

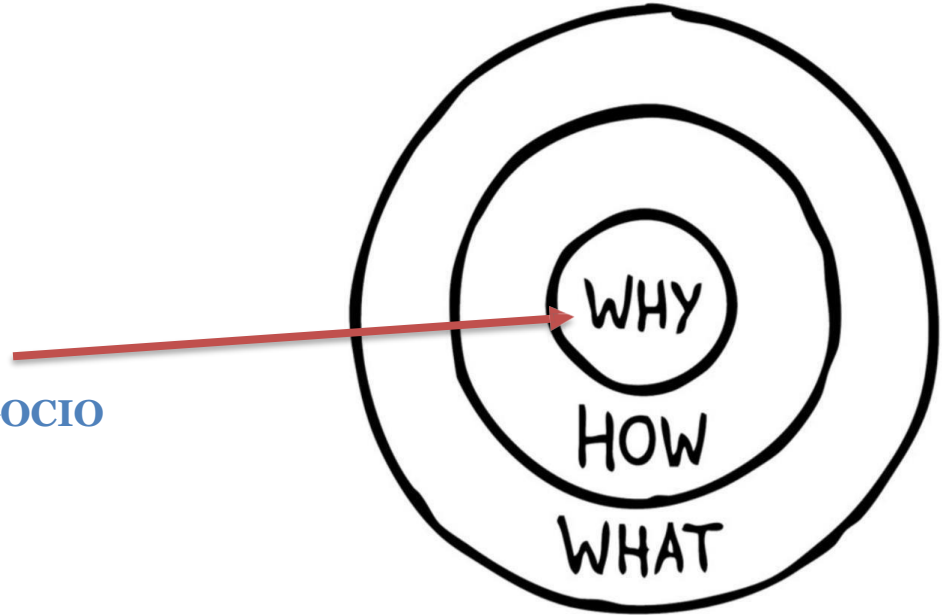
Caso Sectorial.
Servicios de Salud

Transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

Punto de partida
Cómo iniciamos el proceso
Consolidación de los primeros pasos
Plena integración del proceso en la Organización
Nuevos KPI
Cambios en la Organización
Cambios en la manera de trabajar
Internacionalización. Proyecto DIGITALL
Resultados relevantes

Transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

CRECER
DIFERENCIARSE
AMPLIAR ORILLAS DEL NEGOCIO
EVOLUCIONAR MODELO



Situación 2014

La compañía trabajaba en silos:

- Las Unidades de Negocio gestionaban sus proyectos de forma independiente
- No se compartía información de proyectos ni equipos, ni talento
- El área de IT era sólo un proveedor interno para los negocios (*disponía de ellos quien tenía presupuesto*)

La gestión de proyectos

- Estaba sujeta a aprobaciones continuas para poder avanzar en proyectos
- Situaciones de poder y jerarquías muy rígidas marcaban el camino y avances de todos los proyectos
- IT trabaja en *Waterfall* con desarrolladores que son proveedores

T ransformación Digital
Caso Sectorial. Serv icios de Salud

Situación 2014

5 unidades de negocio

0% transversalidad

Sistemas no se hablan

KPI desconectados

**Crecimiento sí, pero
ralentizado**



Mayores

Dental

Cross

Seguros

Hospitales

T ransformación Digital
Caso Sectorial. Serv icios de Salud

Situación 2014

**El CEO sabía que tenía que “mover ficha”,
pero no sabía muy bien cómo...**

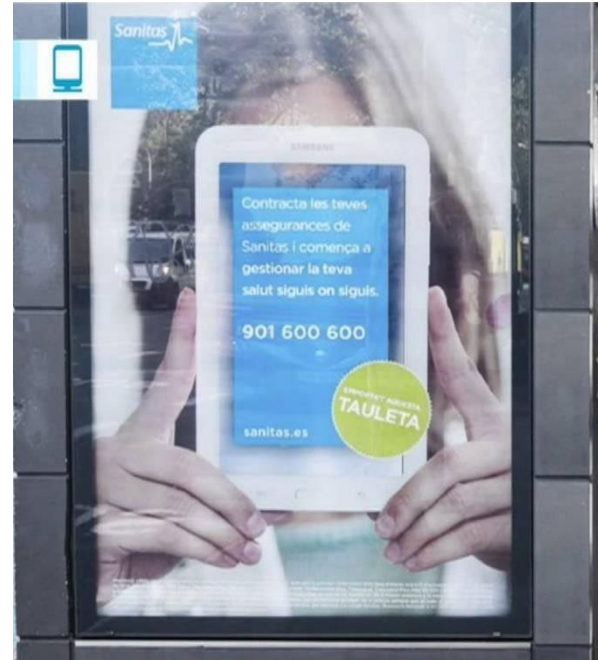
Captar clientes era la prioridad?

Empezaron a regalar una TABLET

Pero no se habían digitalizado los procesos

No había servicios digitales...

Peligro de caer en el “transformismo”



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Serv icios de Salud

Situación 2014

Se crea un área de “innovación”

Función poco definida

“Fuera de Negocio”

Algo así como un laboratorio



Programa 'Generación Digital Pymes: Personas de equipos directivos'

T ransformación Digital

Caso Sectorial. Serv icios de Salud

Situación 2014

SEGUÍAN TRABAJANDO IGUAL



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

Situación 2014

LOS KPI ERAN LOS MISMOS...



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Serv icios de Salud

Situación 2014

SEGUÍAN TRABAJANDO EN SILOS...

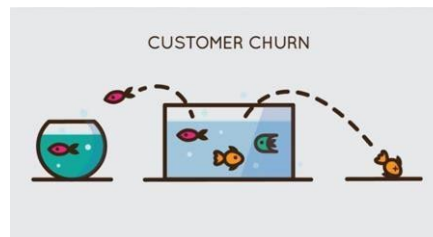


T ransformación Digital
Caso Sectorial. Serv icios de Salud

Situación 2014

LA INNOVACION NO LLEGABA...

LA TASA DE ABANDONO CRECÍA...



Churn Rate Formula

$$\left(\frac{\text{Lost Customers}}{\text{Total Customers at the Start of Time Period}} \right) \times 100$$

Situación 2014

El CEO “mueve ficha”

Toma la decisión de acometer con prioridad la Transformación Digital de la compañía, con su patrocinio absoluto:

- *Se contrata un Head Coach, experto en gestión ágil de equipos y proyectos digitales*, para hacer análisis y evaluación de situación en la compañía, tipo de gestión de proyectos, preparación y disposición de la compañía al cambio, capacitaciones, etc.
- Se inicia el proceso de digitalización de su propuesta de valor y de transformación de toda la organización
- Todavía desde “Innovación”

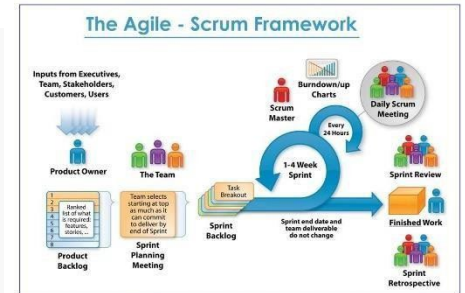
T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

Situación 2014

**Cambiamos la manera de trabajar.
Combinamos HCD, Lean Start Up, Agile y Scrum
Montamos un equipo transversal de 8 personas**

NOVIEMBRE 2014

Todavía desde “Innovación”



T transformación Digital Caso Sectorial. Servicios de Salud

ABRIL 2015



Todo el cuidado de tu salud en la palma de tu mano
Blue, un novedoso producto digital, que con la tecnología al servicio de tu salud y te ofrece ventajas y servicios exclusivos:

- Video consulta, conectando de manera cómoda y sin desplazamientos con tus especialistas en:**

 - Medicina General • Urología • Dermatología • Hematología • Segunda Opinión Médica
 - Ginecología • Pediatría • Alergología • Endocrinología
 - Medicina Interna • Oncología • Reumatología • Aparato Digestivo

También tendrás disponible el servicio de video consulta en los siguientes programas de prevención y cuidado de la salud:

 - Nutrición • Entrenador Personal
 - Psicología • Asesor Médico
- Hazte Blue y te ofrecemos uno de estos dos terminales⁽¹⁾ para cuidar tu salud. Podrás elegir entre:**


- Descárgate la nueva app de Sanitas. Más fácil, rápida y sencilla. Podrás realizar todas estas gestiones:**

 - Tu tarjeta digital siempre a mano
 - Gestionas los detalles de tu producto Blue
 - Mensajería instantánea y video consultas con tu médico
 - Solicita el reembolso de tus gastos médicos y medicamentos. Los reembolsamos en un plazo de 10 días hábiles
 - Pide citas online
 - Y mucho más
- Contarás con la asistencia sanitaria más completa y además con las siguientes coberturas y servicios exclusivos:**

 - **Farmacia:** tus medicamentos te costarán la mitad y además te los enviamos a casa para mayor comodidad.
 - **Cobertura en EE.UU.:** para tus diagnósticos y tratamientos tendrás también a tu disposición una red de prestigiosos centros que Sanitas tiene concertada en este país.
 - **Reembolso 90.000 €:** acude el especialista que elijas aunque no figure en nuestro cuadro médico y te reembolsaremos el 80% de los gastos.
 - **Análisis a domicilio:** el personal de laboratorio se desplazará a tu casa para realizarte la analítica y te reembolsaremos los gastos de desplazamiento.

Consulta en el Condicionado General los detalles y límites de cada una de estas coberturas.
(1) Si eliges un terminal a casa tienes que pagar 14 días un contrato de alquiler. Blue se entrega a domicilio, siempre que se encuentre a menos de 100 km de cualquier ciudad en la península y para un máximo de 10 días. Después de este periodo se cobrará el importe de transporte. Para más información visita www.sanitas.es/condicionado-general o llama al 900 000 000.




La tarjeta Sanitas también en el móvil

T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

PERO...

