The background of the slide is a photograph of an elderly couple embracing. The man, on the right, is wearing a maroon shirt and has his arm around the woman's shoulder. The woman, on the left, is wearing glasses and a light blue sweater. They are both smiling warmly. The background is filled with colorful balloons and streamers, suggesting a festive or celebratory occasion.

Un paso más allá de la satisfacción: Sistema NPS en Instituciones de Salud

Andrea Maluk Massú
Bupa Chile
13 Octubre 2016



SOBRE BUPA

BUPA

- **Compañía Global**
- **Origen Británico**
- **70 años**
- **Mejorando la salud y calidad de vida de las personas**
- **Presente en 190 países**
- **No cuenta con accionistas**
- **Reinvierte utilidades para brindar más mejores servicios**



BUPA Chile



CHILE

Área Ambulatoria

IntegraMédica PARTE DE 

Sonorad PARTE DE 

Pilar Gazmuri PARTE DE 

Área Hospitalaria

Clínica Antofagasta 

Clínica San José 

Clínica Reñaca 

Clinical Service PARTE DE 

Clínica Bupa Santiago   En construcción

Área Aseguradora

 **CruzBlanca**
Seguros

 **CruzBlanca**
Isapre

PERU

Centros Médicos

IntegraMédica PARTE DE 

Centros de Diagnóstico

Resomasa PARTE DE 

Laboratorio Clínico

AngloLab PARTE DE 



**DE LA
SATISFACCIÓN A
LA
RECOMENDACION**

Todas las Organizaciones tiene un propósito...



El propósito de Bupa

Ayudar a las personas a tener
vidas más larga, sanas y felices



Nuestros pilares



**Ser amados por
nuestros pacientes
como un aliado en el
cuidado de su salud**



**Las personas aman
trabajar en Bupa**



**Desempeño sólido y
sustentable**

Entonces medir satisfacción no era suficiente...

Indagar respecto al **vínculo y la relación** que existe con nuestros pacientes

Entender **cómo son las experiencia que viven con nosotros** y poder gestionarlas para ayudar a que más personas tengan *vidas más largas, sanas y felices*.

