



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD PARA LA SATISFACCIÓN DE
USUARIOS Y OPTIMIZACIÓN EN SERVICIOS
DE ASISTENCIA EN VIAJES

Reporte de Trabajo
Profesional

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIA

P R E S E N T A

MÓNICA JOCELYN SÁNCHEZ AGUILAR

Tutor:

ACT.FELIPE ZAMORA RAMOS

2017



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1. Datos de la alumna

Sánchez

Aguilar

Mónica Jocelyn

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

Actuaría

303321806

2. Datos del Tutor

Actuario

Felipe

Zamora

Ramos

3.- Sinodal 1

Actuario

Víctor Manuel

Solís

Nájera

4. Sinodal 2

Maestro en Economía

Marco Antonio

García

Fernández

5. Sinodal 3

Actuario

José Guadalupe

Vázquez

Vázquez

6. Sinodal 4

Actuario

Roberto Eliu

Mares

Licona

Título

Administración de calidad para la satisfacción de usuarios y optimización en servicios de asistencia en viajes

59 Páginas

2017

Índice General

Índice de cuadros	I
Índice de figuras	II
Introducción	1
Capítulo 1. Marco regulatorio de los servicios de asistencia en viajes	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Marco normativo	3
1.2.1 Ley Federal de Protección al Consumidor.....	4
1.2.2 Procuraduría Federal del Consumidor	6
1.2.3 Política de Competencia	8
1.3. Análisis del mercado de la Asistencia en Viajes	9
1.3.1 Internacional	11
1.3.2 Nacional	12
1.3.3 Condiciones actuales 2010-2014	13
1.3.4 Prospectiva 2015-2018	14
Capítulo 2. Sistema de administración de calidad de la empresa de asistencia en viajes	18
2.1 Introducción.....	18
2.2 La empresa de asistencia en viajes	18
2.2.1 Antecedentes.....	19
2.2.2 Estructura organizacional.....	20
2.2.3 Productos y servicios.....	20
2.3 Sistema de Administración de Calidad.	21
2.3.1 Efectos Financieros de la Calidad.	22
2.3.2 Diagnóstico situacional.	24
2.3.3 Procesos en Círculos de Calidad	25
2.4 Identificación de residuos	26
2.4.1 Proceso Financiero.....	26
2.4.2 Proceso de Atención a Clientes	27
2.4.3 Proceso Interno.....	28
Capítulo 3. Propuesta para un Sistema de Calidad de Asistencia en viajes	30
3.1 Metodología Lean Six Sigma.....	30
3.1.1 Fundamento Teórico.....	32
3.1.2 Conceptos Clave	33
3.2 Diseño de Lean Six Sigma.	33
3.2.1 Planteamiento del proceso desde perspectiva del cliente.....	35
3.2.2 Infraestructura.....	35
3.3 Estrategia Lean Six Sigma.....	35

3.3.1	Plan del Proyecto	36
3.3.2	Mapeo de procesos	36
3.4	Fases de implantación.....	36
3.4.1	Definir.	37
3.4.2	Medir.....	39
3.4.3	Análisis.....	43
3.4.4	Mejorar.....	45
3.4.5	Controlar	48
3.5	Sistemas y círculos de calidad	49
	Conclusiones	51
	Bibliografía.....	53

Índice de cuadros

Cuadro 1.1 Principal marco regulatorio de las empresas de asistencia en viajes	4
Cuadro 2.1 Parámetros de calidad	22
Cuadro 2.2 Proceso de cadena de valor de cuatro pasos para el negocio	26
Cuadro 3.3 Definición de conceptos clave	39
Cuadro 3.4 Evaluación de riesgos en función de su probabilidad e impacto	40
Cuadro 3.5 Evaluación en función del número procesos	42
Cuadro 3.6 Evaluación en función del impacto monetario	42
Cuadro 3.7 Evaluación en función del impacto reputacional	42
Cuadro 3.8 Evaluación en función de la severidad del impacto	42
Cuadro 3.9 Severidad del impacto	43
Cuadro 3.10 Nivel de impacto de los procesos en la cadena de valor del negocio	44
Cuadro 3.11 Descripción del nivel de impacto en la cadena de valor del negocio	45
Cuadro 3.12 Monitoreo y evaluación del riesgo de un proceso	49

Índice de figuras

Figura 1.1 Evolución de Ventas Assist Card®.....	10
Figura 1.2 Países con mayor penetración en el mercado para Assist Card®.....	11
Figura 1.3 Porcentaje del sector turístico que demanda el mayor número de asistencia en viajes.....	12
Figura 1.4 Llegada de turistas internacionales. Panorama del Turismo Internacional.....	14
Figura 1.5 El turismo hacia 2030. Tendencia y proyecciones.....	15
Figura 1.6 Análisis FODA.....	16
Figura 1.7 Breve análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	17
Figura 2.1 Misión, visión y valores.....	19
Figura 2.2 Presencia de Assist Card® en el mundo.....	20
Figura 2.3 Circulo de calidad.....	25
Figura 2.4 Proceso de Assist Card® en el mundo.....	28
Figura 3.1 Proceso de variación de Six Sigma.....	33
Figura 3.2 Componentes del proceso Lean-Six Sigma.....	34
Figura 3.3 Mapa de impacto de residuo o proceso sin valor.....	41
Figura 3.4 Tratamiento de los residuos según el nivel de afectación en la cadena de valor.....	46

Introducción

El objetivo del presente reporte es otorgar un panorama general de la administración de calidad bajo el enfoque de la metodología Lean Six Sigma con el propósito de mostrar el diseño de métricas de rentabilidad y de mejoras de atención al cliente de una empresa de asistencia en viajes con razón social «Assist Card México®».