ALGUIEN SE OPONE

**No se admite el
cambio de modelo de
relación...**



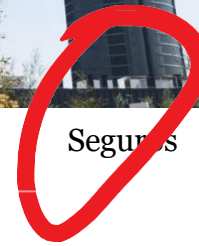
Mayores

Dental

Cross

Seguros

Hospitales



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

ABRIL 2015



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

Junio 2015

Buscamos aliados

Hospitales de Sanitas

SANIHUB (no core business)

Mantenemos la nueva manera de trabajar.

Combinamos HCD, Lean Start Up, Agile y Scrum

Mantenemos un equipo transversal de 8 personas



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

sanihub

Market Place de Servicios de Salud

Septiembre 2015



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Serv icios de Salud

Nos dan un Premio !!!

The logo for Sanihub, featuring the word "sanihub" in a lowercase, blue, sans-serif font. The letters are spaced out, with "sani" in a slightly larger font size than "hub".

PREMIOS 50 MEJORES IDEAS DIGITALES NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Sanihub: Un 'marketplace' de servicios de salud

EXPANSIÓN_ED

Actualizado: 30/11/2015 20:22 horas

Se trata de una forma innovadora de dar servicio a un perfil diferente de clientes

Sanihub es un marketplace de servicios de salud desarrollado por Sanitas y puesto en marcha con la colaboración de distintos centros médicos de toda España, que está dirigido a cualquier usuario, tenga o no seguro médico. Desde Sanihub se pueden buscar, reservar y contratar tratamientos médicos concretos, como por ejemplo una cirugía de plesbicia. El usuario recibe un bono de confirmación por email con todos los detalles del tratamiento, tras lo puede cerrar la cita con el especialista de su elección. Además, los usuarios pueden valorar los servicios que se ofrecen, compartiendo con el resto de pacientes sus experiencias. Sanitas ha encontrado en este producto una forma innovadora en el sector salud de llegar a nuevos clientes.

T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

PERO...

ALGUIEN SE OPONE

**No se admite el
cambio de modelo de
relación...**



Mayores

Dental

Cross

Seguros

Hospitales



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud



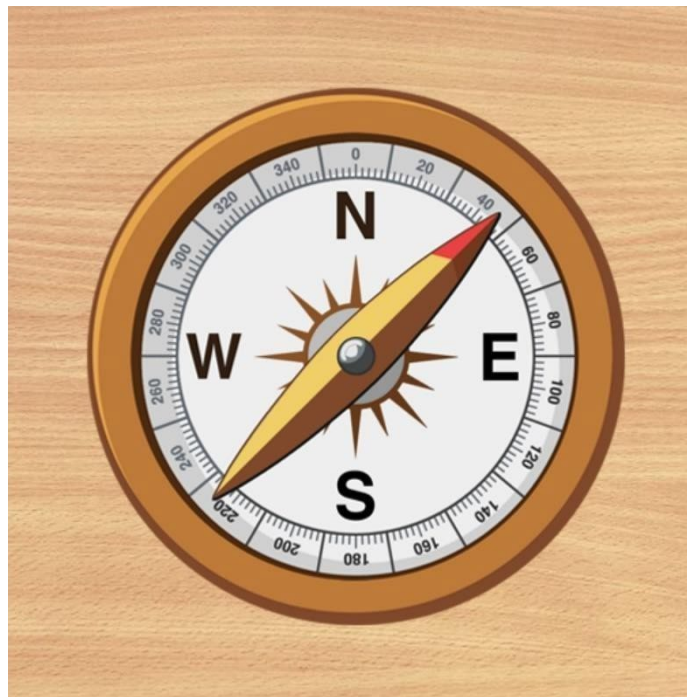
Septiembre 2015

T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

Situación 2015



LOS KPI ERAN LOS MISMOS...



Septiembre 2015

Cambio KPI estratégicos

Conseguir una cifra de **NPS** (Net Promoter Score) del **75 %** (VALOR USUARIO) (desde 41%)

Digitalización de la base de clientes al **50 %** del total (EFICIENCIA MODELO) (desde 9%)

Virtualización del **25 %** de las consultas de nuestros hospitales (DATOS Y TECNOLOGÍA) (0%)

Septiembre 2015

Cambio KPI estratégicos



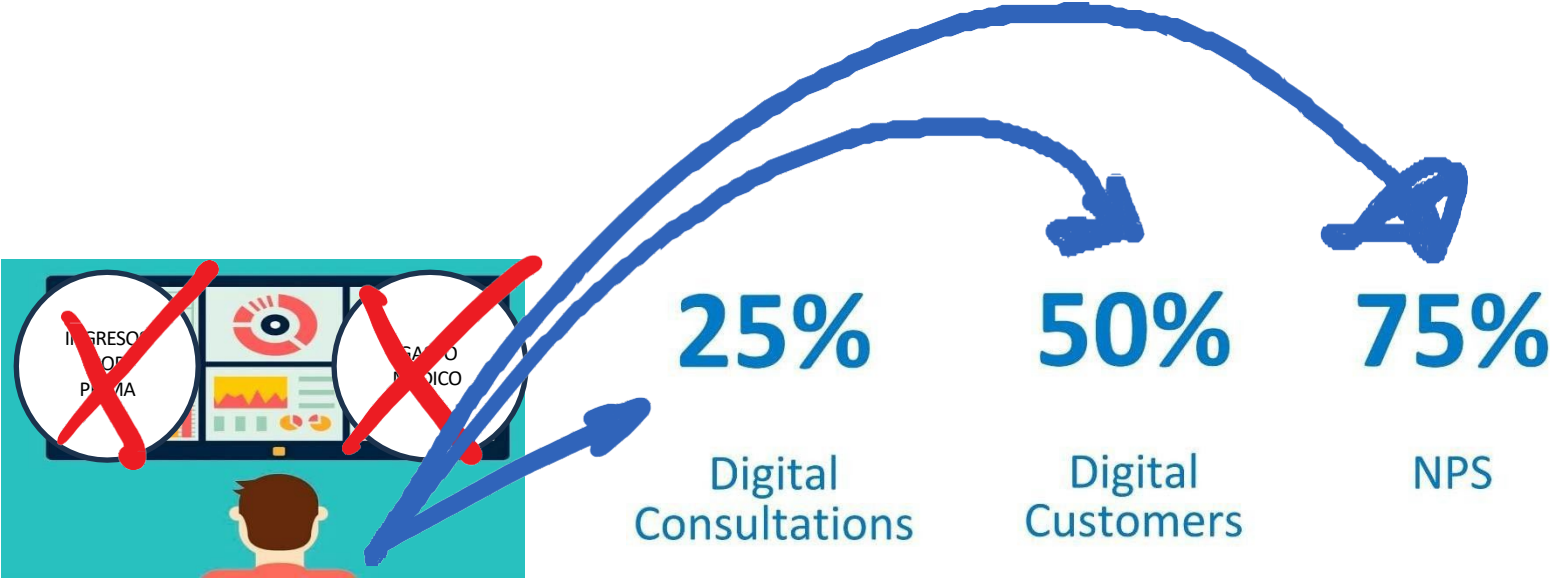
25%
Digital
Consultations

50%
Digital
Customers

75%
NPS

T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

Septiembre 2015

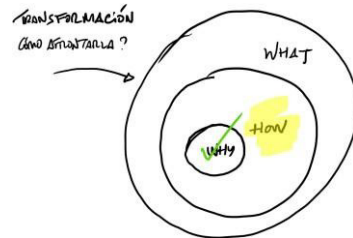
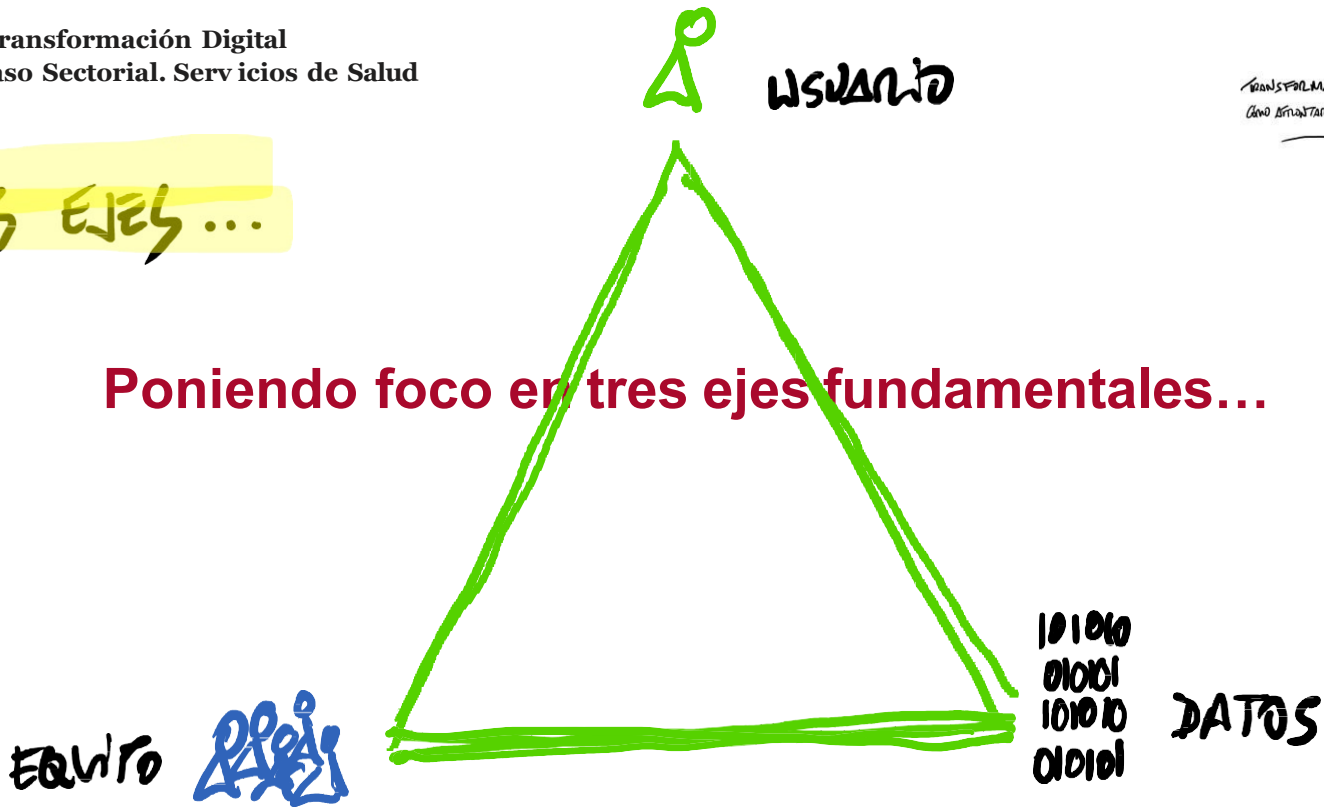