Buenas
Experiencias

Ser amados
por nuestros
pacientes

Lealtad

- Continúan usando
- usan más y de manera más correcta
- Recomiendan

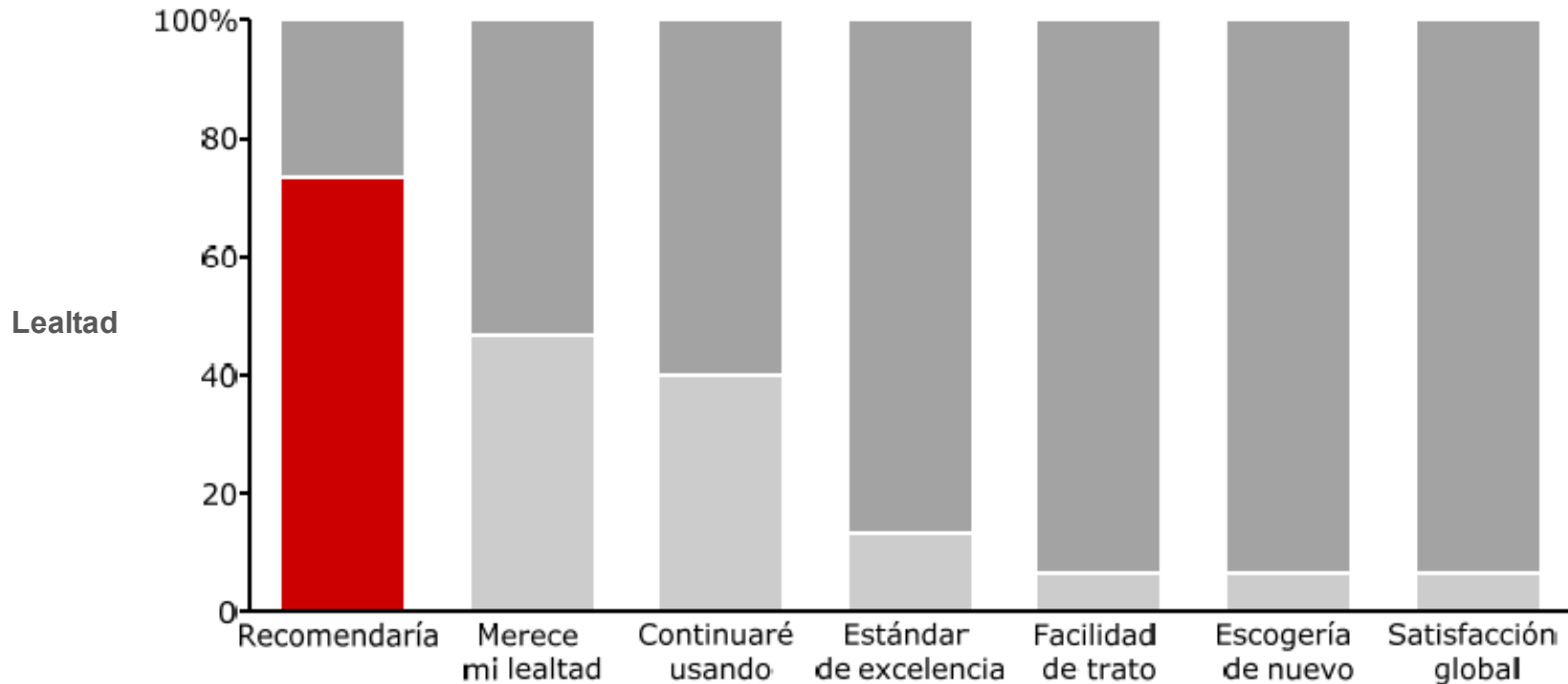


Entonces comenzamos a medir experiencia, a través del Sistema NPS

- 1993 Fred Reicheld y adoptada por Bain & Company y Satmetrix
- Se centra en mejorar resultados en base a cambios en la relación con usuarios (clientes) y trabajadores.
- Estudió más de 2.000 empresas buscando correlación entre lealtad e indicadores de satisfacción...¿Conclusión?.....No había correlación
- Experimentó con otra pregunta más sistémica: la disposición a recomendar a un familiar o un amigo



La métrica que mejor relaciona con el comportamiento del usuario es: “recomendaría a un familiar o amigo”

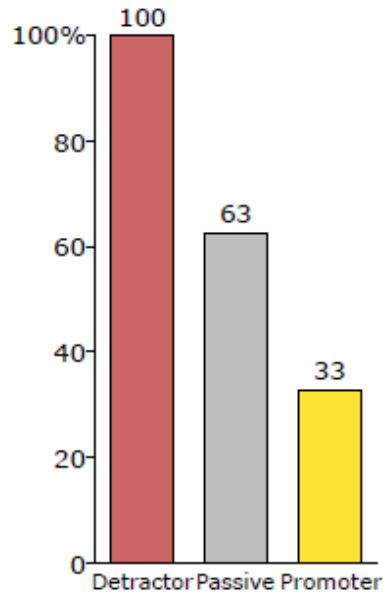


Fuente: Satmatrix; Análisis Bain; "The One Number You Need to Grow", Frederick F. Reichheld, Harvard Business Review
Diciembre 2003

La correlación entre NPS y lealtad se da porque los usuarios actúan coherentemente con su disposición a recomendar