En el primer capítulo se describe el marco normativo y regulatorio mexicano, así como los entes oficiales que dictan los estándares de calidad de los productos y servicios brindados por la empresa. Así mismo, se analiza el contexto y competencias del mercado de asistencia en viajes bajo la perspectiva nacional e internacional. Este capítulo se complementa con una breve revisión y análisis de los datos históricos, actuales y prospectivos de la compañía, que otorgan una visión completa del posicionamiento de la misma dentro del mercado de la asistencia en viajes.

El segundo capítulo contiene la definición de qué es y cómo funcionan las empresas de asistencia en viajes. Incluye los detalles y antecedentes del surgimiento de la compañía «Assist Card®»; así como una breve descripción de su misión y visión. Adicional, se dará un esbozo general de su estructura, funcionamiento, productos y servicios. En este capítulo se iniciará con la definición de la Administración de Calidad y la planeación de medios, recursos y estrategias de la compañía para el logro de metas.

Dentro del tercer capítulo se puntualizarán algunos ejemplos de métodos de implementación de estrategias y se explican las razones por las cuales se eligió el método de Lean Six Sigma para aplicarlo a los procesos de la empresa. En específico, se otorgará el panorama del método antes mencionado: antecedentes, origen y metodología y se incluirá el desarrollo de los mapas estratégicos a partir de las perspectivas financieras, de procesos internos y del cliente final y partir de esto definir objetivos, realizar el diseño de las métricas de calidad, la construcción e implementación del modelo y el seguimiento o monitoreo del mismo.

El reporte se desarrolla en tres capítulos:

El objetivo del capítulo 1 es mostrar los datos del análisis del mercado y del desarrollo de la empresa, los cuales permitirán otorgar una visión clara de la importancia de la compañía en el rubro de la asistencia en viajes.

Por su parte, en el capítulo 2 se analizarán los medios y recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de una estrategia en la administración de calidad.

Finalmente, en el capítulo 3 se mostrará el desarrollo del método con las herramientas mencionadas anteriormente; de esta manera, se realizará la medición de la calidad en el servicio y la satisfacción de los usuarios de la empresa.

Capítulo 1.

Marco regulatorio de los servicios de asistencia en viajes

1.1. Introducción.

Por definición el servicio de asistencia en viajes no es considerado como un seguro de gastos médicos o ningún otro tipo de seguro, puesto que el modelo de comercialización no incluye deducibles ni se considera al comprador como un ente asegurado. Por lo anterior, este mercado no se encuentra regulado por ninguna entidad del ramo de seguros y, por tanto, es considerada como una empresa de servicios.

En las leyes mexicanas, las actividades de una empresa de servicios son reguladas bajo la Ley Federal de Protección al Consumidor y vigiladas por la Procuraduría Federal del Consumidor. La manera o el modelo de comercialización de los productos se encuentran regulados por la Ley Federal de Competencia Económica. Dichas leyes y regulaciones se revisarán en este capítulo para determinar un marco normativo alrededor de los productos y servicios de asistencia en viajes que ofrece la empresa Assist Card®. Adicional, se analizará el sector en el que encuadran las empresas de asistencia en viaje, sus principales clientes, modelos de negocio y algunos datos de las principales empresas de asistencia en viajes de México.

1.2. Marco normativo

La normatividad que dicta las disposiciones sobre los derechos de los consumidores y que rige la actividad de Procuraduría General del consumidor, son las siguientes:

- Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, la (sic DOF 03-02-1983) prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes...”.

“...Las leyes fijarán bases para que se señalen precios máximos a los artículos, materias o productos que se consideren necesarios para la economía nacional o el consumo popular, así como para imponer modalidades a la organización de la distribución de esos artículos, materias

o productos, a fin de evitar que intermediaciones innecesarias o excesivas provoquen insuficiencia en el abasto, así como el alza de precios. La ley protegerá a los consumidores y propiciará su organización para el mejor cuidado de sus intereses...”¹

Cuadro 1.1
Principal marco regulatorio de las empresas de asistencia en viajes

Ley/ Ordenamiento	Propósito de su regulación
Ley Federal de Protección al Consumidor.	Regula las prácticas comerciales de los proveedores y vigila que la relación cliente-proveedor sea justa.
Reglamento de la Ley Federal de Protección al Consumidor.	Dicta las reglas de aplicación y regulación de la Ley Federal de Protección al Consumidor.
Normas Oficiales Mexicanas Competencia de la Procuraduría Federal del Consumidor ²	Establecen las reglas, especificaciones, métodos de producción u operación y atributos con los que debe contar un producto o servicio.
Código Civil Federal.	Regular las relaciones civiles entre las personas físicas y morales, privadas o públicas.
Código de Comercio.	Rige y regula las relaciones comerciales entre los diversos individuos o entidades relacionadas por una actividad mercantil.
Ley de Competencia Económica.	Garantizar, proteger y promover las prácticas de libre competencia. Así como combatir, prevenir y castigar las prácticas monopólicas u otras prácticas que eviten el funcionamiento eficiente de los mercados.

