390 en Sucursales y \$470 en Contact Center calculados para el año 2018, si esto supone una tasa de migración probable del 60% de las transacciones rápidas tales como venta de

bonos y reembolsos representa un ahorro estimado para la ISAPRE cercano a los MM\$400 por mes.

### **Información de beneficios omnicanal**

Un atributo característico del Modelo de Atención de ISAPRE CRUZBLANCA es “sorprender” al Cliente en cada interacción, para ello se debe generar mensajería disponible en CRM CBClick para uso en todos los Canales de Atención, donde las campañas de beneficios y convenios sean informadas en cada atención, y además se integre con la estrategia de comunicación de marketing para informar al Cliente mediante correo electrónico los 11 beneficios permanentes de la ISAPRE para sus Clientes, además de potenciar la experiencia omnicanal informando al Cliente la disponibilidad de Canales Digitales para atender sus requerimientos.

### **Chatbot integrado a GENESYS**

En el mes de septiembre 2018 ISAPRE CRUZBLANCA inicia las pruebas de Chatbot para Clientes de alto valor en sitio privado MICRUZBLANCA, el cual comienza su aprendizaje mediante la carga de consultas frecuentes, no obstante esta trazabilidad no es registrada en CRM utilizado por los Asistentes de Servicio de Contact Center para anticipar la comprensión de los requerimientos de Clientes que ingresan por Chatbot y deben finalizar su atención con un Asistente de Servicio, estos antecedentes son de alto valor para optimizar los tiempos de atención de los Canales Digitales, facilitando las transacciones para los Clientes y permitiendo a su vez el desarrollo de los canales de autoatención.

### **Trazadoras de prestaciones para Asesoría y derivación**

ISAPRE CRUZBLANCA cuenta con la trazabilidad de todas las prestaciones ambulatorias y hospitalarias que han consumido sus Clientes, no obstante ello, esta información de incalculable valor no es utilizada en acciones de fidelización de Clientes y optimización del gasto médico mediante derivación a prestadores preferentes, es por ello que es necesario anticiparse a los momentos de la verdad de los Clientes, tal como lo es el desarrollo de una enfermedad crónica, donde el tratamiento oportuno y control permanente para el paciente, donde la ISAPRE acompañe en el proceso con información clara y de valor es una componente que de forma comprobada genera satisfacción y lealtad hacia la marca, con una externalidad positiva para la ISAPRE tal como lo es la prevención temprana de eventos catastróficos del Cliente que aumentan el gasto médico promedio impulsando de forma permanente los precios de los planes al alza.

Esta estrategia de trazadoras es de fácil implementación, pero debe considerar una comunicación neutra hacia los Clientes, con un sentido de estilo de vida saludable y preventivo, que no haga entender al Cliente un mensaje de “espionaje médico” por parte de la ISAPRE, por ello solo se deben abordar prestaciones no controversiales tales como Hipertensión, Diabetes, Asma, Hernias, Cardiológicas, Dentales, y Embarazo, evitando aquellas que tengan relación con prestaciones Psiquiátricas o por Infectología.

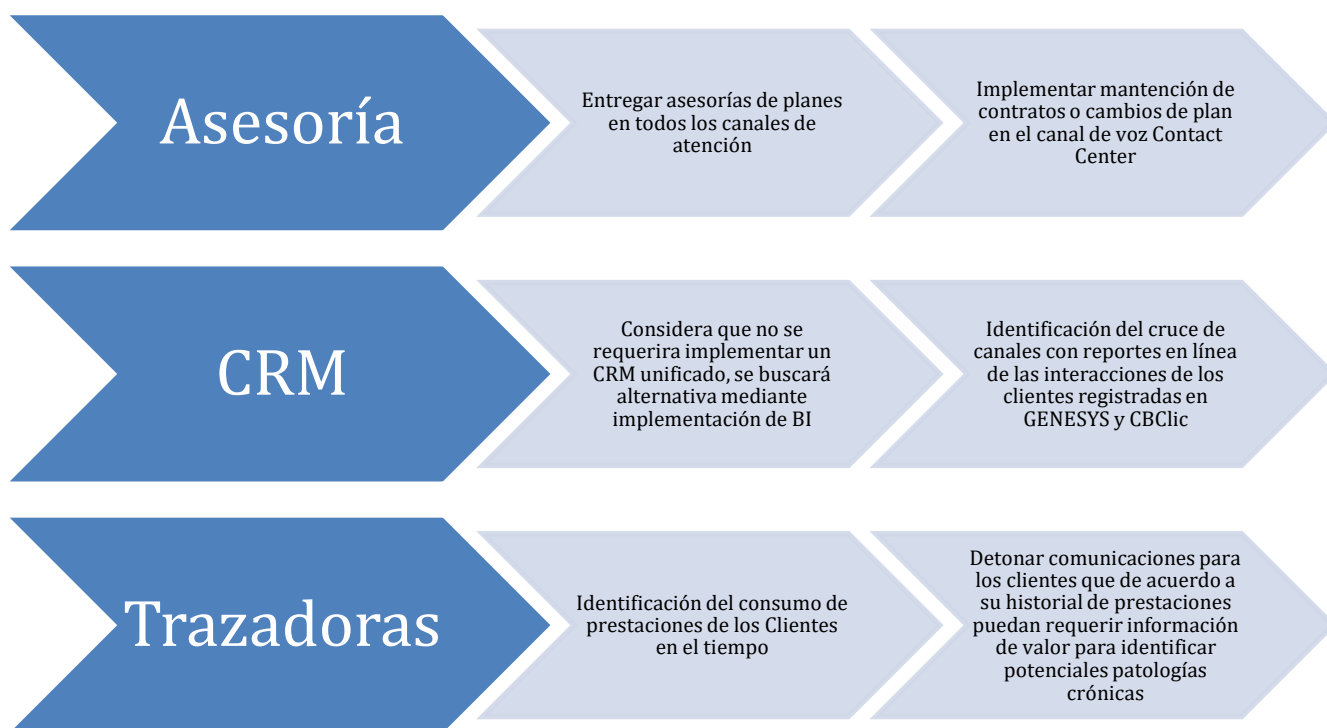
## Integración gestor de filas con mensajería Smartphone o correo electrónico

La penetración del acceso a INTERNET y Smartphone facilita la implementación de este accionable, donde es posible evaluar una estrategia que entregue en línea al Cliente las alternativas para que seleccione en qué canal desea atenderse, esto utilizando las herramientas disponibles en la ISAPRE, en este caso el Gestor de Filas que se encuentra instalado en toda la red de Sucursales, donde el Cliente ingresa para una atención, pero está sujeto a disponibilidad de Asistentes de Servicio y tiempos de espera que en promedio alcanzan los 20 minutos en horario valle y hasta 90 minutos en horarios punta, por esto se propone desplegar mensajería vía SMS al Cliente que emite ticket informando en aquellos casos donde el tipo de atención que solicita se encuentra disponible en sitio WEB o Contact Center evitando el tiempo de espera.

### 7.1. SECUENCIA PROPUESTA DE DESPLIEGUE PALANCAS

Para mejor comprensión de la propuesta de estrategia omnicanal que se ha entregado en este informe, a continuación, se muestra un diagrama de transición de los procesos de los cuales se espera desbloquear valor para los clientes.

#### 17-Secuencia-Despliegue-Accionables



## 8. CONCLUSIÓN

Al finalizar este documento, después de los análisis de Customer Journey de los clientes de CruzBlanca, donde se han segmentado los clientes, se han identificado sus expectativas en función de los resultados de NPS, se han mapeado los viajes en los distintos canales mediante flujos de Customer Journey, se han detallado los servicios disponibles y los quiebres que impiden que el cliente experimente la omnicanalidad, lo que se debe rescatar es en que partes de los procesos que se ejecutan actualmente para resolver los requerimientos de los clientes de acuerdo a sus expectativas, incluso superándolas de forma permanente para lograr su fidelidad y permanencia.

A continuación, se detallan los resultados esperados de esta estrategia:

- 1) Mantener el liderazgo en la industria medido en marketshare, que actualmente alcanza el 21%
- 2) Reducir la fuga de clientes que solicitan desafiliarse de la ISAPRE por mal servicio, al menos en un 3%, en la actualidad la fuga por este motivo es de un 14,9% del total de desahucios por mes.
- 3) Implementar en el corto plazo BI que integre la información de las interacciones de clientes en los canales de Contact Center y Sucursales, con el objetivo de mantener esta información en línea para la consulta de todos los usuarios que Administran, Gestionan y atienden los canales.
- 4) Incorporar la información de las prestaciones ambulatorias y hospitalarias de los clientes en la base de datos de BI a implementar, con el objetivo de detonar campañas direccionadas a los clientes con potencial desarrollo de enfermedades crónicas, para acompañarlos en el proceso de diagnóstico y tratamiento cuidando los costos médicos.
- 5) Reducir los tiempos de espera de los clientes en los distintos canales de atención, mediante la integración de gestor de filas para informar al cliente que demanda una atención cuantos clientes están en la fila de espera antes que él, esto permite que el cliente defina si desea esperar o utilizar un canal de autoservicio de acuerdo con sus prioridades.
- 6) Integrar machine learning al Chatbot de la ISAPRE a las atenciones que se registran en Contact Center, con el objetivo de identificar respuestas lineales que no requieren de un asistente de servicio para ser resueltas, y que por tanto pueden ser surtidas sin límite de horario 24/7.