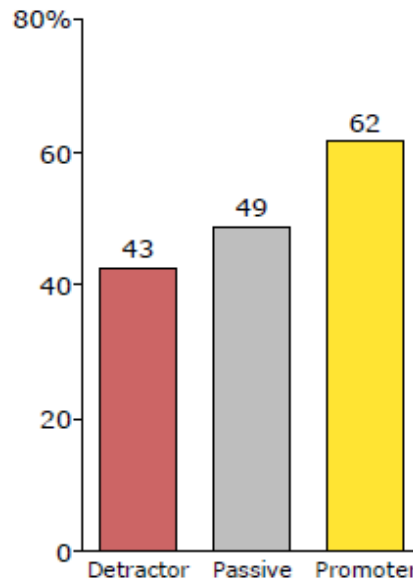
Permanecen...siguen eligiéndote

Beneficio: Paciente no abandona, sigue a su médico, confía y se trata



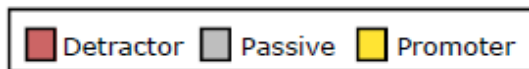
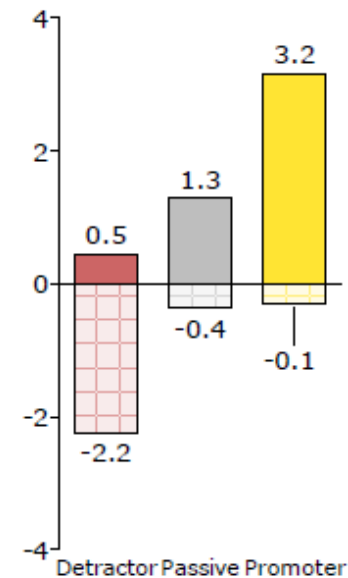
Uso de otros servicios en la misma Institución

Beneficio: Crecimiento, historial médico



Recomendación

Beneficio: Crecimiento y acceso al cuidado de la salud de más personas



Above the line = Recommendations
Below the line = Criticisms

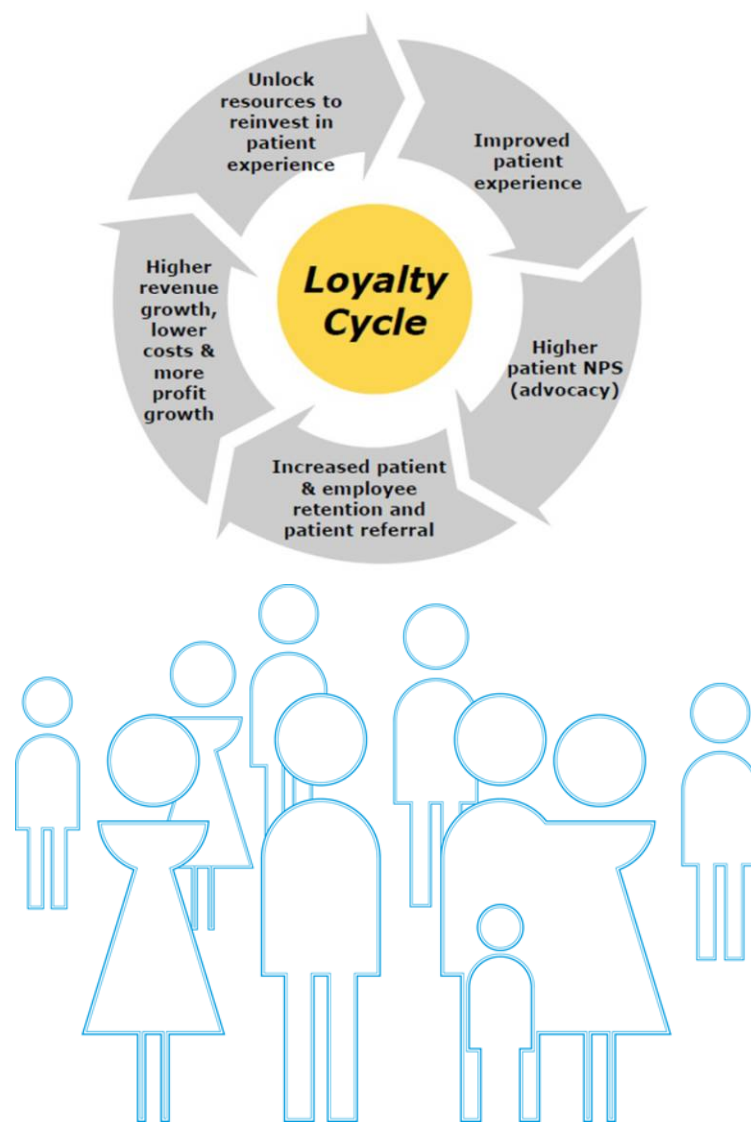
Source: Bain NA Financial Services NPS Survey 2008 (N=3,427)