² Las Normas Oficiales Mexicanas son las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de Ley Federal sobre Metrología y Normalización, que establecen las reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistemas, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, mercado o etiquetado y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación”. Estas normas otorgan competencia a Profeco y han sido creadas por diferentes dependencias de gobierno. Fuente: Elaboración propia.

1.2.1 Ley Federal de Protección al Consumidor.

Esta ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de Diciembre de 1992 y cuenta con una última reforma publicada en el 2015. Dentro de los 143 capítulos que constituyen la Ley; así como las posteriores modificaciones y artículos transitorios, se especifican las obligaciones del proveedor del producto o servicio y los derechos del consumidor. Así mismo, se estipulan las actividades en las que podrían incurrir los proveedores y que son consideradas como faltas a esta Ley y sus correspondientes multas.

¹ (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2015)

El objeto de esta ley es promover y proteger los derechos y cultura del consumidor y procurar la equidad, certeza y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores².

Sus principios básicos son³:

- I. La protección de la vida, salud y seguridad del consumidor contra los riesgos provocados por productos, prácticas en el abastecimiento de productos y servicios considerados peligrosos o nocivos.
- II. La educación y divulgación sobre el consumo adecuado de los productos y servicios, que garanticen la libertad para escoger y la equidad en las contrataciones.
- III. La información adecuada y clara sobre los diferentes productos y servicios, con especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio, así como sobre los riesgos que representen.
- IV. La efectiva prevención y reparación de daños patrimoniales y morales, individuales o colectivos.
- V. El acceso a los órganos administrativos con vistas a la prevención de daños patrimoniales y morales, individuales o colectivos, garantizando la protección jurídica, económica, administrativa y técnica a los consumidores.
- VI. El otorgamiento de información y de facilidades a los consumidores para la defensa de sus derechos.
- VII. La protección contra la publicidad engañosa y abusiva, métodos comerciales coercitivos y desleales, así como contra prácticas y cláusulas abusivas o impuestas en el abastecimiento de productos y servicios.
- VIII. La real y efectiva protección al consumidor en las transacciones efectuadas a través del uso de medios convencionales, electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología y la adecuada utilización de los datos aportados.
- IX. El respeto a los derechos y obligaciones derivados de las relaciones de consumo y las medidas que garanticen su efectividad y cumplimiento.

² (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2015)

³ (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2015)

- X. La protección de los derechos de la infancia, adultos mayores, personas con discapacidad e indígenas

La ley Federal de Protección al Consumidor está dividida en 15 capítulos⁴:

- I. Artículo 1 al 18. Disposiciones Generales
- II. Artículo 19 al 31. De las autoridades.
- III. Artículo 32 al 45. De la información y publicidad.
- IV. Artículo 46 al 50. De las promociones y ofertas.
- V. Artículo 51 al 56. De las ventas a domicilio, mediatas o indirectas.
- VI. Artículo 57 al 65. De los servicios.
- VII. Artículo 66 al 72. De las operaciones a crédito.
- VIII. Artículo 73 al 76. De las operaciones con inmuebles.
- IX. Artículo 77 al 84. De las garantías.
- X. Artículo 85 al 90. De los contratos de adhesión.
- XI. Artículo 91 al 95. Del incumplimiento.
- XII. Artículo 96 al 98. De la vigilancia y verificación.
- XIII. Artículo 99 al 124. Procedimientos.
- XIV. Artículo 125 al 134. Sanciones.
- XV. Artículo 135 al 143. Recursos Administrativos.

1.2.2 Procuraduría Federal del Consumidor

Creada en 1976, después de la promulgación de la Ley Federal de Protección al Consumidor, la Profeco es la institución encargada de defender los derechos de los consumidores, prevenir abusos y garantizar relaciones de consumo justas. Su misión es proteger y promover los derechos de los consumidores, garantizando relaciones comerciales equitativas que fortalezcan la cultura de consumo responsable y el acceso en mejores condiciones de mercado a productos y servicios, asegurando certeza, legalidad y seguridad jurídica dentro del marco normativo de los Derechos Humanos reconocidos para la población consumidora.

⁴ (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2015)

Los principales objetivos de la institución son⁵:

- Proteger y defender los derechos de las y los consumidores.
- Generar una cultura de consumo responsable.
- Proporcionar información oportuna y objetiva para la toma de decisiones de consumo.
- Implementar métodos de atención pronta y accesible a la diversidad de consumidoras y consumidores mediante el uso de tecnologías de la información.