El conocimiento de las expectativas de los clientes de la ISAPRE, en este caso, respecto de la experiencia de servicio que ellos esperan vivir en los distintos canales de atención, es del todo necesario para lograr los objetivos estratégicos en términos de sostenibilidad, proyección, crecimiento y posicionamiento de ISAPRE CruzBlanca en un contexto de competencia altamente concentrada y un escenario normativo en permanente cambio.

De los antecedentes presentados para sustentar esta propuesta, se rescatan conclusiones que dan señales de los cambios necesarios en las dinámicas de delivery de los servicios de ISAPRE para sus clientes, en este sentido se identifican como oportunidades para relevar las transacciones hacia asesoría, y posicionar el autoservicio con alta disponibilidad para alcanzar la credibilidad necesaria que permita a los clientes dar valor a esta nueva dinámica de autoatención en los canales digitales.

Los clientes en cada instancia de consulta, escucha de atenciones, encuestas, resultados de NPS, reclamos, entre otros medios de levantamiento de experiencia de clientes y niveles de satisfacción, reiteran 3 atributos claves para el desarrollo de esta propuesta omnicanal, los cuales requieren definir las estrategias y accionables para mejorar la resolutiveidad, usabilidad y oportunidad, con esta información se abordan las estrategias que la empresa debe impulsar para mejorar la lealtad de los clientes en todos sus ciclos de vida y fortalecer el grado de promoción de la marca.































## Anexo 1 Flujos Bizagi Customer Journey

### 9.1. Customer Journey Canal Sucursal

#### Tabla de Contenido

**CUSTOMER\_JOURNEY\_SUCURSAL\_TRADICIONAL**;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

BIZAGI MODELER ;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOURNEY SUCURSALES</b>  | <b>43</b> |
| 1.1      | CUSTOMER JOURNEY SUCURSAL TRADICIONAL  | 44        |
| 1.1.1    | <i>Elementos del proceso</i>   | 44        |
| 1.1.1.1  |  Solicitud de atención    | 44        |
| 1.1.1.2  |  Turno                    | 44        |
| 1.1.1.3  |  Espera                   | 44        |
| 1.1.1.4  |  Llamado                  | 44        |
| 1.1.1.5  |  Recepción                | 44        |
| 1.1.1.6  |  Motivo o Tipificación    | 45        |
| 1.1.1.7  |  Atención Express        | 45        |
| 1.1.1.8  |  Transacción            | 45        |
| 1.1.1.9  |  Oportunidad            | 46        |
| 1.1.1.10 |  Solicitud Diferida     | 46        |
| 1.1.1.11 |  Compuerta Paralela     | 46        |
| 1.1.1.12 |  Rechazo                | 46        |
| 1.1.1.13 |  Fin Transacción        | 46        |
| 1.1.1.14 |  Ejecución              | 47        |
| 1.1.1.15 |  Fin Transacción        | 47        |
| 1.1.1.16 |  Atención de Asesoría   | 47        |
| 1.1.1.17 |  Solución               | 48        |
| 1.1.1.18 |  Oportunidad            | 48        |
| 1.1.1.19 |  Respuesta diferida     | 48        |
| 1.1.1.20 |  Respuesta              | 49        |
| 1.1.1.21 |  Respuesta inmediata    | 49        |
| 1.1.1.22 |  Fin atención           | 49        |
| 1.1.1.23 |  Procedimientos         | 49        |
| 1.1.1.24 |  Modelo de Atención     | 49        |
| 1.1.1.25 |  Pauta                  | 50        |
| 1.1.1.26 |  Cliente no se presenta | 50        |
| 1.1.1.27 |  MICRUZBLANCA           | 50        |
| 1.1.1.28 |  MAD                    | 50        |
| 1.1.1.29 |  CRM CBClic             | 50        |
| 1.1.1.30 |  MDA                    | 51        |
| 1.2      | ATENCIÓN DE ASESORÍA   | 51        |

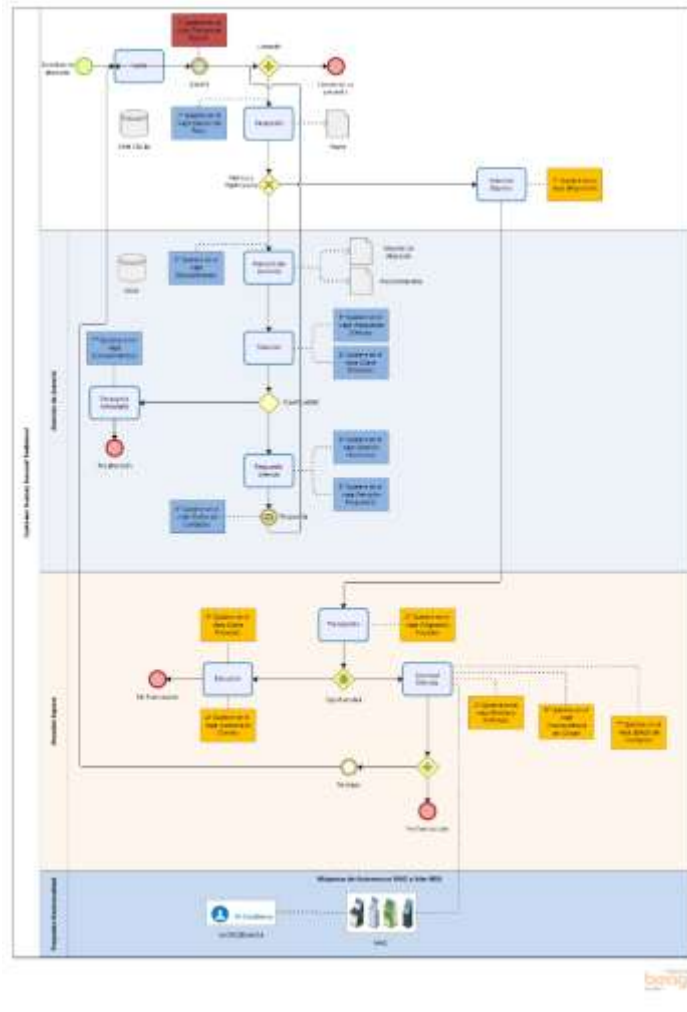


|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.3     | ATENCIÓN EXPRESS                              | 51 |
| 1.4     | PROPUESTA OMNICANALIDAD                       | 51 |
| 1.4.1   | Elementos del proceso                         | 51 |
| 1.4.1.1 | Máquinas de Autoservicio MAD y Sitio WEB..... | 51 |

**2 ..... RECURSOS**  
**..... 52**

|     |                                |    |
|-----|--------------------------------|----|
| 2.1 | SUCURSAL TRADICIONAL (ENTIDAD) | 52 |
| 2.2 | ASISTENTE DE SERVICIO (ROL)    | 52 |
| 2.3 | JEFE DE SERVICIO (ROL)         | 52 |
| 2.4 | CLIENTE (ENTIDAD)              | 52 |
| 2.5 | ÁREA BACKOFFICE (ROL)          | 52 |

## 1 JOURNEY SUCURSALES



**Versión:**

1.0

**Autor:**

Sebastian Quiroz

## 1.1 CUSTOMER JOURNEY SUCURSAL TRADICIONAL

**Descripción**

Flujo de customer journey en Sucursales Tradicionales de ISAPRE CRUZBLANCA

---

### 1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

#### 1.1.1.1 Solicitud de atención

**Descripción**

Inicio del servicio en el canal tradicional de Sucursal, donde el Cliente ingresa durante el horario de atención mediante la emisión de un ticket de atención desde un tótem que imprime un voucher con el número y motivo de atención para que sea llamado por un Asistente de Servicio de la Sucursal

#### 1.1.1.2 Turno

**Descripción**

Cliente emite un ticket desde tótem, el cual entrega voucher con número de atención y motivo seleccionado, este turno también es posible de emitir directamente en módulo de Asistente de Servicio en aquellos casos donde amerite, por ejemplo, Cliente con problemas de movilidad, embarazadas y/o tercera edad

**Ejecutantes**

Cliente, Asistente de Servicio, Sucursal Tradicional

#### 1.1.1.3 Espera

**Descripción**

Tiempo que transcurre desde la emisión del ticket hasta el momento donde el Cliente es llamado para su atención en módulo por Asistente de Servicio

#### 1.1.1.4 Llamado

#### 1.1.1.5 Recepción

## Descripción

Asistente recibe al Cliente en su módulo y ejecuta el protocolo de bienvenida a CRUZBLANCA, consultando al Cliente el motivo de su visita, marca el inicio de atención del Cliente en gestor de filas, ingresando a CRM de la ISAPRE para acceder a los antecedentes del Cliente en respectivo contrato de salud

## Ejecutantes

Asistente de Servicio, Cliente

1.1.1.6  **Motivo o Tipificación**

## Descripción

Una vez realizado el protocolo de bienvenida a CRUZBLANCA y habiendo indagado en solicitud del Cliente, la atención se puede clasificar en Atención Express o de Asesoría, en esta etapa se identifica un 1° quiebre en el journey del Cliente, en caso de que el Cliente haya seleccionado un Motivo de atención en tótem dispensador de turnos el Asistente le solicita que emita un nuevo ticket para su atención