Septiembre 2015

- Comienza la *Revolución Silenciosa*:
 - **Se crea el Área de Transformación Digital**
 - se comienza a trabajar con equipos transversales y multidisciplinares
 - con perfiles específicos
 - asegurando al menos el arranque de 1 proyecto por Unidad de Negocio
 - asegurando además el despegue de los Proyectos Corporativos.
 - Muchos perfiles se comienzan a especializar en metodología
 - **Se comienza a compartir los éxitos de soluciones digitales diseñadas, desarrolladas y lanzadas en 90 días.**
 - **INICIAMOS EL PROCESO**

¡TRES EJES...

Poniendo foco en tres ejes fundamentales...

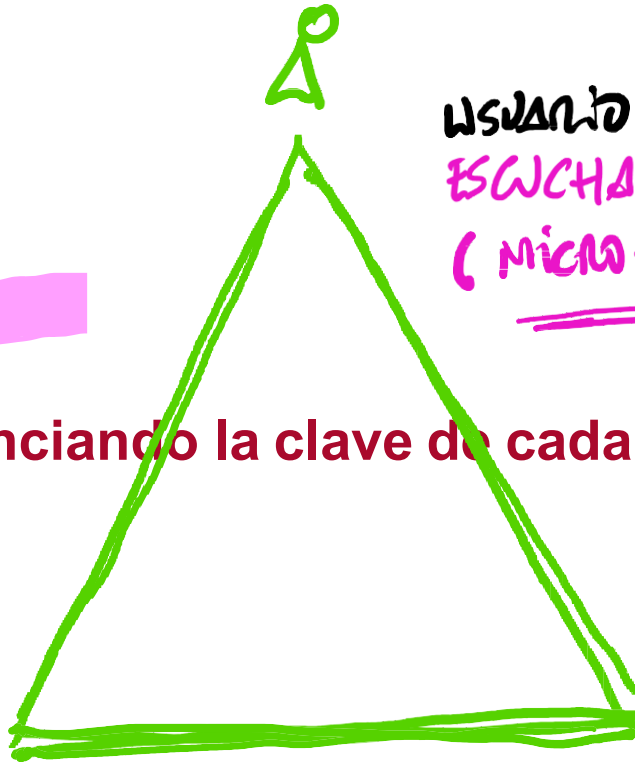


¡MÁS EJES...
¡MÁS CLAVES

USANDO
ESCUCHAR
(MICRO-MOMENTOS)

Potenciando la clave de cada eje

Equipo 
TRANSVERSALIZAR



10100
01001
101010
010101
DATOS
PRODUCTIVIZAR
DEMOCRATIZAR

ANES EJES ...
TRES CLAVES
TRES OBJETIVOS

Persiguiendo un objetivo para cada eje

GENERAR INTELIGENCIA
COLECTIVA
TRANSVERSALIZAR

EQUITO

METODOLOGIAS

USUARIO

ESCUCHAR

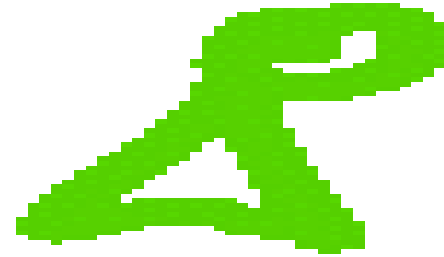
SATISFACER
USUARIO DIGITAL

10100
01001
101010
01010

DATOS

PRODUCTIVIZAR
DEMOCRATIZAR

TOMAR DECISIONES
Y ACERTADAS RÁPIDAS

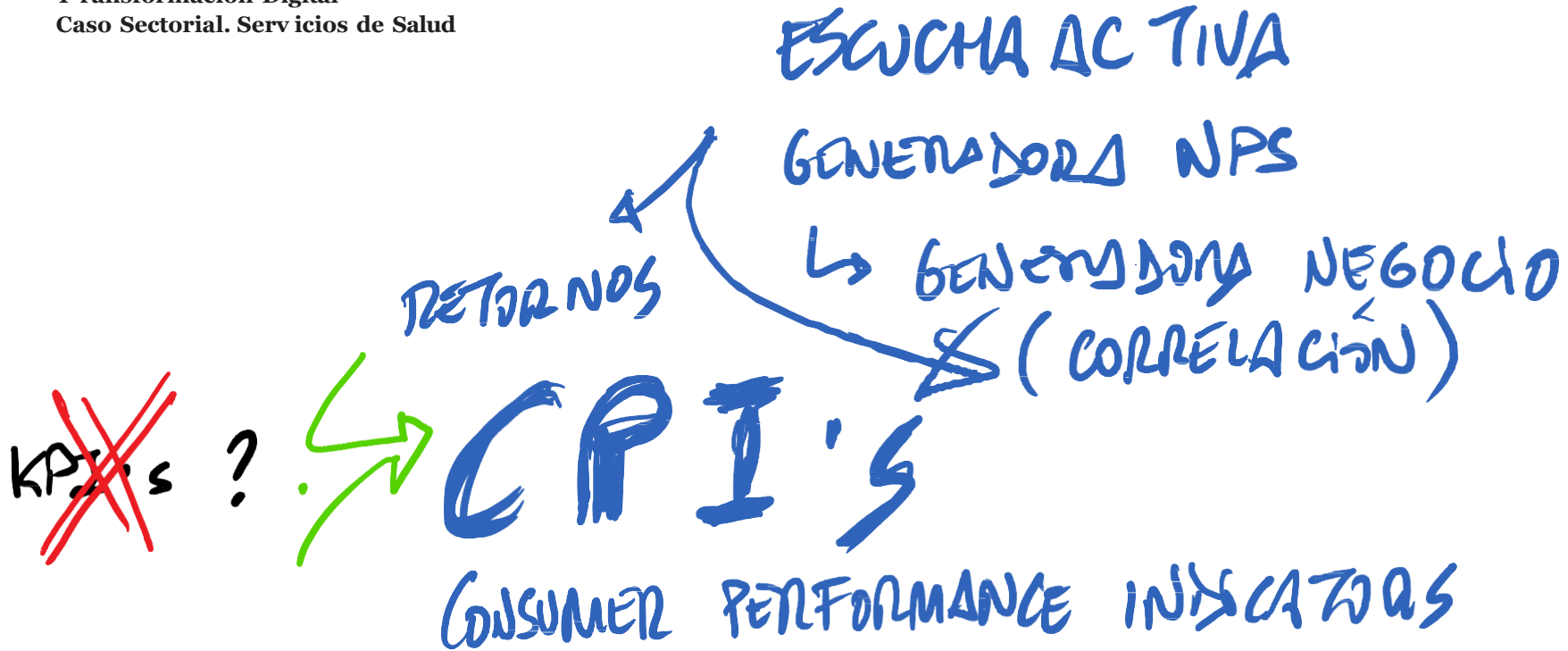




EL USUARIO ES EL EJE PRINCIPAL SOBRE EL QUE
PIVOTA CUALQUIER PROCESO DE TRANSFORMACIÓN
ES EL MOTOR DE LA INNOVACIÓN
ES EL PROVOCADOR DE LA DISRUPCIÓN.

3WCHAR . APRENDER . ACTUAR . MEDIR

LA ESCUCHA ACTIVA ES LA 1ª CLAVE



EL EQUIPO DEBE SER CAPAZ DE ADOPTAR
NUEVAS MANERAS DE TRABAJAR PARA ADAPTARSE
A LA NUEVA NECESIDAD...



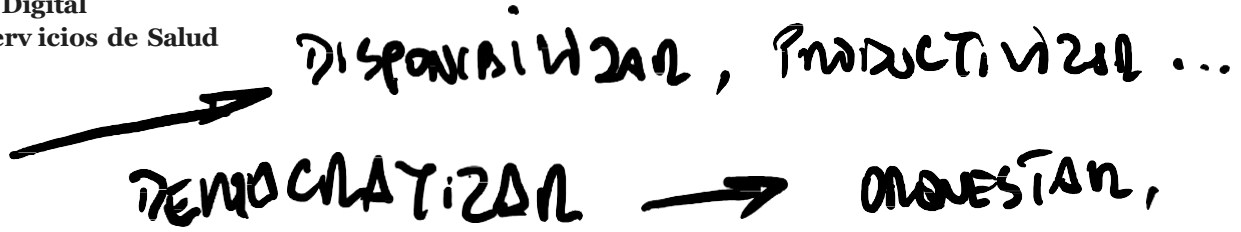
SEN CAPACIDAD DE ORGANIZAR ENTREGA SISTEMÁTICA

DE VALOR EN CICLOS CORTOS EN ORGANIZACIONES

COMPLEJAS.