Para hacer cumplir la Ley Federal de Protección al Consumidor y apearse a sus objetivos, la Procuraduría Federal del Consumidor cuenta con una estructura administrativa basta con la cual ofrece diverso programas y servicios. Dichos programas y servicios son los siguientes:

- Programas Presupuestarios. Consisten en estudios de indicadores, reportes vigilancia del cumplimiento de la normatividad, evaluaciones de desempeño y resultados, evaluación y mejora de procesos, todo esto para medir y corregir prácticas abusivas en la relación entre consumidores y proveedores.
- Contacto Ciudadano (CC). Es un espacio de atención ciudadana, en el cual la Procuraduría Federal del Consumidor brinda a la ciudadanía trámites y servicios bajo un enfoque de integralidad, con personal capacitado para atender y asesorar a la ciudadanía.
- Centro de Documentación (CEDOC). Otorga al consumidor atención y orientación para localizar información destinada a apoyar las decisiones de compra y/o renta de productos y contratación de servicios.
- Servicios vía telefónica y *on line*. Esta tarea es realizada por la Subprocuraduría de Servicios de la Profeco, la cual ofrece asesoría, recibe y gestiona las quejas en materia de consumo y las denuncias en materia de publicidad; también realiza el monitoreo de la publicidad en medios masivos de comunicación, lleva a cabo el registro de números telefónicos para evitar llamadas publicitarias no deseada (Repep); inicia procedimientos por infracciones a la Ley en materia de servicios ya sea de oficio o a través de una denuncia. Además brinda información sobre el

⁵ (Procuraduría Federal del Consumidor, 2015)

comportamiento comercial de las empresas, número de quejas, porcentaje de conciliación, motivos de reclamación, cuántas veces han sido sancionados y el monto impuesto por la Institución.

1.2.3 Política de Competencia

En México, la política de competencia está regulada por la Ley Federal de Competencia Económica, la cual se basa en el Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual fue mencionado anteriormente. El fundamento principal de dicha Ley está contenido en sus primeros artículos:

Artículo 1. La presente Ley es reglamentaria del Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de libre concurrencia, competencia económica, monopolios, prácticas monopólicas y concentraciones; es de orden público e interés social, aplicable a todas las áreas de la actividad económica y de observancia general en toda la República.

Artículo 2. Esta Ley tiene por objeto promover, proteger y garantizar la libre concurrencia y la competencia económica, así como prevenir, investigar, combatir, perseguir con eficacia, castigar severamente y eliminar los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas, las barreras a la libre concurrencia y la competencia económica, y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados⁶.

“La política de competencia tiene como propósito promover al máximo la rivalidad entre empresas. Con ello busca que los agentes económicos se esfuercen por mejorar el uso de recursos para producir bienes y servicios, y de perfeccionar e innovar en la calidad y variedad de éstos, con la finalidad de que reditúe en mejoras en competitividad y más beneficios para los consumidores. Todo esto, para lograr un mayor crecimiento económico y bienestar para la sociedad”⁷

Bajo estos principios, las leyes mexicanas pretenden crear un vínculo justo entre los proveedores del mismo servicio o producto y con esto, promover una competencia sana y en beneficio de los

⁶ (Ley Federal de Competencia Económica, 2014)

⁷ (La competencia Económica, 2008, Coparmex)

consumidores. Esta ley es vigilada para su cumplimiento por la Comisión Federal de Competencia (Cofeco).

“Al aplicar la ley de competencia, la Cofeco asegura que los mercados funcionen de manera abierta y eficiente. Al promover la competencia en los mercados, asegura que los consumidores puedan acceder a bienes y servicios obtenidos mediante procesos eficientes y que las empresas compitan con base en los méritos de su esfuerzo, conforme a reglas claras”.⁸

1.3. Análisis del mercado de la Asistencia en Viajes.

La Asistencia es viajes es un servicio esencialmente enfocado al sector turismo y, por tanto, se encuentra íntimamente ligado al estado en el que este se encuentre, así como a la temporalidad del mismo. Es decir, la comercialización del servicio de asistencia en viajes aumenta en temporadas vacacionales y se ve reducida si la industria turística sufre algún tipo de crisis.

Dada esta íntima relación con el sector turístico, los clientes principales son agencias de viajes y consolidadoras de agencias, las cuales venden el producto a los clientes que compran los paquetes de viaje o boletos de avión. La otra parte del negocio se constituye de clientes directos y corporativos que otorgan este servicio como un beneficio a sus empleados. Otra unidad de negocio que ha crecido en los últimos años es la estudiantil, donde las universidades ofrecen a los alumnos de intercambio este servicio; el producto también se comercializa de manera masiva a través de aerolíneas y páginas web de paquetes de viajes.

Conforme va en aumento la conciencia de los viajeros de la necesidad de un producto que contenga beneficios como los que ofrecen estas empresas, el mercado se va expandiendo y va en constante evolución ya que a pesar de no ser una industria nueva, su crecimiento más importante se ha dado en los últimos 5 años y ni siquiera se puede considerar el 10% del mercado total cubierto (con algunas excepciones, como Argentina o Colombia).