## Flujos

**Atención Express**

**Atención de Asesoría**

1.1.1.7  **Atención Express**

## Descripción

Corresponde a una o más atenciones de transacciones a solicitud del Cliente, tales como venta de bonos y reembolsos por prestaciones ambulatorias, en esta etapa se registra el 1° Quiebre en el viaje para una atención express que presenta oportunidades importantes para apalancar una estrategia omnicanal, considerando que estas transacciones están disponibles para solicitar a través de Contact Center, WhatsApp y Sitio WEB MICRUZBLANCA

## Ejecutantes

Asistente de Servicio, Cliente

1.1.1.8  **Transacción**

## Descripción

En esta etapa se genera la emisión del bono normal o GES, o el reembolso con tope diario de \$60.000, se detecta el 2° Quiebre en el viaje de una atención express cuando no se gestiona el reembolso con pago en efectivo y se debe ingresar solicitud diferida con respuesta en 8 días hábiles, a diferencia de los plazos para gestión en sitio WEB con respuesta en 3 días hábiles o a través de Máquinas de Autoatención en Sucursal

con respuesta en 3 días hábiles, esto actualmente se ha reflejado en los literales de NPS de Clientes por no brindar la atención al Cliente en el momento de su solicitud

## Ejecutantes

Área BackOffice, Cliente, Jefe de Servicio, Sucursal Tradicional

### 1.1.1.9 Oportunidad

## Descripción

En esta etapa define si será gestión inmediata o con respuesta diferida

## Flujos

### Ejecución

#### Solicitud Diferida

### 1.1.1.10 Solicitud Diferida

## Descripción

Asistente de Servicio gestiona reembolso diferido al Cliente con 8 días hábiles de plazo de respuesta, indistintamente del monto de la prestación, esta restricción genera el 5° Quiebre en el viaje del Cliente por expectativas incumplidas, donde la ISAPRE nunca le informó proactivamente que los reembolsos se deben gestionar a través de la WEB con respuesta de 3 días hábiles, con el riesgo inherente de ser rechazados por ser prestaciones no cubiertas, documentos ilegibles o documentación faltante, esto genera reprocesos permanentes para Sucursales, con un ejemplo claro de que en Región Metropolitana los Clientes cambian a Sucursales donde sí se gestionan los reembolsos de forma inmediata con pago en efectivo

### 1.1.1.11 Compuerta Paralela

### 1.1.1.12 Rechazo

## Descripción

Al cumplimiento de los pazos establecidos por las áreas back de procesos es posible que se genere rechazo por gestión incorrecta de solicitud, siempre en forma, esto quiere decir que no corresponde solicitud, antecedentes faltantes, fuera de plazo, no codificados o incorrectamente clasificados, este evento cierra el requerimiento debiendo ingresar uno nuevo en caso de que así corresponda para iniciar nuevamente la cuenta de los plazos para respuesta al Cliente

### 1.1.1.13 Fin Transacción

## Descripción

Finaliza solicitud con alerta al Cliente vía correo electrónico o SMS de que su solicitud ya fue atendida, en este caso puede afectar el flujo de información al Cliente el 7° Quiebre en el viaje

#### 1.1.1.14 Ejecución

##### **Descripción**

Asistente de Servicio genera realiza transacción, ya sea emitiendo bono o entregando reembolso en efectivo, en esta etapa se genera el 3° Quiebre en el viaje, donde el Asistente no cumple con los pasos del Modelo de Atención debiendo siempre entregar Clave Robusta a los Clientes que no cuentan con ella, la entrega de esta clave actualmente alcanza el 40%, donde además el Asistente debe mencionar al Cliente los Canales Digitales disponibles para realizar este tipo de solicitudes, adicionalmente se identifica un 4° Quiebre en el viaje que impacta directamente la experiencia omnicanal del Cliente, donde el Asistente debe mencionar al Cliente que los bonos para prestaciones en IntegraMédica los puede solicitar directamente en el centro médico con su huella, y que los bonos tienen duración de 30 días desde su fecha de emisión, por ello se recomienda que antes de emitir el bono el Cliente pida hora con su médico tratante, esto además presenta riesgo de reproceso por bonos caducos.

##### **Ejecutantes**

Asistente de Servicio, Cliente

#### 1.1.1.15 Fin Transacción

##### **Descripción**

Finaliza la interacción con la ejecución de la transacción dentro de una misma atención, se cumple en un 100% el objetivo representado por la frase "Un contacto una solución"

#### 1.1.1.16 Atención de Asesoría

##### **Descripción**

Corresponde a una o más consultas que requieren de análisis por parte del Asistente de Servicio, consideran una o más alternativas de solución, y en ocasiones no pueden resueltas en el momento y requieren el ingreso de un requerimiento a las áreas Back para su solución y respuesta diferida al Cliente, puede corresponder a una atención para mantenciones del contrato del Cliente, acceso a algún beneficio por cesantía del Cotizante, ingreso de GES o CAEC, revisión de presupuestos o programas médicos, revisión de coberturas hospitalarias o ambulatorias, licencias médicas o subsidios, apelaciones por reducción o rechazo de licencias médicas, convenios con prestadores, interpretación de respuestas de requerimientos, entre otras solicitudes que no son transaccionales, en esta etapa se identifica el 2° quiebre en el viaje del Cliente por falta de resolutividad y de especialistas en el front

## Ejecutantes

Asistente de Servicio, Cliente, Área BackOffice, Jefe de Servicio

### 1.1.1.17 Solución

#### Descripción

En esta etapa el Asistente de Servicio entrega respuesta a la solicitud del Cliente o realiza un compromiso de respuesta mediante el ingreso de requerimiento a las áreas Back, entregando un número de ticket y fecha probable de solución para que el Cliente consulte, en esta etapa se genera un 3° quiebre en el viaje por falta de resolutivez y respuesta inmediata a solicitud del Cliente, adicionalmente se evidencia en esta etapa el 4° Quiebre en el viaje que dificulta una experiencia omnicanal, donde el Asistente debe hacer entrega de Clave Robusta al Cliente para que realice sus transacciones en sitio WEB o la App, actualmente se gestiona solo un 40% de activación de esta clave

## Ejecutantes

Asistente de Servicio, Jefe de Servicio, Cliente, Área BackOffice

### 1.1.1.18 Oportunidad

#### Descripción

Se define si la respuesta o solución a requerimiento del Cliente será inmediata, diferida o una mezcla de ambas, con registro de requerimiento a las áreas Back para su análisis y solución

## Flujos

### Respuesta inmediata

### Respuesta diferida

### 1.1.1.19 Respuesta diferida

#### Descripción

Asistente de Servicio compromete una respuesta a solicitud del Cliente de acuerdo a los plazos establecidos por áreas back en Sistema de ingreso de requerimientos para respuesta diferida, en esta etapa se genera el potencial 5° Quiebre en el viaje del Cliente, donde por gestión incorrecta del Asistente de Servicio al ingresar requerimiento este pueda ser devuelto o rechazado por el área Back, donde el Cliente al consultar por respuesta recibirá la indicación de que su solicitud fue rechazada sin saber el motivo del rechazo por 6° Quiebre en el viaje, limitantes de sistema que solo muestran el detalle de la respuesta al Asistente de Servicio solicitante.

## Ejecutantes

Asistente de Servicio, Jefe de Servicio, Cliente, Área BackOffice

#### 1.1.1.20 Respuesta

##### **Descripción**

Cliente recibirá una alerta en su correo electrónico o celular vía SMS de la respuesta al requerimiento, en esta etapa se genera un 8° Quiebre en el viaje, considerando que un 17% de los Clientes atendidos no registran o registran datos de contacto erróneos en sistema, por lo cual no recibirán la respuesta en los plazos establecidos

#### 1.1.1.21 Respuesta inmediata

##### **Descripción**

Asistente de Servicio logra resolver durante la misma atención, esto quiere decir "Un Contacto una Solución" el requerimiento(s) del Cliente, finalizando el servicio con una respuesta concreta y clara de la solución, en esta etapa se produce el 7° Quiebre en el viaje del Cliente, donde por falta de conocimientos del Asistente de Servicio, en un 35% de los casos el procedimiento no es bien ejecuta generando un reproceso para el Cliente donde será necesario un nuevo contacto para rectificar los errores.

##### **Ejecutantes**

Asistente de Servicio, Jefe de Servicio, Cliente, Área BackOffice

#### 1.1.1.22 Fin atención

##### **Descripción**

Finaliza atención del Cliente en dicha oportunidad, en esta etapa el Asistente debe ejecutar protocolo de despedida informando al Cliente alguno de los beneficios permanentes de la ISAPRE para sus Clientes y mencionando la disponibilidad de los Canales Digitales (Contact Center, WhatsApp o Sitio WEB MICRUZBLANCA) para realizar ciertas transacciones

#### 1.1.1.23 Procedimientos

##### **Descripción**

Documento que instruye sobre la ejecución de pasos para resolver en front o derivar casos al back de acuerdo a la solicitud del Cliente

#### 1.1.1.24 Modelo de Atención

##### **Descripción**

Pautas de Calidad para la Asesoría Integral de Clientes, contiene los pasos a considerar tanto en habilidades blancas como en conocimientos para la ejecución correcta de las Políticas y Procedimientos de la ISAPRE

#### 1.1.1.25 Pauta

##### **Descripción**

Documento que contiene los pasos del protocolo de bienvenida a CRUZBLANCA, cuya correcta ejecución y cumplimiento es evaluado posteriormente por el Departamento de Calidad de la ISAPRE

#### 1.1.1.26 Cliente no se presenta

##### **Descripción**

Ocurre cuando al tercer llamado del Cliente este no se presenta para su atención, y donde el Asistente de Servicio ingresa ticket como Cliente no atendido, esto se reflejará posteriormente como un abandono en los indicadores de servicio

#### 1.1.1.27 MICRUZBLANCA

##### **Descripción**

Sitio privado que continua el flujo del servicio, donde el Cliente puede revisar el estado de solicitudes con respuesta diferida que ingreso a través del Canal Sucursal, ya sea con la Asesoría de un Asistente o con el autoservicio en un MAD, considera que el Asistente verificó disponibilidad de la clave de acceso para el sitio privado del Cliente con la cual el Cliente además podrá firmar solicitudes de cambio de plan o ingreso de cargas que hayan sido solicitadas en canal presencial y que requieran revisión de Contraloría Médica, también podrá verificar presupuestos que haya solicitado para prestaciones hospitalarias, solicitar el depósito de reembolsos en cuenta corriente y autorizar cambios de empleador en su contrato.