BAIN & COMPANY



NPS: Más que una métrica, un sistema de gestión

- Mide lealtad y probabilidad de recomendar
- Se distingue porque no mide la satisfacción respecto a un evento específico...la recomendación depende de las experiencias
- Su poder no radica en la simple métrica, sino en cómo se usa y se gestiona la información



La pregunta decisiva

Considera una escala de 0 a 10, donde 0 es “de ninguna manera” y 10 es “con toda seguridad”,

¿Recomendarías Clínica Bupa a un familiar o amigo?

compromiso

Vínculo emocional

De ninguna manera

Con toda seguridad



Entusiasmo real

NPS

=

% Promotores

-

% Detractores

...Pero la segunda pregunta es tan o más importante que la primera

De ninguna manera

Con toda seguridad



Detractores

Pasivos

Promotores

¿Cuál es la principal razón para evaluar con esa nota?

¿Qué tendría que hacer CI Bupa para que la recomiendes?

¿Cuál es la principal razón por la que recomendarías?

Cientos de compañías usan NPS para mejorar la experiencia de sus pacientes, usuarios o clientes

amazon



SONY



....y en Chile?





NPS

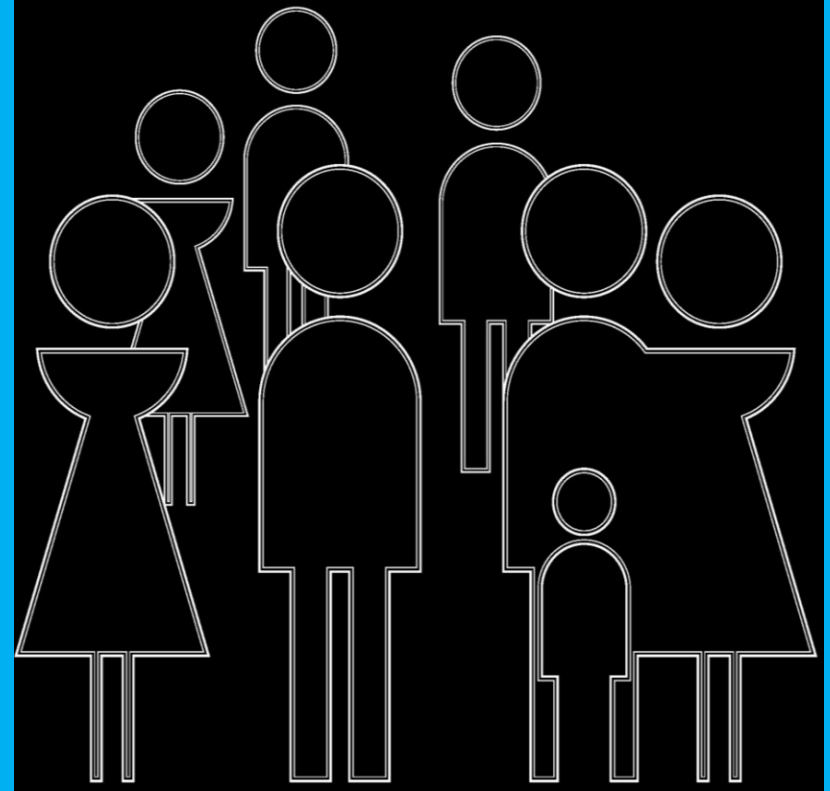
**¿CÓMO SE USA?
¿CÓMO SE IMPLEMENTA?**

Mediremos Experiencias

Dependen de múltiples factores,
son sistémicas.