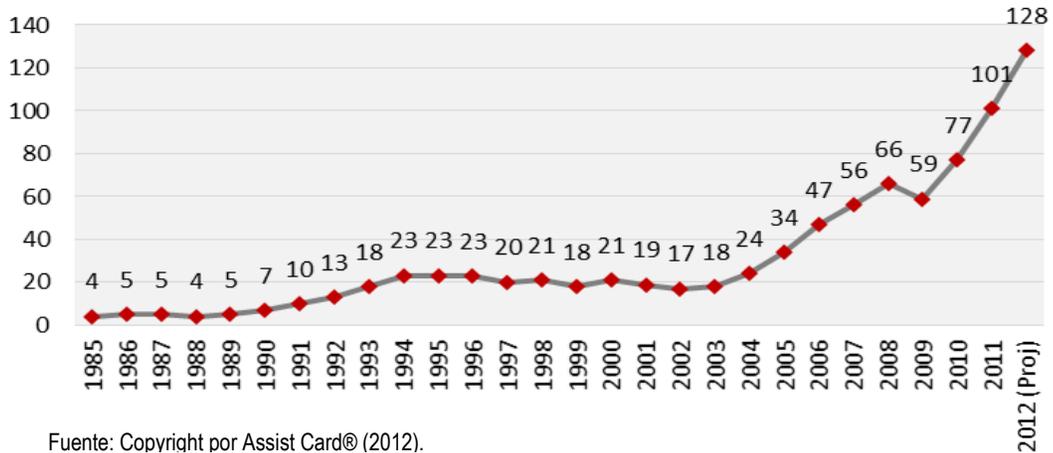
Este crecimiento se ha visto beneficiado por la inclusión desde 1995 de algunas exigencias a los turistas para poder ingresar a algunos países en Europa con el acuerdo *Schengen*, el cual indica que los

⁸ *Ibidem*.

extranjeros que visiten alguno de los países adheridos a este acuerdo necesitarán un pasaporte válido y un visado denominado visado *Schengen*. Para que el visado sea aprobado, el turista necesitará de un seguro que cubra algunos gastos básicos como repatriación en caso de emergencia, asistencia legal o asistencia médica.

Figura 1.1
Evolución de Ventas Assist Card®

Ventas 1985 - Proyectado 2012
(millones de dólares)



Fuente: Copyright por Assist Card® (2012).

Al ser una industria joven y en expansión, no todas las empresas que ofrecen asistencia cuentan con infraestructura propia para hacer frente a todos los servicios que ofrecen y por tanto, subcontratan a los proveedores con los que brindan los servicios de asistencia médica, “concierge”, asistencia legal, repatriación funeraria, entre otros. Recientemente, muchas aseguradoras e incluso bancos han incluido este servicio dentro de su catálogo de productos.

a estudiar. Y aun así, no se cuenta con un estudio dedicado exclusivamente a esta industria; por tanto, hablar de porcentajes de penetración de todo el mercado es prácticamente imposible.

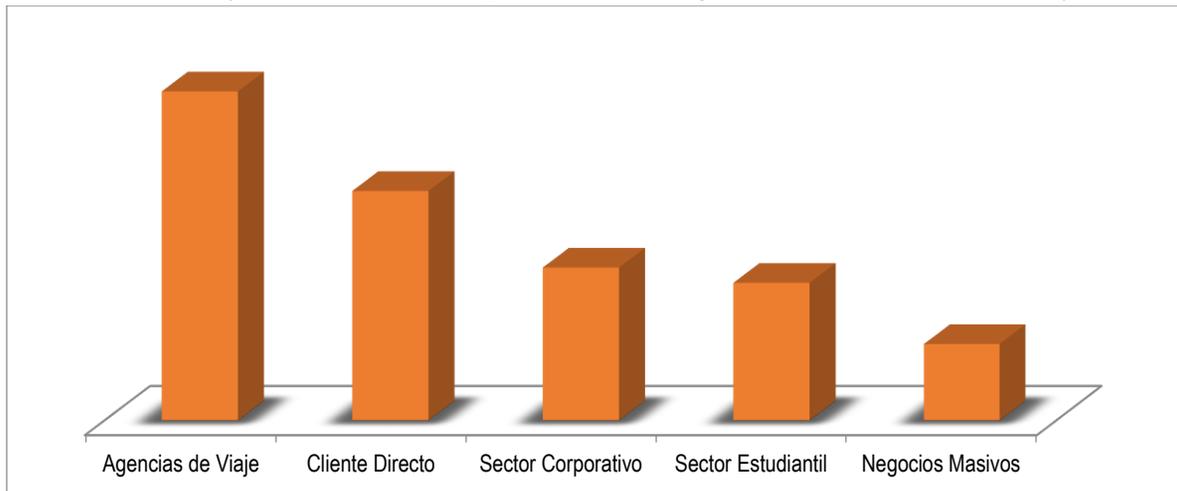
La tasa de uso de la asistencia en viajes está en franco crecimiento, debido a una mejora en la cultura de prevención, mayor infraestructura turística y un incremento en el número de empresas que ofrecen este servicio. Posiblemente, este crecimiento sea mayor en países de primer mundo y menor en países en vías de desarrollo.

1.3.2 Nacional

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el turismo interno en México creció un 8.3% de 2013 a 2014 y representa el 80% de la demanda turística en el país. Los hábitos de consumo del mercado mexicano no incluyen fácilmente la asistencia en viajes; sin embargo, se ha tenido un auge en la adquisición de estos servicios, sobre todo por parte de la clase media y alta, esto a través de las agencias de viajes, universidades y empresas que han descubierto los beneficios de incluir este producto dentro de los servicios o prestaciones que otorgan a sus clientes o empleados. Es mucho más común que el turista nacional adquiera estos servicios si viaja al extranjero que si lo hace dentro del país, principalmente por el requerimiento en algunos países europeos de contar con un seguro o cobertura médica antes de visitarlos. Otro factor es la percepción del nivel de seguridad del sitio que el viajero visitará, entre más lejos vaya o el sitio no cuente con su mismo idioma la sensación de incertidumbre es mayor.