#### 1.1.1.28 MAD

##### **Descripción**

Máquina de Autoservicio disponible en 10 de las 54 Sucursales de la CruzBlanca a lo largo del País, actualmente permiten realizar solicitudes diferidas de reembolsos e ingreso de presupuestos médicos, se evidencia oportunidad para mejorar la experiencia en el viaje del Cliente en estas Sucursales, educando al Cliente con transacciones de mayor complejidad, como por Ejemplo la autorización de un reembolso por un Asistente de Servicio para el ingreso en MAD con depósito dentro del día en Cuenta Corriente o con vale vista, a diferencia del proceso actual que toma 3 días hábiles desde su fecha de ingreso, además de ello es posible migrar la venta de bonos considerando que las máquinas cuentan con red Transbank que actualmente se utiliza para el pago de cotizaciones.

#### 1.1.1.29 CRM CBCLic



## Descripción

Software de la ISAPRE que contiene toda la información del Cliente y las transacciones históricas que este ha realizado desde el inicio de la vigencia de su contrato de salud

### 1.1.1.30 MDA

## Descripción

Mesa de ayuda de áreas Back, que funciona a través de fonos directos a especialistas o vía sistema de ticket para requerimientos con respuestas diferidas, en este sistema los plazos de respuesta varían entre los 2 días hábiles hasta 20 días hábiles dependiendo de la complejidad del requerimiento

## 1.2 ATENCIÓN DE ASESORÍA

## Descripción

Corresponde a una atención que requiere un análisis por parte del Asistente de Servicio, esto quiere decir que no es solamente transaccional, por ejemplo Asesorar al Cliente que necesita realizar un cambio de Plan, que desea Desafiliarse de la ISAPRE, que requiere la activación de un GES, el ingreso de un CAEC, ingreso de cargar legales, solicitud de presupuesto médico hospitalario, información de convenios con prestadores, revisión de programas médicos, revisión de licencias reducidas o rechazadas, apelaciones de licencias médicas, reclamos por cobertura de plan, entre otras atenciones que tienen más de una alternativa de solución

## 1.3 ATENCIÓN EXPRESS

## Descripción

Atenciones que generan una transacción estándar, generalmente para emisión de bonos y reembolsos por prestaciones ambulatorias, actualmente representan cerca del 78% de las atenciones en Sucursales Tradicionales, con un TMO promedio de 5 minutos

## 1.4 PROPUESTA OMNICANALIDAD

---

### 1.4.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

#### 1.4.1.1 Máquinas de Autoservicio MAD y Sitio WEB

## Descripción

Máquinas de Autoservicio disponibles en Sucursales, actualmente disponen solo de servicio de ingreso de solicitudes de reembolsos con 3 días de respuesta, existe opción de que se reduzca el plazo al día de la solicitud con transferencia a la cuenta corriente o con la emisión de vale vista, puede incrementarse el número de transacciones con la solicitud de presupuestos médicos hospitalarios y la emisión de bonos GES con opción de pago Transbank. La omnicanalidad se presenta en la opción de que Asistente que recibe al Cliente en Sucursal deje disponible el bono en Máquina para que el Cliente continúe la transacción de Pago e Impresión del Bono o Bono GES

## 2 RECURSOS

### 2.1 SUCURSAL TRADICIONAL (ENTIDAD)

#### Descripción

Oficina o local físico para la atención de Clientes, con funcionamiento de lunes a jueves entre las 09 am y 18 pm y viernes entre las 09 am y 16 pm

### 2.2 ASISTENTE DE SERVICIO (ROL)

#### Descripción

Personal dispuesto en Sucursales para la atención de Clientes

### 2.3 JEFE DE SERVICIO (ROL)

#### Descripción

Administrador de una Sucursal

### 2.4 CLIENTE (ENTIDAD)

#### Descripción

Persona que demanda una atención en una Sucursal en un momento determinado

### 2.5 ÁREA BACKOFFICE (ROL)

#### Descripción

Áreas de negocio y/o proceso de la ISAPRE que dan soporte a los canales de atención de Clientes para realizar o atender una solicitud diferida que no puede resuelta en front






























## 9.2. Customer Journey Canal Contact Center

### Tabla de Contenidos

#### **CUSTOMER\_JOURNEY\_CONTACT\_CENTER (2) ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

BIZAGI MODELER ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

#### **1 ..... DIAGRAMA 1 ..... 43**

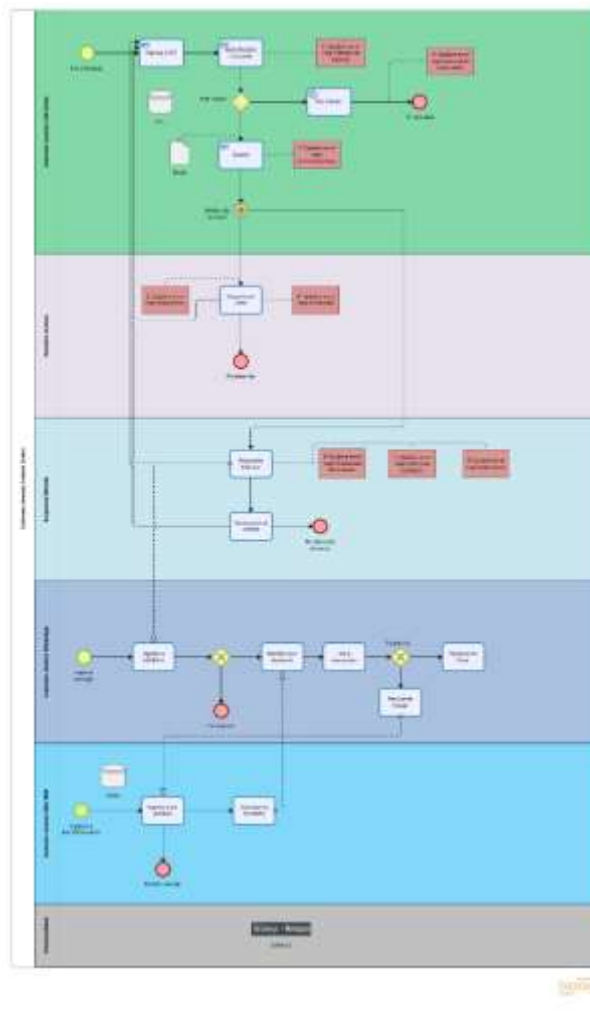
|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.1      | CUSTOMER JOURNEY CONTACT CENTER   | 44 |
| 1.1.1    | <i>Elementos del proceso</i>  | 44 |
| 1.1.1.1  |  Inicia llamado.....           | 44 |
| 1.1.1.2  |  Ingresa a IVR.....            | 44 |
| 1.1.1.3  |  Autenticación Cotizante.....  | 44 |
| 1.1.1.4  |  RUT Válido .....              | 44 |
| 1.1.1.5  |  Espera .....                  | 44 |
| 1.1.1.6  |  Motivo de atención .....      | 45 |
| 1.1.1.7  |  Resuelve en línea.....        | 45 |
| 1.1.1.8  |  Fin atención .....            | 45 |
| 1.1.1.9  |  Respuesta Diferida .....      | 46 |
| 1.1.1.10 |  Notificación al Cliente..... | 46 |
| 1.1.1.11 |  Fin atención diferida.....  | 46 |
| 1.1.1.12 |  Pauta.....                  | 46 |
| 1.1.1.13 |  No Cliente .....            | 46 |
| 1.1.1.14 |  Fin atención .....          | 47 |
| 1.1.1.15 |  Ingreso a MICRUZBLANCA..... | 47 |
| 1.1.1.16 |  Ingreso sitio privado ..... | 47 |
| 1.1.1.17 |  Solicitud de Contacto ..... | 48 |
| 1.1.1.18 |  Fin Transacción.....        | 48 |
| 1.1.1.19 |  IVR .....                   | 48 |
| 1.1.1.20 |  CBClic .....                | 49 |
| 1.1.1.21 |  GENESYS.....                | 49 |
| 1.2      | CUSTOMER JOURNEY CALL CENTER  | 49 |
| 1.3      | RESUELVE EN LÍNEA   | 49 |
| 1.4      | RESPUESTA DIFERIDA  | 49 |
| 1.5      | CUSTOMER JOURNEY WHATSAPP   | 50 |
| 1.5.1    | <i>Elementos del proceso</i>  | 50 |
| 1.5.1.1  |  Ingresa mensaje.....        | 50 |
| 1.5.1.2  |  Ingresa a GENESYS .....     | 50 |
| 1.5.1.3  |  Compuerta Exclusiva.....    | 50 |
| 1.5.1.4  |  Atención por Asistente..... | 51 |
| 1.5.1.5  |  Inicia interacción.....     | 51 |
| 1.5.1.6  |  Respuesta .....             | 51 |
| 1.5.1.7  |  Resuelve en línea.....      | 51 |
| 1.5.1.8  |  Respuesta Parcial .....     | 51 |

|         |                            |    |
|---------|----------------------------|----|
| 1.5.1.9 | ○ Fin ingreso              | 51 |
| 1.6     | CUSTOMER JOURNEY SITIO WEB | 52 |
| 1.7     | OMNICALIDAD                | 52 |