La misma experiencia para una
misma persona es percibida de
manera distinta, según el momento
o la emocionalidad en la que se
encuentre

No todo lo que existe lo
percibimos...y percibimos cosas
que no existen



Razones de promotores, detractores y neutros

POSITIVO

Base:434

| | |
|--|-----|
| ATENCIÓN | 77% |
| Amabilidad en la atención | 54% |
| Preocupación por el cliente | 15% |
| Médicos capacitados | 12% |
| RAPIDEZ | 33% |
| Rapidez en la atención | 29% |
| Rapidez en entrega de exámenes | 3% |
| INFRAESTRUCTURA | 17% |
| Recinto limpio | 5% |
| Recinto es cómodo | 4% |
| Instalaciones en buen estado - perfectas | 3% |
| GESTION | 7% |
| Solucionan problemas | 2% |

SUGERENCIAS

Base:197

| | |
|---------------------------------------|-----|
| RAPIDEZ | 40% |
| Rapidez en la atención | 38% |
| ATENCIÓN | 38% |
| Contar con más especialistas | 12% |
| Personal más capacitado | 10% |
| Mayor amabilidad | 10% |
| INFRAESTRUCTURA | 20% |
| Mejorar las instalaciones del recinto | 12% |
| Ampliar recintos | 5% |
| Servicios vía internet | 3% |
| GESTION | 6% |
| Mayor orden en llamado de números | 2% |
| Cumplir con horarios de atención | 2% |

NEGATIVO

Base:181

| | |
|----------------------------------|-----|
| ATENCION | 41% |
| Personal no es amable | 14% |
| Personal poco capacitado | 12% |
| Pocos especialistas | 11% |
| LENTITUD | 40% |
| Lentitud en la atención | 33% |
| Mucha burocracia | 4% |
| Lentitud en toma de exámenes | 3% |
| GESTIÓN | 22% |
| No hay dedicación en la atención | 10% |
| Tratamientos mal aplicados | 7% |
| Malos diagnósticos - errados | 6% |
| INFRAESTRUCTURA | 13% |

La recomendación depende de la intersección de muchos aspectos...lo médico, lo administrativo y lo emocional hacen una la experiencia

Administrativos

Instalaciones

- Limpieza
- Calidad de la cama
- Calidad de la comida
- Entretenimiento (tv, teléfono, juegos)

Procesos

- Facilidad en el proceso de admisión
- Facilidad en el proceso de agendamientos
- Facilidad para presentar un reclamo
- Calidad de las cuentas médicas (sin error)

Lealtad

Clínicos

Médicos

- Reputación
- Calidad
- Variedad de tratamientos

Emocionales

Empatía

- Escucha al paciente
- Respeto a la privacidad
- Cuidado según las necesidades de cada paciente

Comunicación y Empoderamiento

- Información oportuna, clara y correcta
- Cuidado según las necesidades de cada paciente

Basta que uno falle, para romper la relación

Medir sólo lealtad no es suficiente, es necesario medir y gestionar cambios en cada punto de contacto

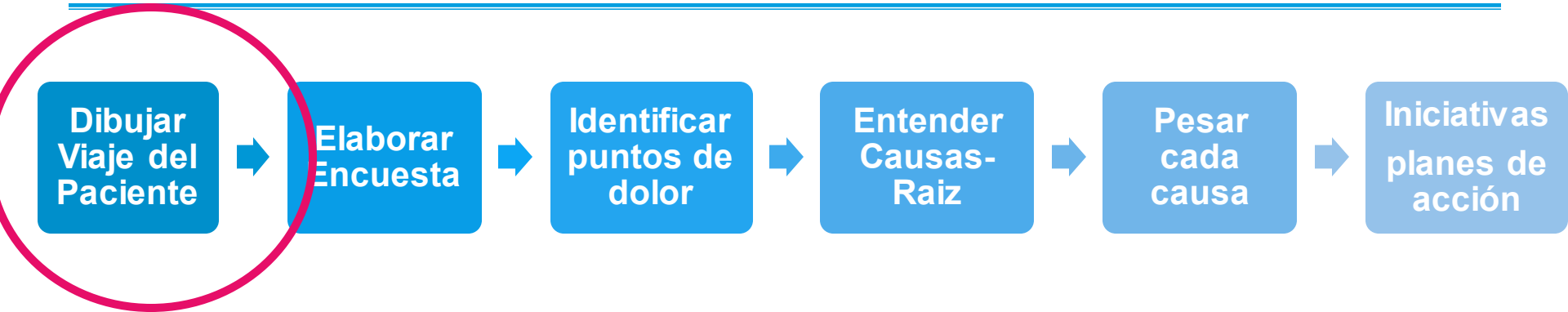
La métrica global de NPS

- Input para mejoras y nuevos desarrollos
- Benchmark
- Evaluar el desempeño general
- Pronosticar comportamiento
- Incentivos y objetivos
- Encuestas periódicas, frecuencia media