Figura 1.3

Porcentaje del sector turístico que demanda el mayor número de asistencia en viajes



Fuente: elaboración propia.

1.3.3 Condiciones actuales 2010-2014

La Organización Mundial de Turismo (OMT) señala que, *“de 2000 a 2012 el turismo creció a una tasa promedio anual de 3.6% en el mundo, con base en la llegada de turistas internacionales, generó 9 puntos del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, uno de cada 10 empleos y participó con el 6% de las exportaciones mundiales. Para México representa una de las principales fuentes de divisas, genera el 8.4% del PIB y más de 2.2 millones de empleos”*.¹⁰

En el documento “Panorama OMT del turismo internacional” que publicó en 2014 la Organización Mundial de Turismo se indica que: “Las llegadas de turistas internacionales crecieron un 5% a escala mundial en 2013, alcanzándose la cifra récord de 1.087 millones de llegadas. La región de Asia y el Pacífico registró el mayor crecimiento con un aumento del 6% en llegadas, seguida de Europa y África (ambas con un 5%), América aumentaron en un 3% y finalmente, Medio Oriente se mantuvo sin cambios.

La gran mayoría de los viajes internacionales tienen lugar en la propia región de los viajeros, y cuatro de cada cinco llegadas en el mundo tienen su origen en la misma región. Los mercados emisores de turismo internacional se han concentrado tradicionalmente en gran medida en las economías avanzadas de Europa, las Américas y Asia y el Pacífico.

Europa sigue siendo la mayor región emisora del mundo, una región que genera más de la mitad de las llegadas internacionales, seguida de Asia y el Pacífico (23%), las Américas (16%), Oriente Medio (3%) y África (3%)”.¹¹

¹⁰ (Secretaría de Turismo, 2013)

¹¹ (Organización Mundial de Turismo, 2014)

Figura 1.4
Llegada de turistas internacionales. Panorama del Turismo Internacional



Fuente: Panorama del Turismo Internacional. Copyright por Organización Mundial de Turismo.¹²

Al ser una industria en constante crecimiento, el servicio de asistencia en viajes cuenta con un amplio mercado por cubrir y en el que actualmente no se encuentra verdaderamente posicionado.

1.3.4 Prospectiva 2015-2018

Con base en el documento mencionado anteriormente “Panorama OMT del turismo internacional”

“Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. A los destinos favoritos tradicionales de Europa y América del Norte se han sumado otros muchos y a pesar de ocasionales conmociones, las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido: desde los 25 millones en 1950 hasta los 278 millones en 1980, los 528 millones en 1995 y los 1.087 millones en 2013”

¹² Organización Mundial de Turismo. (2014). *Panorama OMT del turismo internacional*.

Bajo este panorama y dentro de este informe la OMT menciona revela las perspectivas a largo plazo (hasta 2030) en esta industria:

“Se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio de 3.3% al año durante el periodo comprendido entre 2010 y 2030. Con el tiempo, la tasa de crecimiento irá disminuyendo paulatinamente del 3.8% en 2012 al 2.9% en 2030, partiendo de una base de unas cifras cada vez mayores. En términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2010.

Las llegadas de turistas internacionales a destinos de las economías emergentes de Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, Europa Meridional y Mediterránea, Oriente Medio y África doblarán su ritmo de crecimiento (+4.4% al año) respecto al de los destinos de las economías avanzadas (+2.2% al año). Por consiguiente, se prevé que en 2015 las llegadas a economías emergentes superen a las de las economías avanzadas.

En 2030, el 57% de las llegadas internacionales se registrarán en destinos de economías emergentes (frente al 30% de 1980) y el 43% en destinos de economías avanzadas (frente al 70% en 1980).¹³

Figura 1.5
El turismo hacia 2030. Tendencia y proyecciones

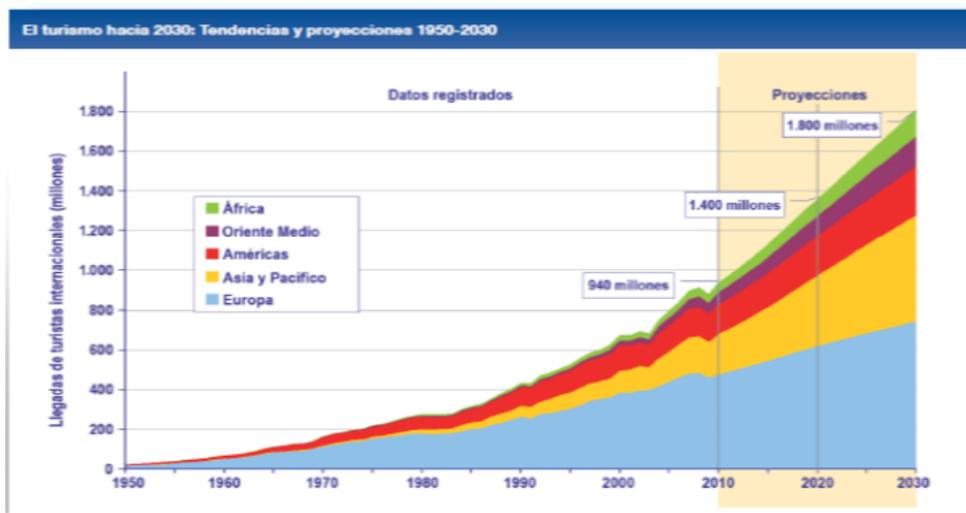


Figura 2. Panorama OMT del turismo internacional (2014). Copyright por Organización Mundial de Turismo.