**2** ..... **RECURSOS**  
 ..... **52**

|     |                                    |    |
|-----|------------------------------------|----|
| 2.1 | ISAPRE CRUZBLANCA (ENTIDAD)        | 52 |
| 2.2 | CONTACT CENTER (ENTIDAD)           | 52 |
| 2.3 | ASISTENTE DE SERVICIO (ROL)        | 52 |
| 2.4 | SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (ROL) | 63 |
| 2.5 | JEFE DE CONTACT CENTER (ROL)       | 63 |
| 2.6 | ÁREAS BACKOFFICE (ENTIDAD)         | 63 |
| 2.7 | CLIENTE (ROL)                      | 63 |
| 2.8 | IVR (ENTIDAD)                      | 63 |
| 2.9 | GENESYS (ENTIDAD)                  | 63 |

1 Diagrama 1



**Versión:**

1.0

**Autor:**

Sebastian Quiroz

## 1.1 CUSTOMER JOURNEY CONTACT CENTER

**Descripción**

Canales remotos de ISAPRE CRUZBLANCA que brindan servicios a los Clientes que ingresan a través de Contact Center para canal de voz, WhatsApp, Contacto WEB o Redes Sociales, actualmente representan el 50% del total de atención en los diferentes canales

**Ejecutantes**

CONTACT CENTER

---

### 1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

1.1.1.1  Inicia llamado1.1.1.2  Ingresa a IVR**Descripción**

Llamado ingresa a sistema interactivo IVR para autenticación del Cliente con su RUT y posterior selección de motivo de atención

**Ejecutantes**

IVR, Cliente, CONTACT CENTER, ISAPRE CRUZBLANCA

1.1.1.3  Autenticación Cotizante**Descripción**

Valida RUT para identificar Cliente vigente, marca de valor y conexión con CRM de ISAPRE CBClic vía WS

**Ejecutantes**

IVR, Cliente, Asistente de Servicio, CONTACT CENTER, ISAPRE CRUZBLANCA

1.1.1.4  RUT Válido

## Instanciar

Verdadero

### 1.1.1.5 Espera

#### Descripción

Tiempo que transcurre entre la validación de RUT ingresado, la derivación para atención de un Asistente y la respuesta de un Asistente de Servicio con protocolo de bienvenida a CruzBlanca, realiza preguntas de indagación para entender la solicitud del Cliente, en esta instancia se produce el 3° Quiebre en el viaje del Cliente considerando las atribuciones y conocimientos de un Asistente de Contact Center para resolver requerimientos del Cliente en línea

#### Ejecutantes

ISAPRE CRUZBLANCA, CONTACT CENTER, Asistente de Servicio, Cliente, IVR

### 1.1.1.6 Motivo de atención

#### Descripción

Asistente identifica solicitud del Cliente y define si puede resolver en línea, si es necesario ingresar requerimiento con respuesta diferida o si no es posible atender esta solicitud vía Contact Center y es necesario derivar a Sucursal

### 1.1.1.7 Resuelve en línea

#### Descripción

Asistente cuenta con las atribuciones y posee los conocimientos necesarios para resolver solicitud del Cliente en línea, o disponibilizar documentos para el pago a través de sitio privado en caso de bonos por prestaciones y respectiva descarga para su presentación ante prestador seleccionado, en esta etapa se puede generar un 4° Quiebre en el viaje del Cliente, que afecta la experiencia omnicanal y se refiere a la Usabilidad del sitio privado para el autoservicio, por ello es necesario que el Asistente ejecute correctamente la Asesoría en línea para que el Cliente cuente con la información necesaria para finalizar el proceso, este se puede imposibilitar con un 5° Quiebre en el viaje del Cliente considerando el uptime del sitio WEB de la ISAPRE que actualmente alcanza un 90%

#### Ejecutantes

Cliente, Asistente de Servicio, ISAPRE CRUZBLANCA

### 1.1.1.8 Fin atención

## Descripción

Finaliza el llamado, pudiendo ser una atención con respuesta en línea o atención intermedia para que el Cliente finalice el proceso a través de sitio privado MICRUZBLANCA

### 1.1.1.9 Respuesta Diferida

## Descripción

Atención que no es posible resolver en línea o que debe ser resuelta en Sucursal de la ISAPRE, contempla el ingreso de un requerimiento para respuesta de áreas Back, firma de un documento con huella y/o menciones de contrato, en esta etapa se genera un 6° Quiebre en el viaje del Cliente que puede afectar la experiencia omnicanal, considerando que no existe una bitácora de eventos, interacciones o atenciones de los Clientes en los distintos canales para el acceso y consulta de los Asistentes de Servicio de todos los canales de atención de la ISAPRE

## Ejecutantes

Áreas BackOffice, Cliente, Asistente de Servicio, CONTACT CENTER, ISAPRE CRUZBLANCA

### 1.1.1.10 Notificación al Cliente

## Descripción

Cumplidos los plazos establecidos para entrega de respuesta al Cliente se debe despachar un correo electrónico o SMS indicando que se ha resuelto el requerimiento para que el Cliente consulte su respuesta llamando al Contact Center o visitando una Sucursal, se produce el 9° Quiebre en el viaje del Cliente con impacto en experiencia de servicio, las respuestas a requerimientos de GES solo pueden ser visualizadas por el Solicitante que las ingresó en sistema, en caso contrario el Asistente debe contactar al Back para obtener el detalle de la respuesta, otro caso puede corresponder al 7° Quiebre por datos de contacto erróneos o inexistentes para notificar respuesta al Cliente, con riesgo de caducidad de respuesta y posterior reproceso

### 1.1.1.11 Fin atención diferida

## Descripción

Corresponde a una interacción con notificación de respuesta diferida donde el Cliente no ingresa nuevamente por el mismo motivo de consulta o solicitud, en este caso se cumple el objetivo de resolutiveidad "Un contacto una solución"

### 1.1.1.12 Pauta

## Descripción

Documento que instruye a los Asistentes de Servicio pasos del protocolo de servicio y modelo de atención con lineamientos para las atenciones de Canal voz

#### 1.1.1.13 No Cliente

##### **Descripción**

Al no reconocer RUT ingresado debe dar opción de Quiero Incorporarme a CruzBlanca

##### **Ejecutantes**

IVR, ISAPRE CRUZBLANCA, CONTACT CENTER

##### **Implementación**

Servicio Web

#### 1.1.1.14 Fin atención

##### **Descripción**

Al dar opción a no Cliente de "Quiero incorporarme a CruzBlanca se genera referido al área de ventas para su contacto en 72 hrs hábiles", se registra 2° Quiebre en el viaje para alcanzar una estrategia omnicanal, en esta oportunidad se debe guiar al Cliente a la página WEB de la ISAPRE para suscribir un Plan en línea sin necesidad de esperar un contacto

#### 1.1.1.15 Ingreso a MICRUZBLANCA

##### **Descripción**

Cliente acceder a MICRUZBLANCA autenticándose con clave de internet, el sitio de la ISAPRE es responsivo por tanto se considera el ingreso vía PC, Smartphone o Tablet

#### 1.1.1.16 Ingreso sitio privado

##### **Descripción**

El Cliente accede a su sitio privado mediante ingreso de RUT Cotizante y clave de 4 dígitos, en el sitio el Cliente puede consultar información de su contrato de salud, pagar cotizaciones, revisar estado de licencia médicas, solicitar reembolsos por prestaciones, modificar información o datos de contacto, ingresar solicitudes de presupuestos hospitalarios para ciertos procedimientos, pagar bonos normales y bonos GES, firmar mantenciones de contrato gestionadas por un Ejecutivo Comercial y suscribir productos adicionales con clave robusta

##### **Ejecutantes**

Cliente, ISAPRE CRUZBLANCA



### 1.1.1.17 Solicitud de Contacto

#### Descripción

Cliente puede acceder a una solicitud de contacto, la cual hasta el momento siempre ofrece una respuesta diferida, que será atendida por un Asistente de Servicio de Contact Center del Canal WhatsApp con plazos de respuesta de 3 días hábiles

#### Ejecutantes

Asistente de Servicio, Áreas BackOffice, ISAPRE CRUZBLANCA, CONTACT CENTER

### 1.1.1.18 Fin Transacción

#### Descripción

Cliente finaliza consulta y/o transacción mediante una acción que finaliza un proceso, ya sea mediante el pago, firma electrónica o emisión de documento