La métrica en cada punto de contacto

- Mide el desempeño en un punto de contacto o micro-momento en particular
- Mueve a centrarse en el paciente
- Impulsar el cambio
- Seguimiento a acciones de mejoras
- Breves encuestas luego de cada viaje o micromomento

Cuatro principales etapas en la implementación



También conocido como:

- *Customer Journey*
- *Pasillo*
- *Momentos de la Verdad*

Diagrama que muestra los distintos pasos, micromomentos, episodios o punto de contacto que vive el paciente al relacionarse con nosotros, por un determinado evento

Ej: El viaje de una hospitalización

Pasos para Construir el Viaje del Cliente

1. Identificar al Cliente
2. Identificar los micromomentos o episodios del viaje, olvidando nuestros procesos y estructura interna.
3. Identificar atributos más relevantes en cada micromomento.
4. Identificar flujo de clientes en cada episodio, impacto en la experiencia y viabilidad para intervenir o rediseñar el proceso. Esto ayuda a priorizar.



Admisión

Cirugía

Alta

El viaje del Paciente Hospitalario

Pre operatorio

Hospitalización

Seguimiento post operatorio

Busqueda información

Agendamiento

Preparación

Acceso

Admisión

Pre operatorio

Cirugía

Estadía

Indicaciones y Alta

Cuidados

Controles

Búsqueda Información

Información clara sobre el hospital y tratamientos. Información legible y accesible online.

Agendamiento

Lista de espera limitada. Accesible por fono o mail. Opción de agendamiento fuera de horario de oficina.

Preparación

Información clara. Pacientes preparados.

Recepción y admisión

Staff amigable. Tiempo de espera acotado. Proceso de admisión exento de molestias

Pre operatorio

Staff competente y profesional. Instalaciones limpias y confortables

Cirugía

Equipamiento completo. Ejecución de un tratamiento de excelencia. Control del dolor

Post cirugía y estadía

Visitas frecuentes del staff. Horario de visita flexible. Calidad en la alimentación (altos estándares)

Alta

Tramitación de papeles y documentos. Explicación clara por parte del staff

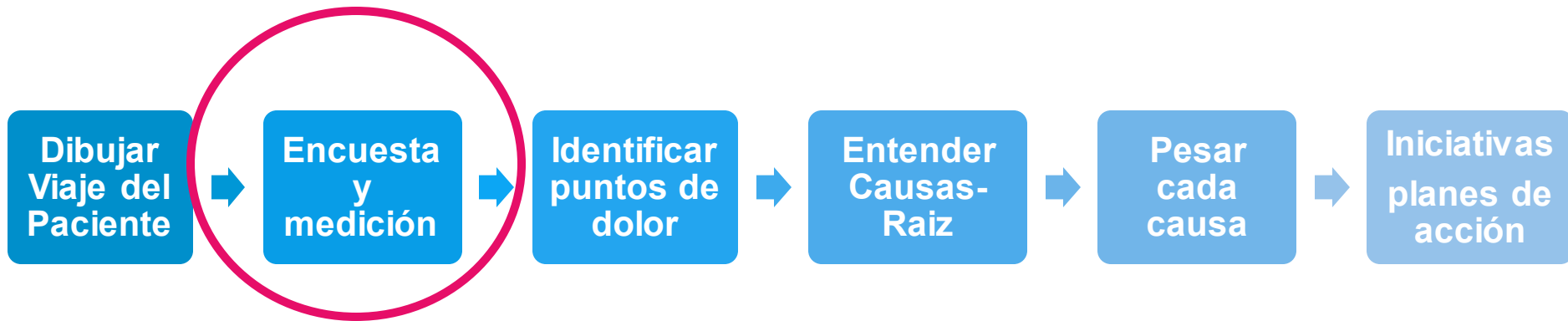
Medicación e indicaciones de cuidado

Instrucciones de medicación y cuidado en casa claras

Controles post operatorios

Controles de chequeos frecuentes. Seguimiento desde el Hospital. Proveer de información clara en caso de emergencias.