¹³ (Organización Mundial de Turismo, 2014)

Bajo este panorama, podemos puntualizar las oportunidades, áreas de mejora y tendencias dentro del mercado de la asistencia en viajes para la empresa Assist Card®:

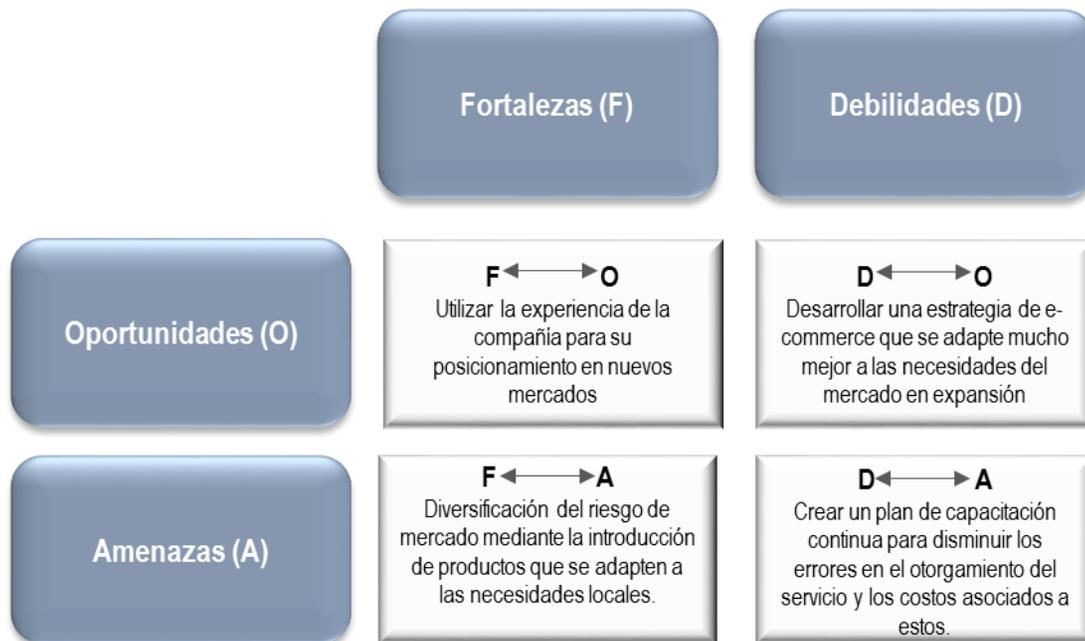
Figura 1.6
Análisis FODA.



A continuación, desarrollaremos un breve análisis de la correlación de las variables del diagrama FODA, de tal manera que para cada intersección delineemos un conjunto de acciones concretas que nos ayuden a maximizar o minimizar (según sea el caso) el impacto de cada uno de los componentes.

Figura 1.7

Breve análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



El análisis anterior nos debe permitir desarrollar estrategias a corto, mediano o largo plazo que potencialicen las oportunidades y reduzcan las debilidades y amenazas. Como se menciona más adelante, una de las principales debilidades es la falta de capacitación al personal, la cual puede ocasionar un creciente número de errores al momento de otorgar el servicio al cliente final. Por tanto, es de suma importancia que la compañía invierta tiempo y dinero en un programa de capacitación continua para sus empleados e inclusive para las agencias de viajes que venden el producto.

En cuanto a las amenazas, debido a que el precio de los productos se encuentra en dólares, una devaluación de la moneda local frente al dólar provocaría un comportamiento conservador en los turistas en cuanto a viajar al extranjero o adquirir un producto que les otorgue asistencia médica, ya que esto encarecería el monto total del viaje. Por tanto, es posible que las ventas de ese país o países se vean afectadas, para esto, se debería considerar crear un producto cotizado en la moneda local, que sirva como emergente en esta situación.

Capítulo 2.

Sistema de administración de calidad de la empresa de asistencia en viajes

2.1 Introducción.

En este capítulo se desglosará el origen, estructura, los productos que ofrece al público y el lugar en el mercado de la asistencia en viajes de la empresa Assist Card®, con la finalidad de otorgar un contexto para el análisis del sistema de administración de calidad implementado para mejorar la relación de cliente –proveedor. Posteriormente, se examinarán los recursos físicos, humanos y financieros con los que cuenta la empresa para operar de manera eficiente y, con base en esto, se describirán los procesos y medios para el logro de las metas fijadas por la compañía.

2.2 La empresa de asistencia en viajes

La idea de una compañía de asistencia en viajes la tomó el fundador de Assist Card®, Nicolás Keglevich, de una compañía en Francia para la cual trabajaba en la década de los 60's (France Secours International), la cual ofrecía asistencia legal a los turistas franceses que viajaban de vacaciones a España, pronto a este servicio se incluyeron talleres mecánicos, médicos y clínicas. Para 1969 esta misma empresa comienza sus operaciones en Sudamérica.