101010
01001
101010
010101

DATOS



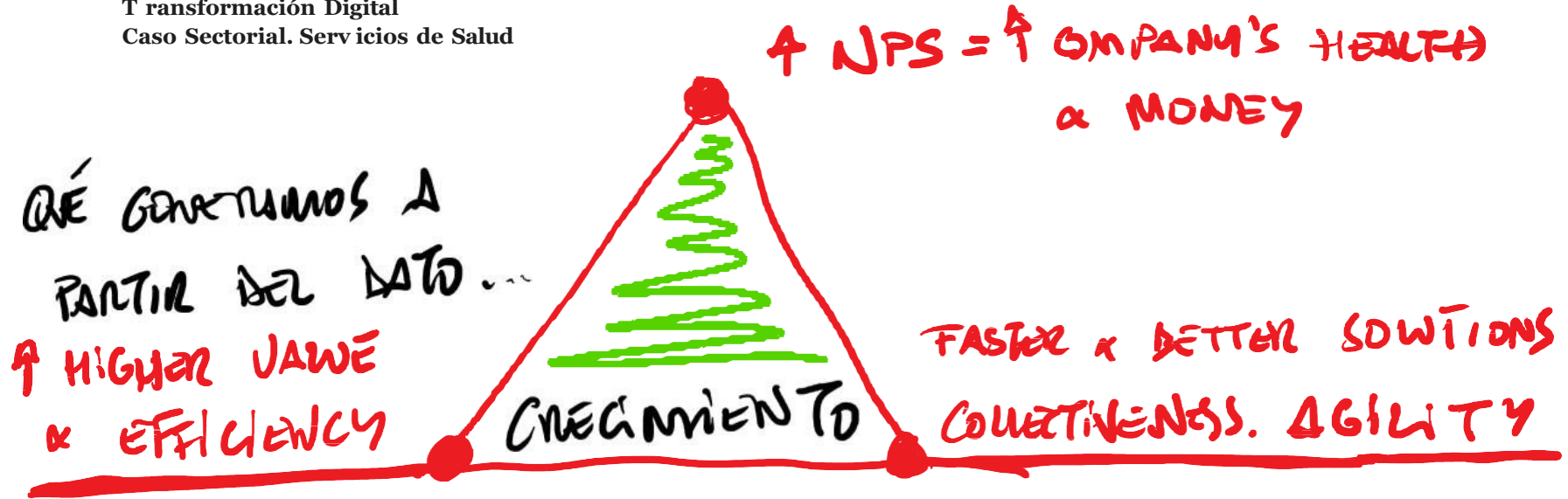
SOLO ASÍ GENERAREMOS 'REAL VALUE FROM DATA'

VALUE

↳ PRICE

↳ REVENUE

↳ PROFIT → GROWTH



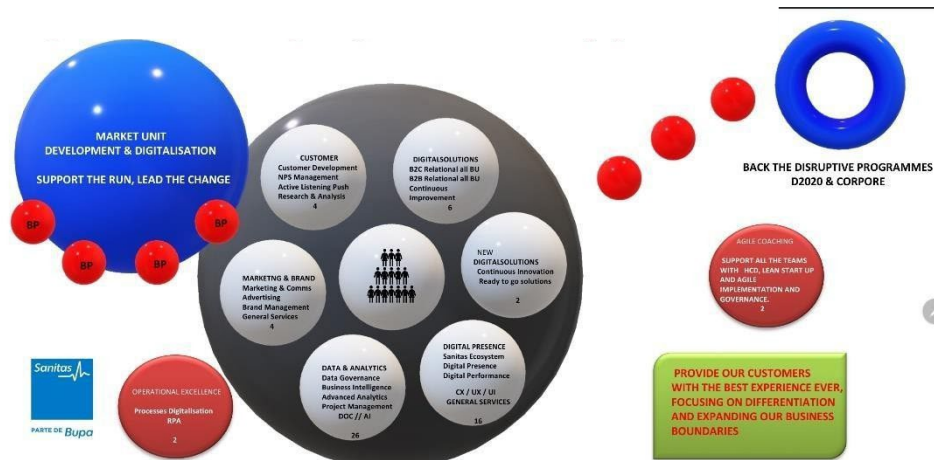
'no tenemos los datos para saber lo que está pasando, sino para conseguir que pasen cosas

T transformación Digital

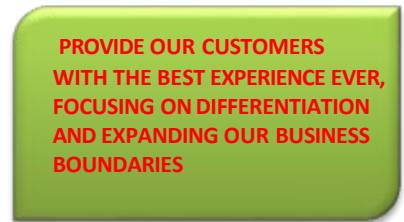
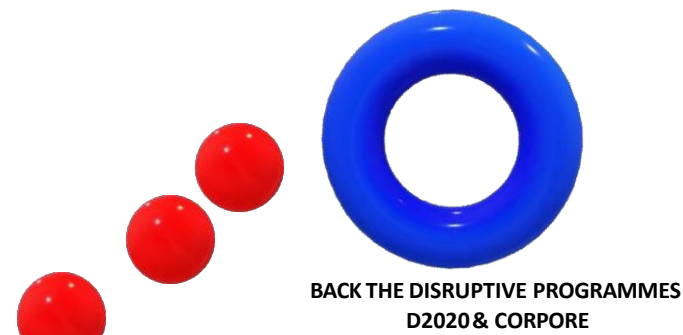
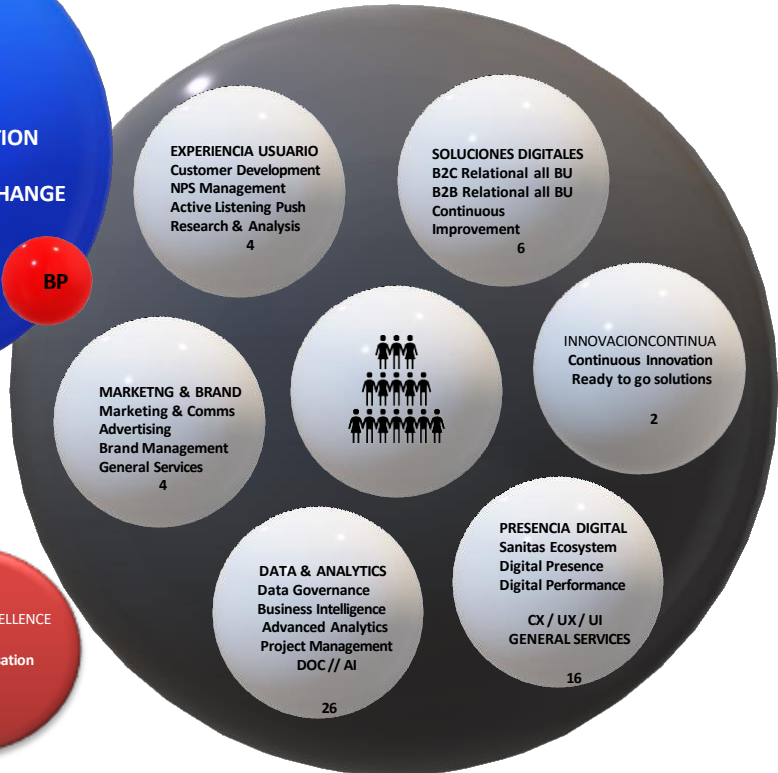
Caso Sectorial. Servicios de Salud