### 1.1.1.19 IVR

#### Descripción

Sistema interactivo de respuesta al Cliente que ingresa por llamado a una central telefónica, permite derivar llamados de acuerdo a una estructura árbol de opciones, con opciones de validación de Cliente tal como ingreso de RUT y/o contraseña con conexión a WS disponibles inclusive para autoservicio

### 1.1.1.20 CBClic

#### Descripción

CRM de ISAPRE CruzBlanca que contiene toda la información del Cliente respecto del contrato de salud

### 1.1.1.21 GENESYS

#### Descripción

Software que soporta todas las interacciones de Contact Center de CruzBlanca, para los canales de voz, WhatsApp y Contacto WEB permite visualizar todas las interacciones registradas por Cliente, Motivo de Atención y Detalle de Respuesta al Cliente, información que actualmente no se replica en CRM de la ISAPRE para informar a todos los otros Canales que representan el 50% de las atenciones restantes, en este caso canal presencial de Sucursales de la ISAPRE, esta es la principal limitante que impide la implementación de una estrategia omnicanal para los Clientes de CruzBlanca

## 1.2 CUSTOMER JOURNEY CALL CENTER

## 1.3 RESUELVE EN LÍNEA

### Descripción

Considera las atenciones que son resueltas en línea por un Asistente de Contact Center del Canal Call Center voz

### Ejecutantes

CONTACT CENTER

## 1.4 RESPUESTA DIFERIDA

## 1.5 CUSTOMER JOURNEY WHATSAPP

---

### 1.5.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

#### 1.5.1.1 Ingresar mensaje

### Descripción

Cliente ingresa a plataforma de mensajería WhatsApp de la ISAPRE para solicitar información o realizar una transacción parcial

#### 1.5.1.2 Ingresar a GENESYS

### Descripción

Plataforma GENESYS realiza validación de número telefónico en CRM CBClic, si número está registrado Cliente pasa directamente a la espera para la atención de un Asistente en los horarios de funcionamiento de Contact Center, de lo contrario en horario inhábil recibirá mensaje automático de fuera de horario

### Ejecutantes

GENESYS

#### 1.5.1.3 Compuerta Exclusiva

### Flujos

Atención por Asistente

Fin ingreso

#### 1.5.1.4 Atención por Asistente

##### **Descripción**

Asistente entrega saludo y espera respuesta del Cliente, la espera para respuesta del Cliente es de 3 minutos, de lo contrario inactiva conversación con entrega de mensaje de pausa de conversación

##### **Ejecutantes**

GENESYS, Cliente, Asistente de Servicio

#### 1.5.1.5 Inicia interacción

##### **Descripción**

Asistente recibe respuesta del Cliente en los tiempos establecidos, indaga motivo de consulta del Cliente, y luego realiza preguntas de seguridad para proceder con respuesta

##### **Ejecutantes**

GENESYS, Cliente, Áreas BackOffice, CONTACT CENTER, ISAPRE CRUZBLANCA, Asistente de Servicio

#### 1.5.1.6 Respuesta

##### **Descripción**

Asistente de Servicio de acuerdo a sus atribuciones y conocimientos define si es posible resolver en línea, gestionar requerimiento para respuesta diferida, gestionar transacción para que el Cliente finalice en sitio WEB o si requiere derivar a Canal de voz o Sucursal para resolver

##### **Flujos**

**Resuelve en línea**

**Respuesta Parcial**

#### 1.5.1.7 Resuelve en línea

##### **Descripción**

Asistente entrega respuesta en línea al Cliente, pudiendo corresponder a la respuesta de un requerimiento diferido, información de servicios de la ISAPRE, convenios orientables, estado de licencia médicas, costo de prestaciones, información de plan de salud, entre otra información disponible en sitio privado del Cliente a través de MICRUZBLANCA

##### **Ejecutantes**

CONTACT CENTER, Asistente de Servicio, Cliente, GENESYS, Áreas BackOffice

#### 1.5.1.8 Respuesta Parcial

##### **Descripción**

Corresponde a una atención híbrida, esto quiere decir que el Asistente de Servicio tiene atribuciones para llegar hasta cierta etapa del proceso, y el Cliente en opción de autoservicio debe finalizar la transacción ya sea mediante un pago o emisión de un documento en su sitio privado ingresando a MICRUZBLANCA

##### **Ejecutantes**

GENESYS, Cliente, Asistente de Servicio, CONTACT CENTER, ISAPRE CRUZBLANCA

#### 1.5.1.9 Fin ingreso

##### **Descripción**

Atención fuera de horario se finaliza con mensaje automático para el Cliente informando los horarios de atención y disponibilidad del sitio WEB 24/7

## 1.6 CUSTOMER JOURNEY SITIO WEB

### 1.7 OMNICALIDAD

## 2 RECURSOS

### 2.1 ISAPRE CRUZBLANCA (ENTIDAD)

### 2.2 CONTACT CENTER (ENTIDAD)

##### **Descripción**

Canal de atención de Clientes que cuenta con servicio de voz, WhatsApp, Contacto WEB, y Redes Sociales Facebook y Twitter

### 2.3 ASISTENTE DE SERVICIO (ROL)

##### **Descripción**

Personal de atención de Clientes en canales escritos y de voz que interactúa directamente con los Clientes para resolver sus solicitudes relacionadas a un contrato de salud

## 2.4 SUPERVISOR DE CONTACT CENTER (ROL)

### Descripción

Persona a cargo de administración de las posiciones y personal de atención de Clientes en los canales escritos y canal voz

## 2.5 JEFE DE CONTACT CENTER (ROL)

### Descripción

Encargado de la administración y gestión de los canales digitales de la ISAPRE

## 2.6 ÁREAS BACKOFFICE (ENTIDAD)

### Descripción

Áreas de proceso encargadas de dar soporte al front end para resolver los requerimientos de los Clientes y mantener la continuidad operativa del negocio

## 2.7 CLIENTE (ROL)

### Descripción

Persona que demanda una atención en un momento determinado

## 2.8 IVR (ENTIDAD)

### Descripción

Sistema interactivo para transferencia, derivación, conexión con WS, entrega de mensajes predefinidos y autenticación con reglas de negocio que permite administrar el ingreso de llamados a una plataforma con central telefónica

## 2.9 GENESYS (ENTIDAD)

## Descripción

Software que administra las interacciones que ingresan a los distintos Canales de Contact Center conectándose con CRM de CruzBlanca para el acceso a los datos del Cliente y validación de sus antecedentes

## Anexo 2

### 9.3. Antecedentes y metodología para el análisis de la propuesta

Para conocer la composición o mix de canales de atención que, de soporte al mapeo del viaje del cliente, se indaga en la data histórica disponible de registros en gestores de filas, visitas a sitio web, web Mobile, llamados a call center, ingresos en IVR, y consultas en sucursal virtual, todas estas interacciones deberán homologarse de acuerdo con el motivo de atención, definiendo las diferencias entre transacciones y consultas.

Adicionalmente se utilizará información de consultoras que miden experiencia de servicio, satisfacción y recomendación, que actualmente consideran la segmentación de la industria de las ISAPRES medición específica para ISAPRE CruzBlanca esta información será de utilidad para contrastar probables mejoras que se expliquen post implantación del modelo de atención omnicanal.

Respecto de la medición de eficiencia en costos por atención, se utilizarán los antecedentes de ejecución presupuestaria relacionados con la operación y administración de los diversos canales de atención, permanencia de afiliados, fuga por desafiliaciones y cambios de prestador, sumando además al análisis la cantidad de incorporaciones y valor económico de los prospectos que ingresan por canal.

En resumen, para la medición de experiencia, satisfacción y tasa de recomendación se utilizarán las metodologías de encuestas de PROCALIDAD, PRAXIS y Superintendencia de Salud, más los análisis internos de quiebres en el servicio detectados internamente por el área de Calidad de la Subgerencia de Clientes de ISAPRE CruzBlanca

Para mayor detalle de la metodología que utilizan las consultoras en la medición de satisfacción, experiencia, recomendación y recompra son:

- Encuesta telefónica a hombres y mujeres mayores de 18 años
- Encuesta 50% teléfonos fijos y 50% teléfonos celulares
- Encuesta en todas las comunas del país
- Cuestionario estructurado y comparable

Respecto de las tareas definidas para llevar a cabo la propuesta de Estrategia omnicanal, se estructura cronograma en la siguiente secuencia:

- Extracción de datos de CRM de CruzBlanca
- Extracción de datos de gestor de filas
- Extracción de datos de uso de canales digitales de CruzBlanca
- Extracción de datos de llamados a Contact Center de CruzBlanca
- Análisis de información de uso de Canales de Atención, motivos de atención, frecuencia de uso, cruce de canales, tiempos de atención, tiempos de espera y tasas de abandono
- Análisis de resultados NPS por canal y correlación con indicadores de servicio
- Análisis de resultados de calidad de servicio en correlación con NPS por canal de atención
- Levantamiento de oferta de servicio por canal de atención presenciales y digitales
- Visitas mensuales a las sucursales de la región metropolitana
- Coach mensuales 1 a 1 a todos los asistentes de servicio de sucursales de la región metropolitana
- Evaluación del 8% de las atenciones de clientes registradas en sucursales y contact center de la ISAPRE
- Coach mensual a los asistentes de contact center
- Calendario de migración de servicios hacia canales digitales
- Estimación de costo de atención por canal
- Dimensionamiento de uso de canales de acuerdo con análisis de tendencia
- Estimación de eficiencias potenciales con reducción de canales presenciales
- Revisión con áreas de TI y Soporte para puesta en marcha de nuevos servicios WEB

Como referente del ciclo de diseño, implantación y rediseño continuo de la estrategia omnicanal, se propone dimensionar las etapas y considerarlas como desafíos permanentes que debe enfrentar la organización para mantener un modelo de servicio omnicanal que siempre considere en el centro a sus Afiliados para la toma de decisiones, tal como se puede visualizar a continuación en el ciclo propuesto por Forrester Research.