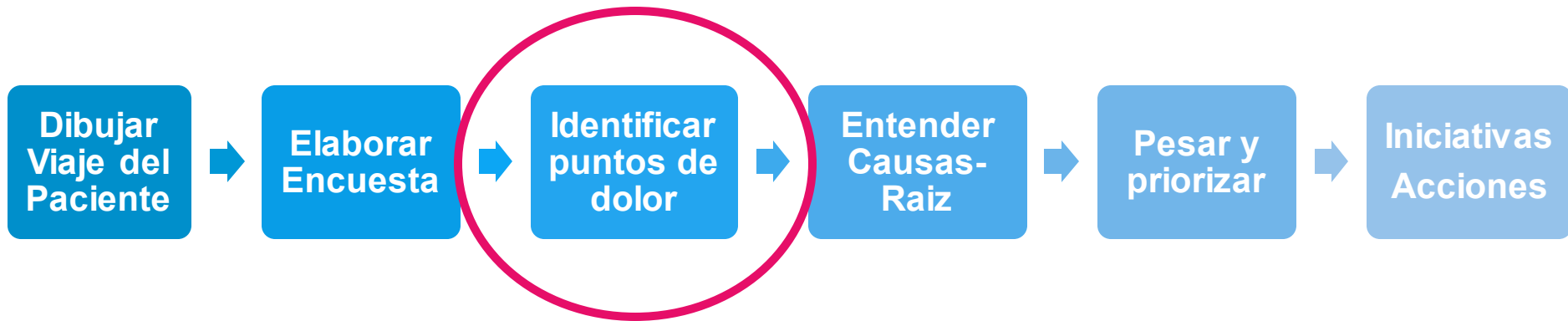
4 principales etapas



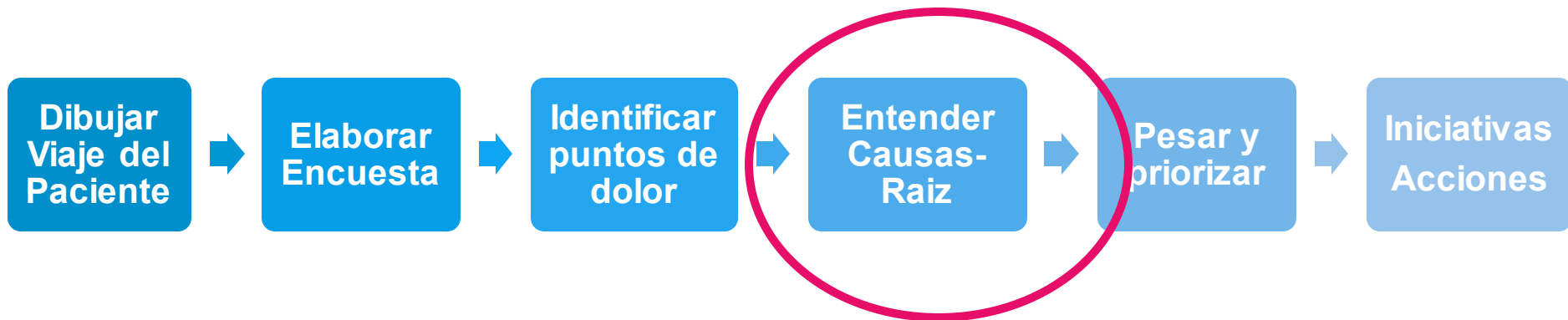
- Diseño encuestas y plan de medición
- Encuestas
- Close the Loop con el paciente, indagando a fondo con detractores



4 principales etapas



4 principales etapas



4 principales etapas



El éxito depende fundamentalmente de que el sistema no sea tratado como un programa sólo de medición.