2015-2016

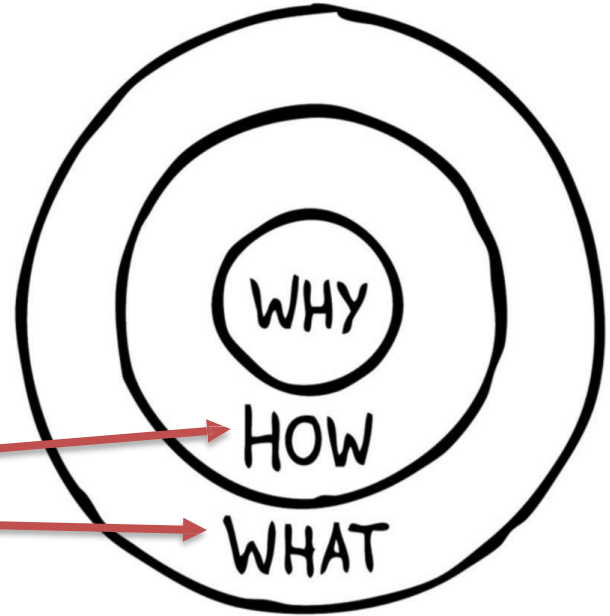
Área de Transformación Digital



T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud



Alejandro
 DeZunzunegui

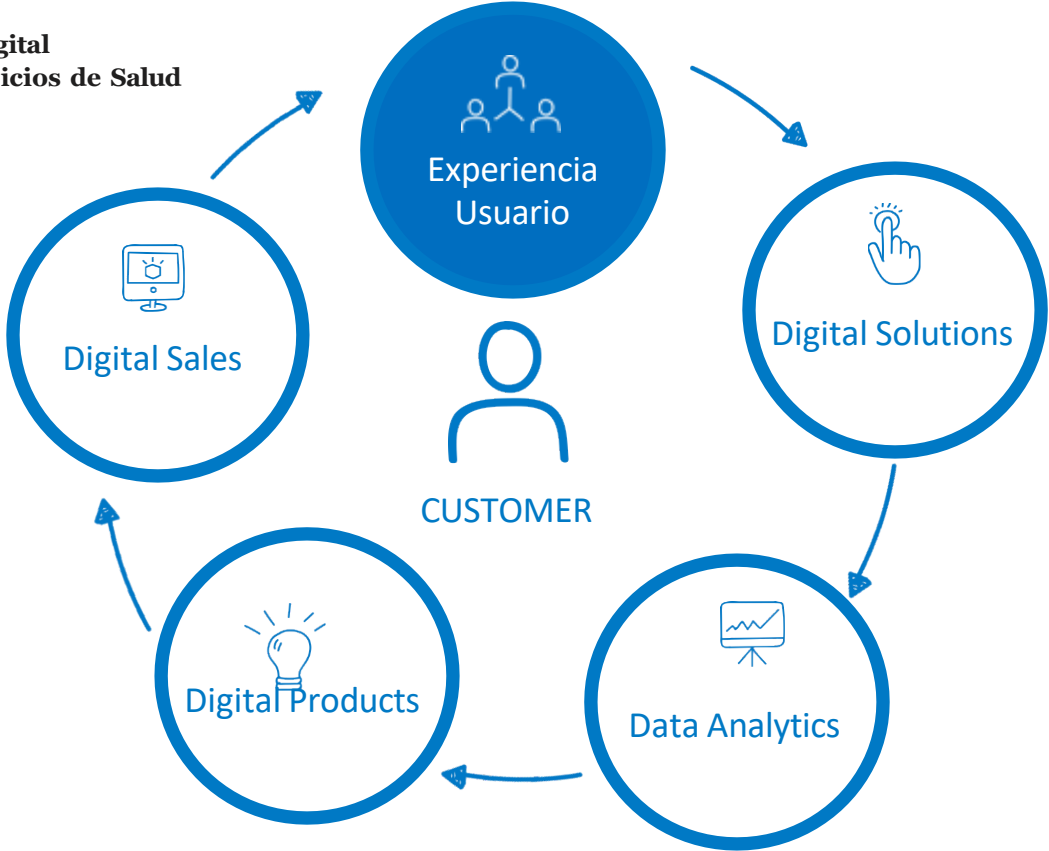


WHY

HOW

WHAT

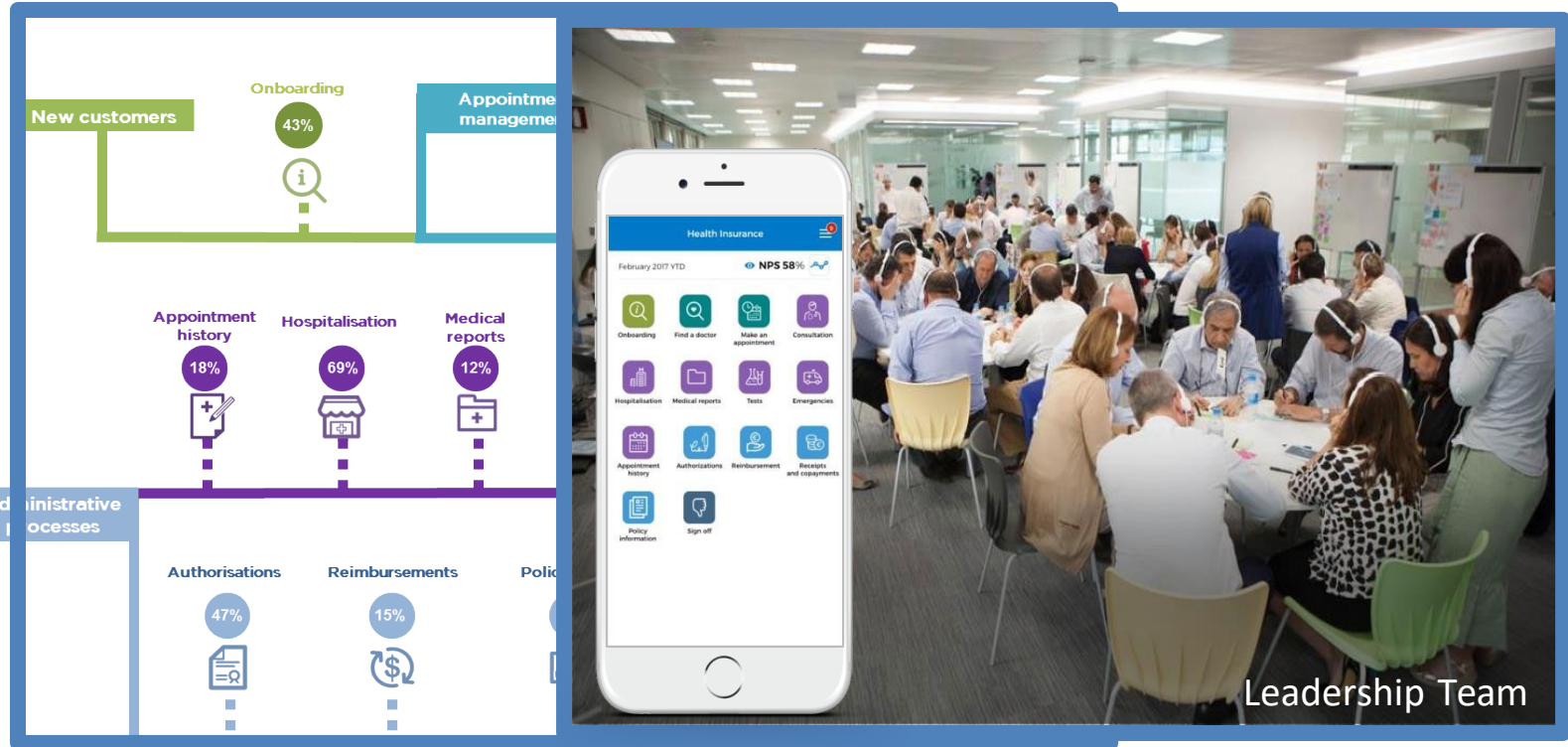
T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud



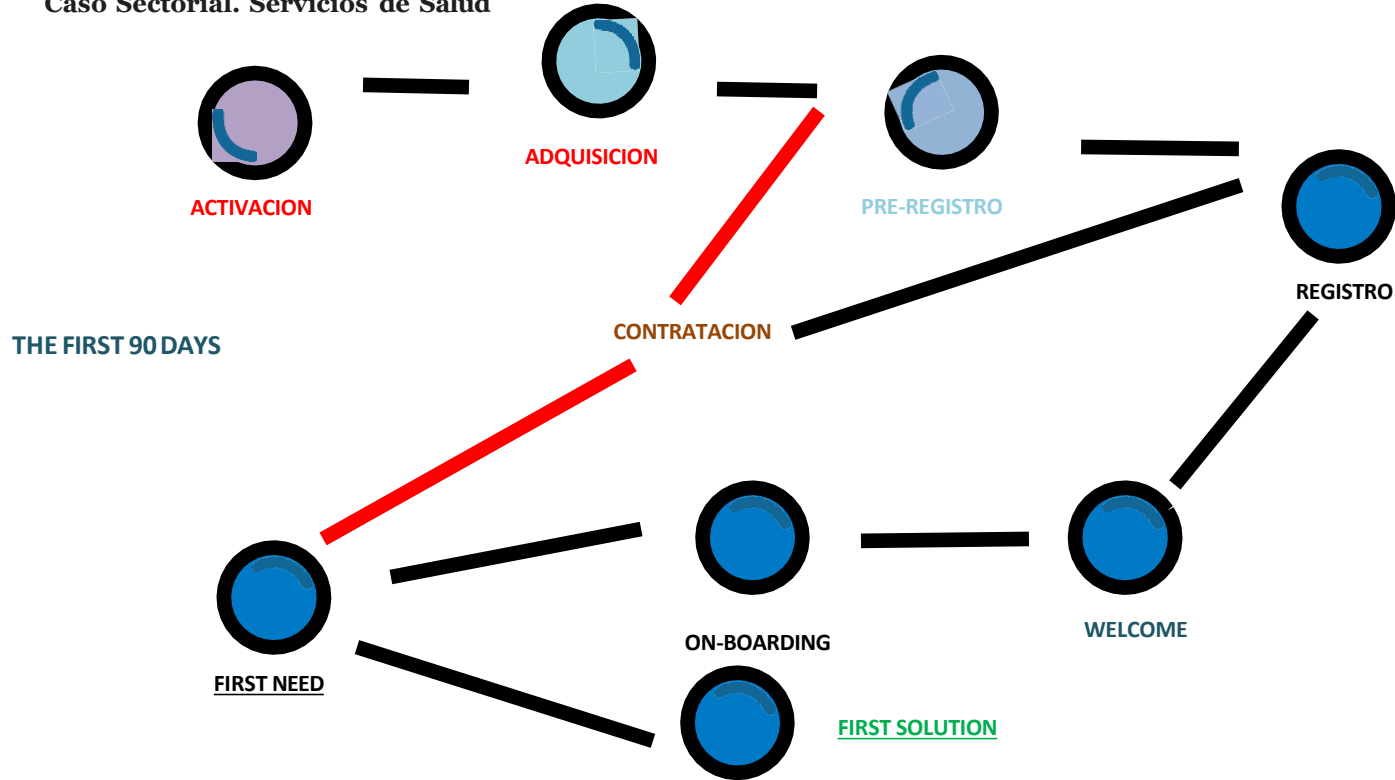
T transformación Digital

Caso Sectorial. Servicios de Salud

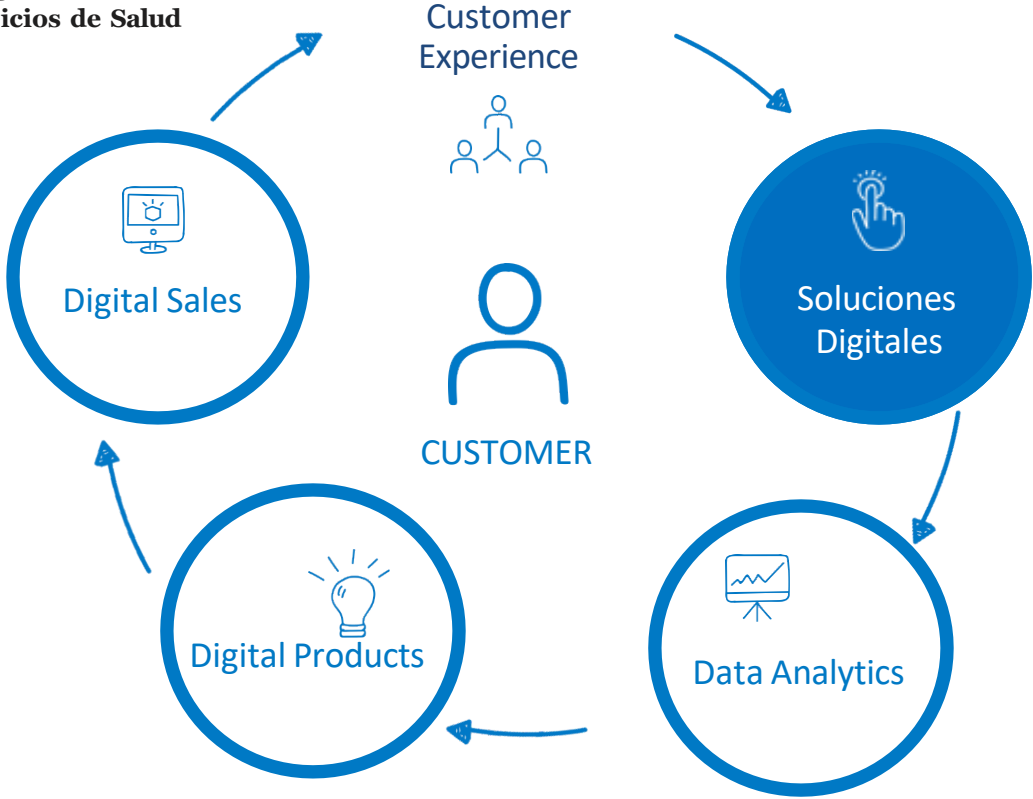
Escucha Activa por Micromomentos



T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud



T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud



Cientes



Familias



100%

Residencias

1.100

Familias

T transformación Digital Caso Sectorial. Servicios de Salud

App



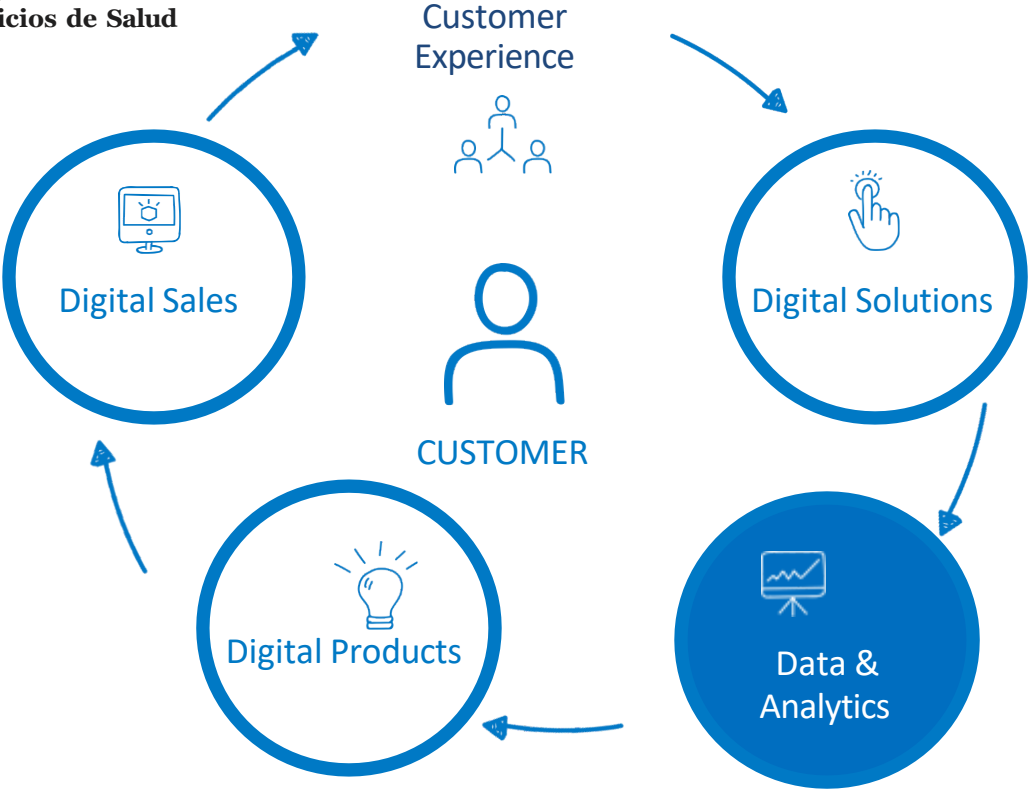
VC



Empleados

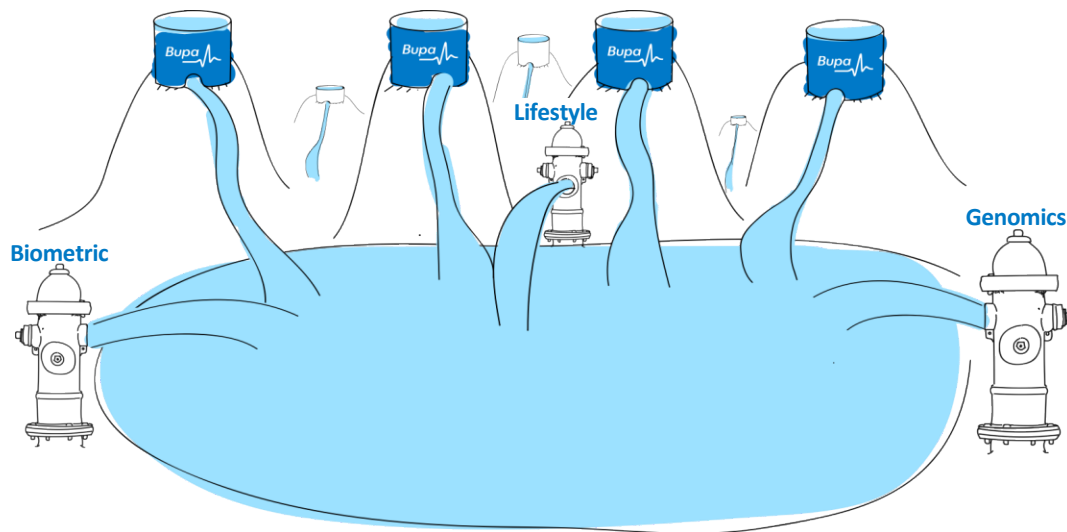


T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud



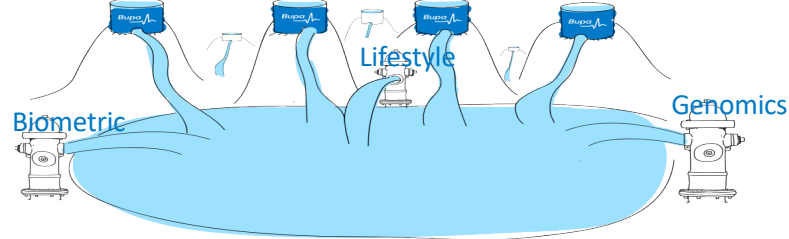
T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

Data Lake



- ◆ • Data info desde 2000
- ◆ • 8M personas
- ◆ • 1.300M of data records

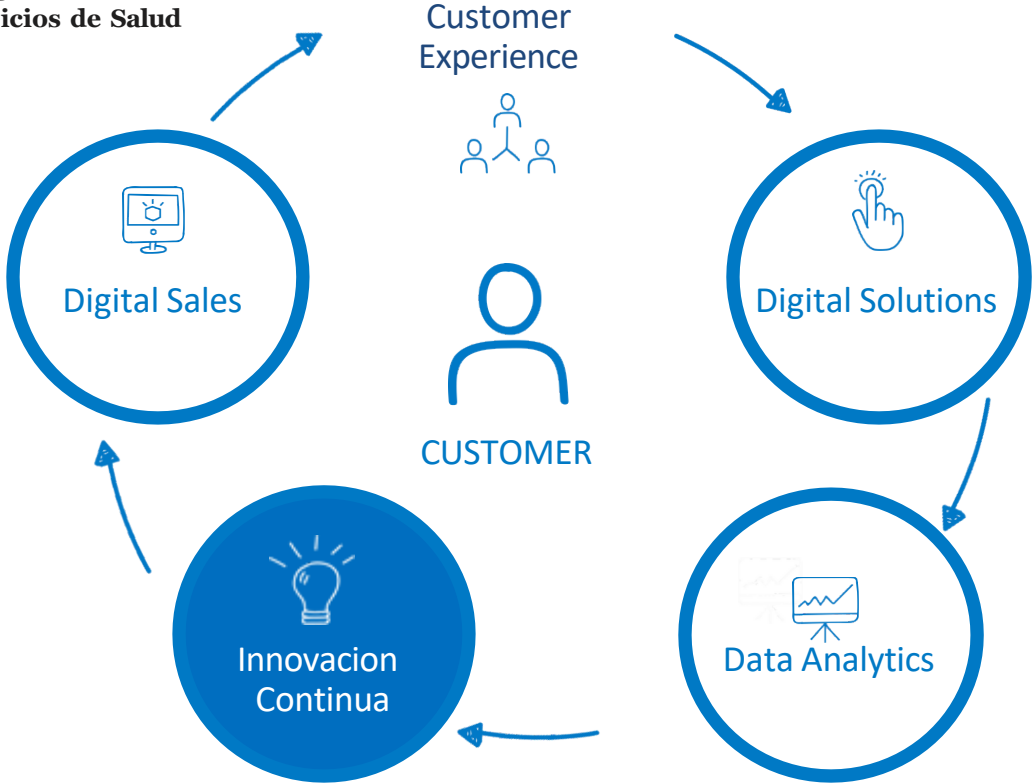
T transformación Digital Caso Sectorial. Servicios de Salud



Micromercados



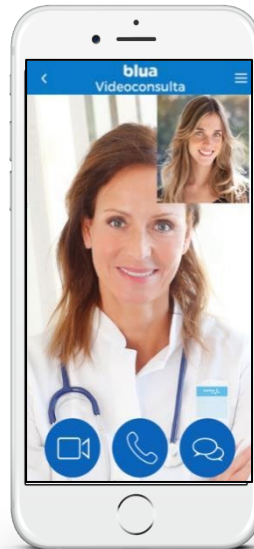
T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud



Cuidado Preventivo



Asistencia Digital

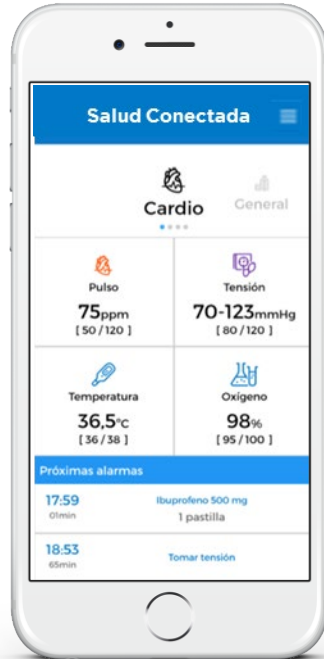


100.000

Clientes 2019

25%

Consultas Digitales 2019



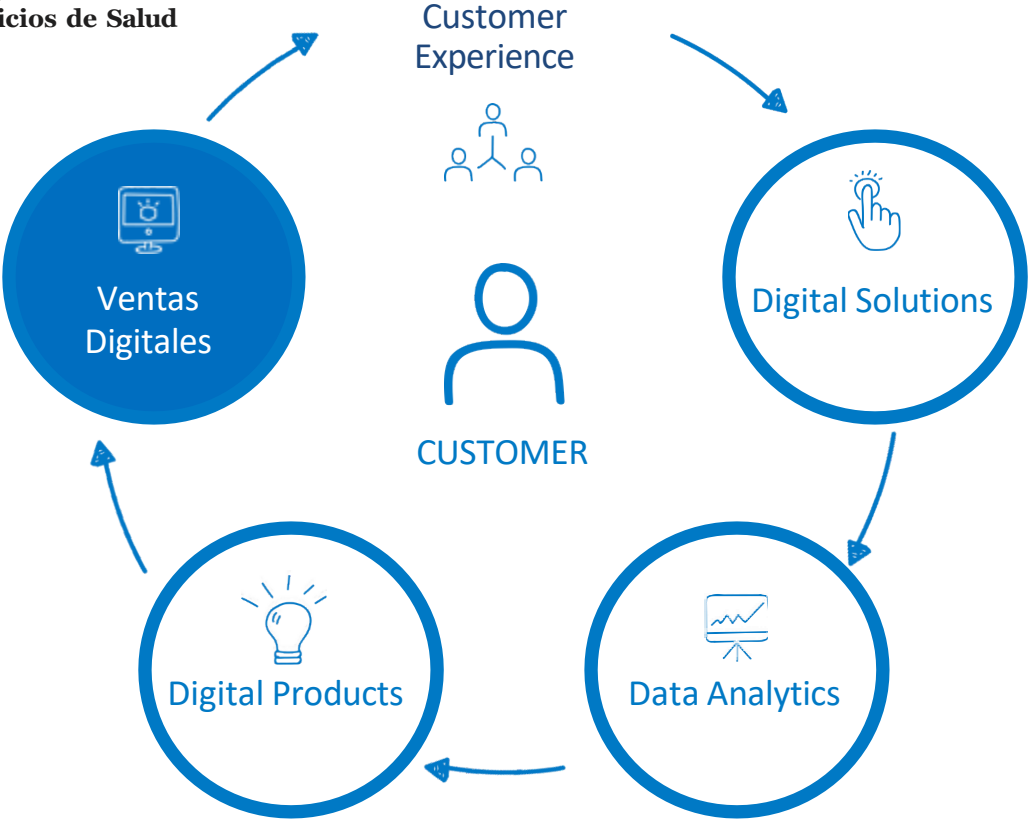
Salud Conectada

Hospital Digital:

Médicos y Profesionales de Enfermería que atienden pacientes por canal digital basados en tecnología big data e inteligencia digital

Residencia de Mayores Digital: Prestación de servicios a ancianos a través de medios telemáticos con indicadores biométricos que son monitorizados por especialistas.

T transformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud



¿Para qué?

2017. Agenda de Transformación

KPIS ESTRATEGICOS

VISION / DIMENSIONES

iniciativas



Generacion Valor Usuario

Establecer una visión 360° del cliente ofreciéndole productos adaptados a sus necesidades para mejorar su satisfacción



Transformacion y Eficiencia

Optimizar, simplificar y digitalizar los procesos de la compañía a lo largo del customer journey



Data & Analytics

Establecer un gobierno del dato para asegurar la calidad, viabilidad y accesibilidad de los datos. Crear nuevos modelos inteligentes.



Tecnología

Evolucionar la plataforma y arquitectura tecnologicas para responder de una forma ágil y segura a las necesidades de los clientes



Personas, Organización & Cultura

Establecer modelos organizativos colaborativos y dinámicos que nos ayuden a tener una visión transversal de nuestro cliente



Innovation & Ecosistemas

Decidir el nivel de ambición en términos de innovación y diseñar un modelo de innovación estructurado

Metodología

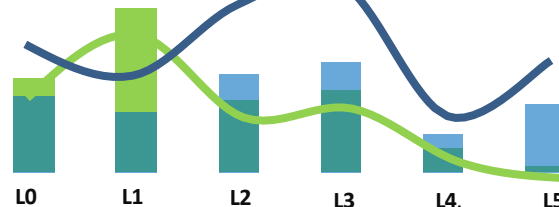
HCD: Diseño Centrado en personas

Agile: Entregas cada 3 meses

Lean : Equipo multidisciplinar con foco en PMV

¿Cómo?

Evolución



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Servicios de Salud

2017

Blua “sale del cajón”.



blua

2019 Blua evoluciona a BluaU



2017-2020

- El Head Coach pasa a ocupar la posición de CTO (Director General de Transformación Digital)
 - **las unidades de negocio adoptan las nuevas formas** de trabajo, ágiles
 - los empleados demandan formación específica en las nuevas formas ágiles de trabajar
 - En 2019, ya había 65 Squads organizados en 7 Tribus, con todas las unidades de negocio integradas y trabajando en Ágil
 - Para escalar el aprendizaje, se exporta a Bupa la estrategia en España y se arranca un proyecto que consigue lanzar en 90 días una solución Digital Global.
 - El Squad está formado por directivos de todos los países del Grupo Bupa, bajo la dirección del CTO de Bupa ELA / Sanitas.
 - España continúa liderando en el Grupo Bupa en cuanto a modos de trabajar ágiles

2017-2020

Implantación total de metodología “ágil” en la organización

Creación de un “ecosistema digital” desde el área de transformación digital que se extienda a toda la organización:

- Área IT en modo “ágil” como soporte técnico
- Creación de “Data Analytics” como centro de excelencia
- Planificación de los recursos humanos para el entorno digital.

Evolución a un modelo organizativo ágil que se focalice en la gestión eficiente de “micro-momentos”, “experiencias clave” y “touch points” como indicadores clave de performance organizativo.

Soluciones digitales 2017-2020

1

Potenciación de nuestra propuesta de valor digital para el cliente

Mejora continua de la experiencia del cliente interno y externo en las Soluciones Digitales y en alineación con las unidades de negocio

2

Mejora de la tecnología y el valor para el usuario

Nuevo modelo de organización e implementación de Mi Sanitas

3

Planes de salud digitales

Fortalecer planes de salud, con foco en el lanzamiento del plan de salud Preventivo

4

Satisfacción del cliente

Mejora de métricas de clientes internos y externos (principales micromomentos NPS)

5

Centrarse en los KPI estratégicos

· 25% consultas digitales · 50% clientes digitales

Presencia Digital. 2017-2020

1

Política Digital

Coordinar las acciones de OC en el ecosistema digital para una mejor y más eficiente adquisición

2

Rendimiento

Liderar planes de mejora de aceleración y conversión.

3

Mejorar la presencia digital de Sanitas

Plan transversal y coordinado para mejorar la presencia digital de Sanitas

Data & Analytics. Prioridades

1

DOC

Implementación del plan de aceleración de la plataforma “data in one click”

3

Modelos basados en AI

En base a las necesidades y propuestas del negocio, que nos permitirán ofrecer la mejor experiencia al cliente.

2

Modelos de AA y BI

Basado en las necesidades de las BU, con enfoque en Run + Change, optimización de leads, gestión del valor del cliente, rendimiento y seguridad.

4

Governance

Plan de implementación de gobierno de datos

Transformación y Eficiencia. Prioridades



**Transformación de
procesos**



Robotización

Metodología. Prioridades

1

Foco en metodología

Hoja de ruta y metodología alineadas entre TI y Marketing y Digital para asegurar: satisfacción del cliente (interno y externo), transversalidad, entregas en tiempo y calidad.

2

Métricas y validación: obligatorias

Contribuir a la creación de una “cultura de métricas” con procesos claros para etiquetar y medir nuestras soluciones.
Impulsar la creación de un plan de validación para cada fase del proyecto y un panel de KPI para los proyectos.