Fuente: Forrester Research <http://www.azurian.com/article/%C2%BFtengo-una-estrategia-omnicanal>




## Contexto de análisis para la propuesta

ISAPRE Cruz Blanca al mes de septiembre 2018 cuenta con una red de 58 Sucursales físicas en todas las regiones del país, Asistentes de Servicio, MAD o máquinas de atención digital en Sucursales, Contact Center con funcionamiento de lunes a sábado, Contacto WEB, WHATSAPP, Facebook, Twitter y Chat en línea para los Clientes de mayor valor económico, esta amplia gama de canales de atención a Clientes no permite dar cumplimiento a una estrategia omnicanal debido a que no integra la misma oferta de servicios para los Clientes, un ejemplo de este quiebre en la continuidad de las interacciones de Clientes con la ISAPRE, que además es un proceso masivo que requiere de inversión de recursos para realizar el proceso y que además se transforma en un atributo higiénico para los Clientes, esto quiere decir que el hecho de estar disponible no implica mejoras en NPS, pero al no estar o más bien al no ser inmediato o de alta disponibilidad para el Cliente genera insatisfacción, este proceso corresponde a los reembolsos médicos, que son aquellos montos en dinero que son solicitados por los Clientes por aquellos copagos que son bonificados en un porcentaje de acuerdo al plan de salud contratado, este proceso, en la actualidad es inmediato en la red de Sucursales de la ISAPRE, a diferencia de los 7 días hábiles que tarda al solicitarlo por WEB.

Lo anterior hoy por hoy es un desafío a resolver por la Gerencia Comercial de la ISAPRE, que dé cumplimiento a los lineamientos de los controladores de la Aseguradora BUPA,



que apuntan a incrementar los niveles de permanencia y fidelidad de los Clientes, cuidando siempre el uso de los recursos, en este sentido, considerando volumen, beneficio, oportunidad y calidad, se han detectado 3 procesos que no agregan valor a las atenciones que realizan los Asistentes de la red de Sucursales, pero que generan insatisfacción a los Clientes cuando no son oportunos, estos corresponden a los presupuestos médicos, venta de bonos y reembolsos, los cuales representan un 60% de los tiempos de atención de la Red de Sucursales o 6.000 horas hombre mes, con estos antecedentes es necesaria dar prioridad a la reducción de los tiempos de proceso y fortalecimiento del uso de los canales digitales, que permitan generar confianza por parte de los Clientes y que ellos sean capaces de valorar esta oferta de servicios, con un delay realista, pero que no represente un sacrificio valorado como un alto costo de oportunidad.

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  <p><b>Servicios digitales</b></p>  |  <p><b>Contacto telefónico y redes sociales</b></p>   |  <p><b>Excedentes y Excesos</b></p>  |  <p><b>Servicios a distancia</b></p>   |
| <p>Herramientas para simplificarte la vida.</p> <p><a href="#">Bono web</a></p> <hr/> <p><a href="#">Reembolso web</a></p> <hr/> <p><a href="#">Bono web gratuito de Medicina Preventiva</a></p> <hr/> <p><a href="#">Bono médico electrónico (I-Med)</a></p> <hr/> <p><a href="#">Otros servicios online disponibles en tu sucursal virtual</a></p> <hr/> <p><a href="#">Licencias médicas: conoce más sobre este derecho</a></p> | <p>Queremos estar más cerca de ti cuando lo necesites.</p> <p><a href="#">Servicios telefónicos de urgencia y atención de consultas</a></p> <hr/> <p><a href="#">Fono CruzBlanca, atención de consultas</a></p> <hr/> <p><a href="#">Servicio Urgencias Médicas 24/7</a></p> <hr/> <p><a href="#">Hablemos en Redes Sociales</a></p> | <p>Aprende cómo utilizar tus Excedentes y cómo solicitar la devolución de Excesos.</p> <p><a href="#">¿Qué son los excedentes y cómo utilizarlos?</a></p> <hr/> <p><a href="#">¿Qué son los excesos y cómo solicitarlos?</a></p> | <p>Queremos estar más cerca y ponemos a disposición servicios enfocados en ello.</p> <p><a href="#">Sucursales móviles</a></p> <hr/> <p><a href="#">Venta digital</a></p> |

La propuesta de valor que se busca con este proyecto parte con implantar de forma escalable la integración de los canales presenciales y remotos, para la entrega de servicios relacionados con transacciones, solicitudes, consultas y reclamos de los Afiliados a ISAPRE CruzBlanca que se ajusten a los lineamientos estratégicos de mantención y crecimiento de la cartera de Afiliados en un periodo de 5 años, los resultados deberán sustentarse en los diferenciales obtenidos en estudios de experiencia de servicio, cantidad de atenciones por canal, satisfacción por canal y tasas de recomendación de los Afiliados que han interactuado en los canales de atención por cada semestre de medición.

Actualmente el modelo de negocio de las ISAPRES busca diferenciar su razón de ser, dirigiendo sus estrategias a especialización en la venta de seguros de salud, productos apartando las empresas relacionadas de sus operaciones, tales como Centros Médicos,

Hospitales Clínicos, Clínicas y Centros de Diagnóstico, con ello el desafío para estas entidades es aún mayor, debiendo fortalecer la comunicación con sus clientes y prestadores para cumplir con las expectativas de ambos, sin descuidar la eficiencia en el gasto y la rentabilidad positiva para los inversionistas.

Por otra parte, las ISAPRES enfrentan una baja en su reputación y grado de promoción por parte de sus clientes, encuestas CADEM y PRAXIS, con el fin de dar contexto al desarrollo del modelo omnicanal que además de ofrecer una integración de servicios en los distintos canales de atención de Clientes de la ISAPRE, debe proponer una estrategia de marketing omnicanal para fortalecer la comunicación de los beneficios de ser Cliente de ISAPRE Cruz Blanca.

Con los antecedentes de la industria de Aseguradoras de Salud, que incluyen al prestador público FONASA, el escenario de costos crecientes por concepto de incremento en el gasto de salud por cada Afiliado al Sistema de Salud, dado por aumento de Licencias Médicas, uso promedio por Cliente de prestaciones ambulatorias y/o hospitalarias, que impactan directamente en el costo de los planes de salud, conducen a las ISAPRES en particular a marcar una diferenciación por atributos de servicio con prioridad ante mantención o baja en las primas mensuales de los planes, por tanto la necesidad de optimizar los recursos es evidente, y con ello minimizar las alzas periódicas en los costos de las prestaciones de salud, afortunadamente la masificación del acceso a INTERNET, la penetración de los Smartphone con acceso a redes de INTERNET cada vez más rápidas facilitan a todas las Empresas implementar de forma eficiente plataformas de atención a los Clientes interconectadas, ya sea para fortalecer un modelo multicanal o en este caso omnicanal con transición transparente para que todos los Clientes opten por ser atendidos en línea o de forma diferida, desde el Canal Chat WEB, Contacto WEB, Facebook, Twitter, WhatsApp, Oficina Móvil, Sucursales Tradicionales, Sucursales Digitales o Autoatención en puntos físicos.

## Canales Offline

- Sucursales
  - 170,000 atenciones x mes

## Canales Online

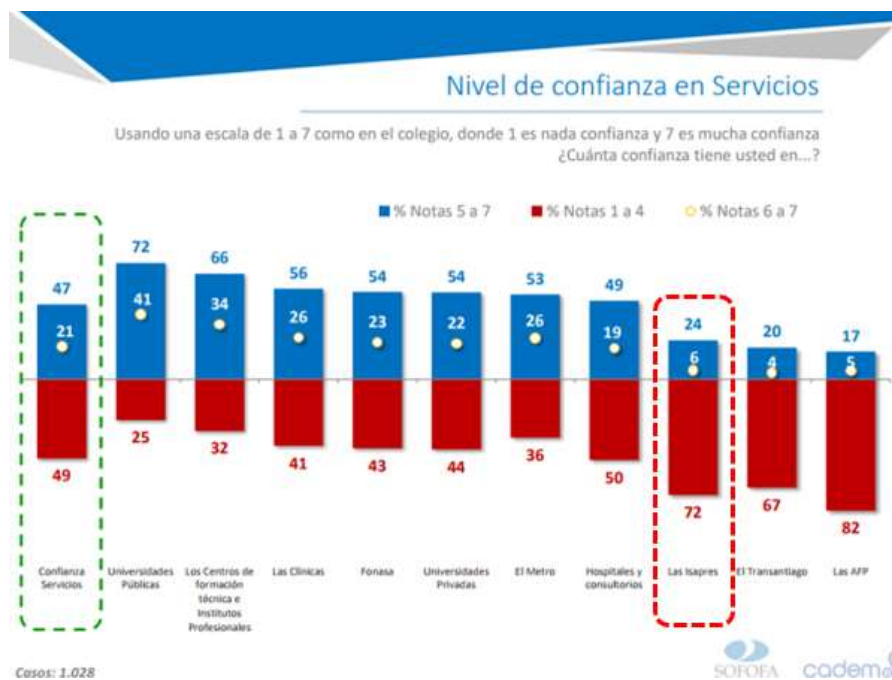
- Contact Center
  - 52,000 atenciones x mes
- WhatsApp
  - 15,000 atenciones x mes
- Chat
  - 4,700 atenciones x mes
- Email
  - 2,780 atenciones x mes
- Redes Sociales
  - 320 atenciones x mes