Adoptar el NPS como solución para impulsar un cambio cultural a largo plazo centrado en el paciente

Enlazar el *feedback* del NPS en los procesos de decisión e integrarlo con las prioridades operativas en toda la organización para generar aprendizaje y mejoras.



**MEDICIÓN NPS
CLINICAS BUPA
CHILE**

Plan medición NPS - Clínicas Bupa Chile

| Tipo | Estudio | Metodología | Qué medimos | Cuándo |
|--------------------|-------------------|-------------|---|---------------------------------|
| Experiencia | At. Ambulatorias | E-mail | <ul style="list-style-type: none"> NPS Satisfacción por micromomento | Encuesta post punto de contacto |
| | At. Hospitalarias | | <ul style="list-style-type: none"> NPS Satisfacción por micromomento | |
| | At. Urgencia | | <ul style="list-style-type: none"> NPS Satisfacción por micromomento | |
| Relacional | Estudio Global | Telefónico | <ul style="list-style-type: none"> NPS Intención de re uso NPS otros prestadores | Encuesta a pacientes en general |

NPS como métrica para 2 de nuestros pilares



Ser amados por nuestros clientes como un aliado en el cuidado de su salud

Gestion de NPS



Las personas aman trabajar en Bupa

Gestion de eNPS



Desempeño sólido y sustentable



**ALGUNAS
SUGERENCIAS**

Y para terminar....9 sugerencias:

- ✓ Cuidado con **comparar NPS** de distintos servicios, distintas metodologías
- ✓ No quedarse en la **métrica** y poner foco en la **gestión** de la información
- ✓ Cerrar el ciclo con el paciente haciendo **Close the Loop**
- ✓ Construir una **BBDD efectiva**
- ✓ **No medir más** de lo que somos capaces de gestionar
- ✓ Dar visibilidad a la información. **Sociabilizar** los cuestionarios y las declaraciones de nuestros pacientes
- ✓ Alinear con **planes de reconocimiento** e incentivos
- ✓ Es un **cambio cultural**
- ✓ Acciones de mejora a través de **pilotos o soluciones mínimas viables**



**MUCHAS
GRACIAS**

andrea.maluk@bupa.cl



LOS MEJORES SEGÚN LA INDUSTRIA

| Industria | Compañía | NPS® 2015 |
|----------------------|-------------------------|-----------|
| | | |
| Telefonía móvil | Virgin Mobile | 56,7% |
| | | |
| Tarjetas Comerciales | Tarjeta Banco Santander | 41,0% |
| | | |
| Bancos | BCI | 33,0% |
| | | |
| Supermercados | Jumbo | 29,0% |
| | | |
| Farmacias | Salcobrand | 7,0% |
| | | |
| Banda Ancha | VTR Internet | -2,5% |
| | | |

1er lugar nacional

Desierto

Desierto

Desierto





**CASO
CLINICAL SERVICE**

Plan de acción Clinical Service

- **Reestructuración de funciones** de la Unidad de Gestión Clínica.
- **Actualización del sistema administrativo computacional** para mejorar y agilizar la gestión de RRHH del personal auxiliar.
- Creación de una **base de datos del personal auxiliar** en base a las competencias de cada uno para asegurar un personal técnicamente acorde a las necesidades de cada paciente.
- Programa **piloto de acompañamiento y supervisión** de parte una enfermera, en el domicilio de pacientes pediátricos, para **orientar y capacitar nuevas auxiliares** en los cuidados específicos de ese paciente.

Plan de acción Clinical Service

- Curso de **capacitación de RCP** básico dirigido al 100% de las TENS pediátricas y posteriormente al personal auxiliar adultos.
- **Programa de Apego a los padres de niños con HD**, con el objetivo de disminuir la ansiedad y temores, mejorar la relación y la percepción que se tiene del servicio y fidelizar a los padres.
- **Celebración en el domicilio de los cumpleaños** de los niños hospitalizados. Se trata de hacer una fiesta, con torta y regalo para el festejado.
- **“Taller de Excelencia”**, dirigido principalmente al 100% del personal del área administrativa, bodega, choferes y personal de aseo.