3

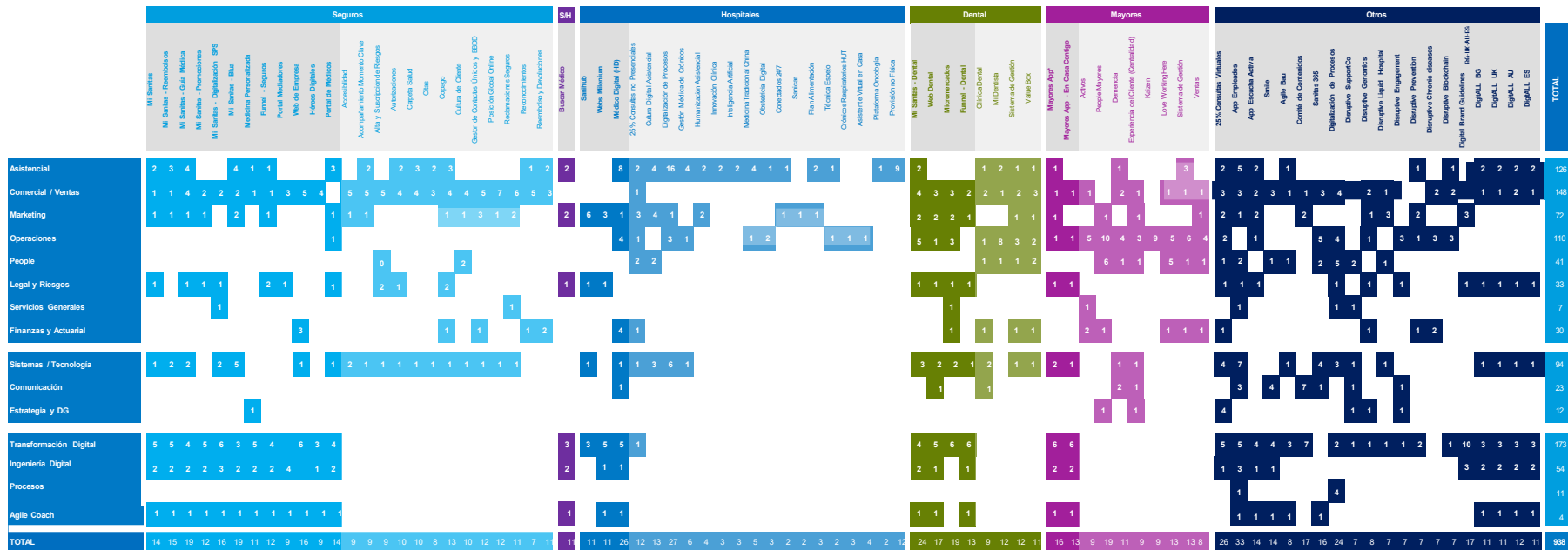
Zoom en proyectos clave

Coaching ágil con zoom en proyectos clave,

T transformación Digital

Caso Sectorial. Servicios de Salud

	30/01/2018	15/01/2018	Progress
Total (squads+proyectos)	84	70	+14
Squads (Agile)	42	34	+8
Proyectos	42	35	+7
Participantes	938	848	+90
Participantes únicos	497	424	+73

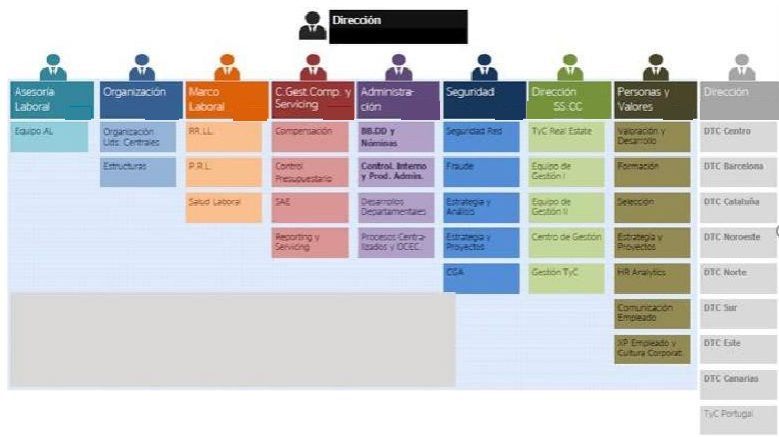


Alejandro De Zunzunegui

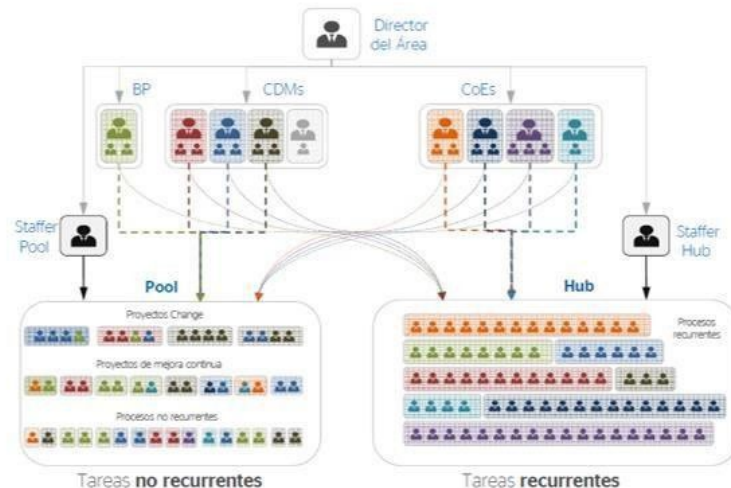
T transformación Digital

Caso Sectorial. Servicios de Salud

JERÁRQUICA FUNCIONAL



ORGANIZACIÓN ÁGIL POR PROCESOS Y PROYECTOS



T ransformación Digital
Caso Sectorial. Serv icios de Salud

RESULTADOS

- Cambio de posicionamiento de la compañía: liderazgo digital.
- Crecimiento en facturación y resultados mantenidos e incrementales
- Actualización del funcionamiento de la compañía
- Sanitas fue líder en el sector lanzando la video consulta, que pasó de 3.000 en 2018 a 300.000 en 2020.
- Cambio en la manera de trabajar
- 100% de la compañía conoce y aborda proyectos con metodologías ágiles, adaptadas por el CTO a Sanitas
- Incremento de orgullo de pertenencia
- Incremento de NPS de clientes

T ransformación Digital
Caso Sectorial. Serv icios de Salud

RESULTADOS

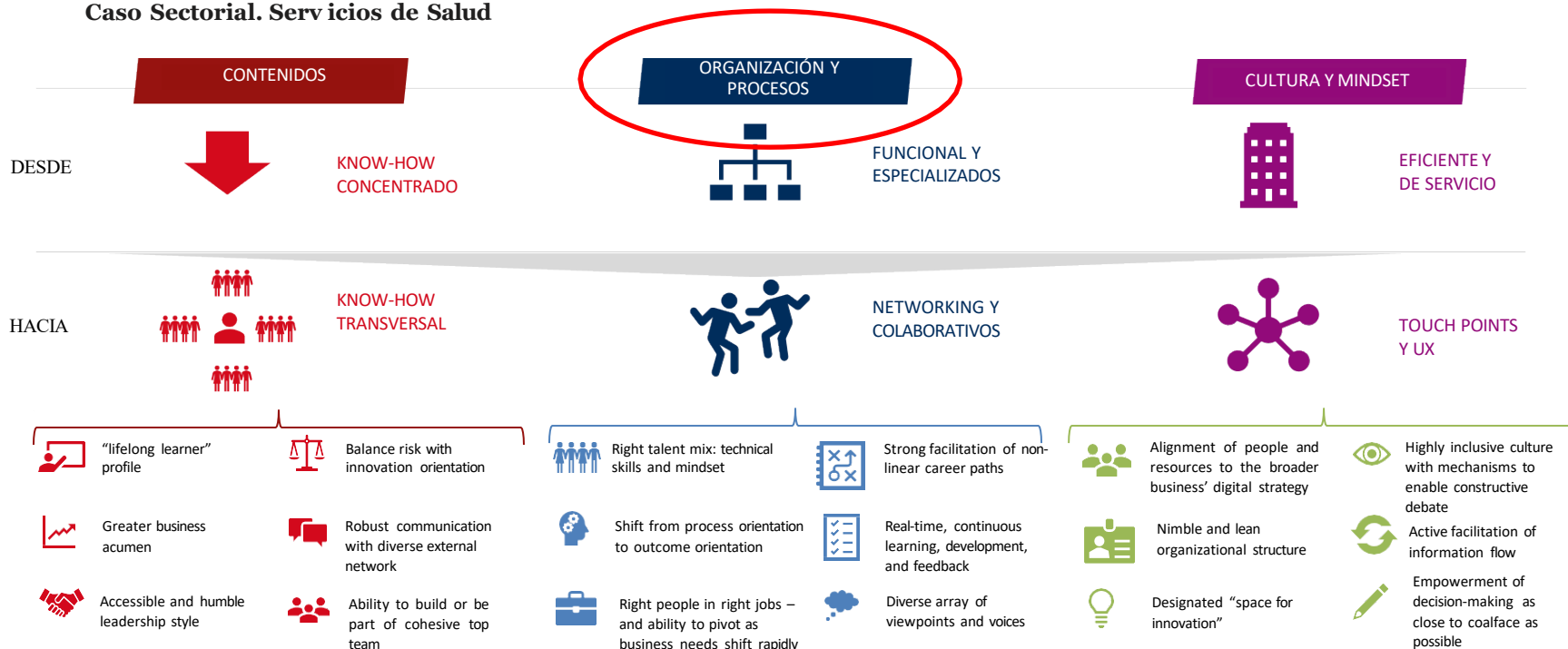
CRECIMIENTO.

DIFERENCIACIÓN.

CAMBIO MODELO DE NEGOCIO.

T transformación Digital

Caso Sectorial. Servicios de Salud



T ransformación Digital Caso Sectorial. Servicios de Salud

¿Qué queríamos?

Mejorar la
agilidad y
colaboración

Mejorar la visión
global de las
capacidades

Mejorar la
experiencia de
cliente

¿Qué hicimos?

1. Simplificar los “niveles” directivos en línea con el mercado
2. Romper silos funcionales a través de agrupaciones diferentes
3. Desarrollar la carrera técnica, (equiparar progresión de las personas que no gestionan equipos)
4. Incorporar Namings atractivos y de mercado
5. Definir un marco que clarifique la contribución requerida de cada empleado
6. Realizar una planificación estratégica de la fuerza laboral
7. Alinear procesos y proyectos y la organización desde una visión de cliente

¿Qué obtuvimos?

- **Transitar** a una estructura más plana y simplificar la organización.
- **Alinear** la organización y el talento a los retos estratégicos
- Mejorar la **transparencia y claridad** para los profesionales
- **Crecimiento de los profesionales** sin tener que gestionar equipo
- **Flexibilizar** la organización

Y CON ELLO ADEMÁS

- Simplificar el modelo de **toma de decisiones**
- Fomentar y facilitar la **movilidad transversal**
- **Empowerment**, autonomía
- Control de **costes de estructura**