## Autoservicio

- MAD
  - 6,000 transacciones x mes

El estado del arte del servicio en ISAPRE CruzBlanca es de fondo multicanal, donde existe una parrilla de canales digitales online y de atención diferida, con una oferta de canales presenciales que van desde Sucursales tradicionales hasta nuevas Sucursales Digitales con disponibilidad de dispositivos para la autoatención de los Clientes destacando las tablets con acceso a INTERNET y Asesoría de personal de la ISAPRE para guiar al Cliente en la transición al uso de los Canales Digitales, específicamente el sitio WEB Mi CruzBlanca, se puede decir que esta es una etapa previa para dar el salto a una estrategia omnicanal, donde las interacciones en los distintos canales de atención de nuestros Clientes se encuentren claramente registradas para conocimiento de todos los Asistentes de Servicio, optimizando los tiempos de atención al contar con una plataforma ERP o CRM que integre toda la información del Cliente, sin necesidad de que este deba contar su historia o solicitud en cada oportunidad, con este modelo de servicio es claro lo que se espera como output, en primer lugar mejorar la experiencia de servicio medida en los distintos canales de atención (NPS), reducir la fuga de los Clientes, y por tanto aumentar la permanencia y fidelidad de los mismos, actualmente podemos dimensionar las brechas del servicio con un indicador clave de la Industria, el NPS que nos levanta la alerta de que es necesario establecer un modelo de atención omnicanal, donde al evaluar con la misma vara a los distintos canales nos encontramos con un indicador global para sucursales de +34 y para Contact Center de +11, a todas luces se evidencia que la experiencia de servicio no cumple con la promesa de una estrategia omnicanal, es por ello que se requiere diseñar una estrategia de servicio que permita el libre tránsito de los Clientes por todos los canales disponibles, sin quiebres o diferencias en las opciones y con igual nivel de disponibilidad.

Fuente: CADEM - Confianza e Imagen Empresarial 2017



Al ser parte del Holding Internacional de Prestadores de SALUD BUPA, con el control del 100% de ISAPRE CruzBlanca desde el año 2014, es importante mencionar que el principal objetivo a cumplir para los próximos años, es ser la mejor ISAPRE del mercado, brindando soporte a los Clientes con las mejores alternativas de seguros de salud, que permitan ser eficientes en términos de costos para el Cliente, resguardando los estándares de calidad y el acceso oportuno a las prestaciones hospitalarias y/o ambulatorias.

ISAPRE CruzBlanca es parte de las 6 ISAPRES de constitución abierta, con presencia de sucursales a nivel nacional, con cerca de 700.000 Afiliados al cierre del informe estadístico de la Superintendencia de Salud del mes de mayo 2017, en un mercado que distribuye sus clientes en promedio de 14% por cada prestador, representando en el siguiente orden de volumen CRUZBLANCA 21,2%, BANMEDICA 20%, CONSALUD 20,4%, COLMENA 18,4%, NUEVA MAS VIDA 15,9%, VIDA TRES 4,1%, como se ilustra en el siguiente cuadro:

Fuente: Superintendencia de Salud Chile

| Cód.                          | Isapres                           | Nº de Cotizantes<br>(1) | Nº de Cargas<br>(2) |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|
| 67                            | Colmena Golden Cross              | 348,043                 | 234,678             |
| 78                            | Cruz Blanca S.A.                  | 401,418                 | 292,882             |
| 80                            | Vida Tres                         | 77,550                  | 69,773              |
| 81                            | Nueva Masvida S.A. (Ex-Optima)(*) | 300,648                 | 225,464             |
| 88                            | Masvida S.A.                      | 0                       | 0                   |
| 99                            | Isapre Banmédica                  | 378,630                 | 319,087             |
| 107                           | Consalud S.A.                     | 386,624                 | 284,516             |
| <b>Total isapres abiertas</b> |                                   | <b>1,892,913</b>        | <b>1,426,400</b>    |

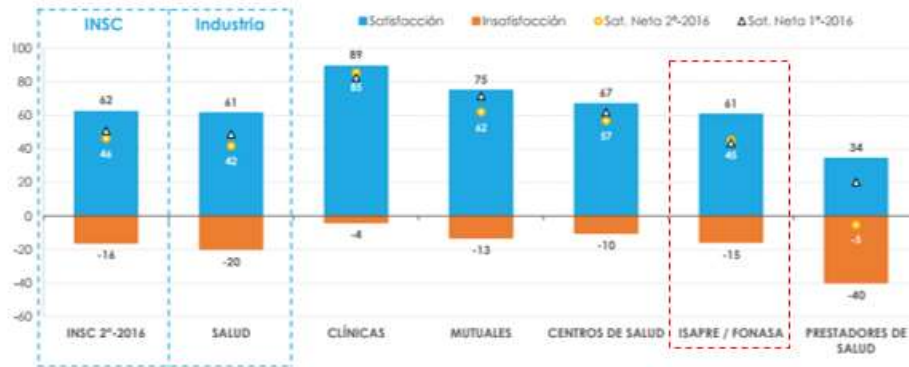
En este contexto de alta competencia y bajo crecimiento del universo de Afiliados, tal como lo indican los informes de la Superintendencia de Salud, que informa una baja en los Afiliados al sistema privado, desde un 20% al 18,5% aprox. Desde el año 2000 al cierre del año 2016, es necesario considerar las mejores alternativas para establecer estrategias de fidelización de los Afiliados vigentes, apuntando a mejorar la experiencia de los Afiliados en el otorgamiento de servicio en todos los canales de atención, que conjuguen además la mantención de costos de operación y administración en niveles que permitan ofertar planes de salud a precios del mercado, incluso segmentados por público objetivo, permitiendo evaluar nuevas alternativas de cobertura.

La competencia por costos, en el supuesto de nuestro diseño de servicio, es una componente de fidelización y captación de Afiliados, que esta propuesta pretende complementar aportando con una estrategia de bajo costo, que permita mapear el “viaje” esperado por los clientes en cada interacción con la ISAPRE, es por ello que las expectativas de los Afiliados serán interpretadas mediante el uso de las diversas herramientas de medición que nos entregan las consultoras de PROCALIDAD y PRAXIS, para medición de Satisfacción y Experiencia respectivamente, para ello tomaremos los resultados semestrales que actualmente se entregan, que posicionan a la industria de las ISAPRES con niveles de satisfacción por debajo del Indicador Nacional de Satisfacción de Clientes que al cierre del segundo semestre 2016 alcanzó un 62% neto, y sectorialmente para la industria de las ISAPRES alcanzó un 61%.

Fuente: PROCALIDAD 2º semestre 2016

## RESULTADOS POR INDUSTRIA

Satisfacción sectores industria salud



Referente a la medición complementaria, los indicadores de experiencia y recomendación registradas en medición de PRAXIS a través de indicadores PXI, en clasificación de experiencia al cierre del estudio del año 2016 ISAPRE CruzBlanca registro “Experiencias Regulares” en el universo de Afiliados encuestados.

Fuente: PRAXIS cierre 2016, estudio PXI

## GRUPO C

### Experiencias Regulares de Servicio

Puntajes Entre 50,1% y 70%  
Cantidad de Marcas = 47



## BIBLIOGRAFÍA

- Superintendencia de Salud <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/w3-propertyvalue-3741.html>
- Medición de satisfacción PROCALIDAD <http://www.procalidad.cl/indice-nacional-de-satisfaccion-de-clientes/informes-procalidad-generales-por-semester/>
- Medición de PRAXIS PXI Experiencia de Clientes <http://www.praxis.cl/pxi/>
- Estado de Resultados de CruzBlanca
- Ejecución Presupuestaria de CruzBlanca
- Registro de atenciones gestor de filas para red de sucursales
- Registro de atenciones call center
- Registro de visitas y clics sitio web y web Mobile
- Motivos de atención en CRM de CruzBlanca
- Superintendencia de Telecomunicaciones
- Deloitte, Omnicanalidad <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- McKinsey, Omnichannel <http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/building-omnichannel-excellence>
- ATENTO, servicios de omnicanalidad <http://atento.com/es/nuestras-soluciones/experiencias-omnicanal/>
- Azurin <http://www.azurian.com/article/%C2%BFtengo-una-estrategia-omnicanal>
- AMCHAM CHILE <http://www.amchamchile.cl/2017/04/la-transformacion-digital-se-toma-la-banca/>
- País Digital , encuesta de usos de internet <http://dg6223fhe15c2.cloudfront.net/PD/wp-content/uploads/2017/08/FPD-PPT-Estudio-Uso-de-Internet-en-Chile-2017.pdf>
- Estudio de Marcas CADEM <http://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2017/06/Marcas-Ciudadanas-2017-VF-Chile.pdf>