Con este antecedente se comienza a dar forma al servicio de la asistencia en viajes, no solamente proporcionando servicios legales o médicos, también se fueron anexando servicios de *concierge*, repatriaciones funerarias, entre otros.

Esta compañía es la más grande en estructura y la más antigua del ramo a nivel mundial, se declaran como los creadores del concepto de asistencia en viajes.

2.2.1 Antecedentes

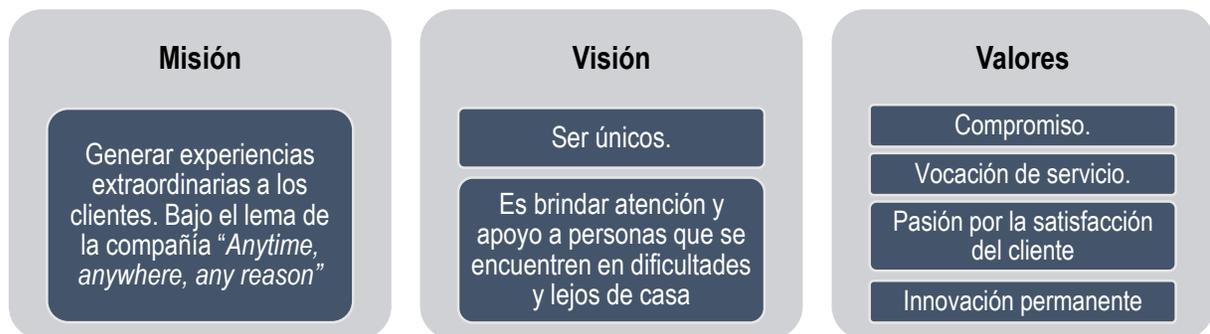
La compañía tuvo su origen en Suiza en los años 70's, para 1972 ya existía el concepto de asistencia en viajes con la idea de una assist card. Fue tal el éxito en el mercado que en 1976, se funda en Ginebra Assist Card International®, la compañía inicio operaciones a través de una alianza con GESA, General Europea S.A, una compañía de seguros fundada en 1953 con base en Barcelona y sucursales en Paris, Londres, Milán y Bruselas.

En 1978 expandió sus servicios a todo Estados Unidos a través de otra alianza, esta vez con el Cross Country Motor Club of Boston. En 1979 ya poseía oficinas en Francia y Estados Unidos, como así también en Argentina, Colombia, Brasil, Chile, Uruguay y Sudáfrica.

Para 1981 el crecimiento era tal que la estructura organizacional dio un giro y se creó dentro de la empresa una estructura propia de servicios coordinados a través de centrales de operaciones en sus oficinas. Con esto logró otorgar servicios en los 5 continentes.

La sucursal en México fue abierta en la década de los 90's y conforme han pasado los años ha sufrido modificaciones en la estructura organizacional y aumentos en los recursos humanos y financieros consecuencia de la expansión de la marca en el país. En 2011, la empresa fue adquirida por la organización global de seguros y servicios financieros Starr Companies®.

Figura 2.1
Misión, visión y valores.



Fuente: Elaboración propia con información contenida en la página <http://aboutus.assist-card.com/>

2.2.2 Estructura organizacional

Assist Card® está conformado por 14 centrales de alarma regionales las cuales dan soporte a todas las oficinas comerciales situadas en más de 30 países alrededor del mundo. Estas centrales coordinan con proveedores y prestadores de servicios las asistencias solicitadas por cualquier usuario del producto en cualquier parte del mundo.

Figura 2.2
Presencia de Assist Card® en el mundo



Fuente: Acerca de Assist Card(2015).Copyright por Assist Card®. <http://aboutus.assist-card.com/assist-card-en-el-mundo.aspx>

En el caso específico de México, se tiene basada una central regional de alarma y una oficina comercial; por tanto, la función de esta sucursal es dar soporte en servicios y desarrollar métodos de comercialización del producto acordes al mercado mexicano.

2.2.3 Productos y servicios

Dependiendo del canal comercial al que va dirigido el producto, la compañía cuenta con diverso productos especialmente hechos para ellos. Los principales servicios que otorgan estos diversos productos son¹⁴

- Asistencia médica

¹⁴ Sujetos a un monto máximo global en USD, el cual varía dependiendo el producto adquirido por el cliente.

- Compensación por gastos derivados por extravío o demora del equipaje
- Gastos de hotel por convalecencia
- Indemnización por pérdida total de equipaje
- Medicamentos Asistencia médica en caso de una enfermedad pre-existente.
- Reembolso de gastos por vuelo demorado o cancelado
- Regreso adelantado por siniestro en el hogar.
- Repatriación funeraria.
- Repatriación médica.
- Seguro de accidentes personales.
- Asistencia legal y adelanto de fondos para fianzas.
- Asistencia en caso de extravío o demora de equipaje.
- Servicios «*Concierge*».
- Transmisión de mensajes urgentes.
- Transporte de un familiar.
- Traslado de un colega de trabajo debido a una emergencia médica.
- Traslado sanitario y repatriación.

En resumen, el servicio de asistencia a viajeros que ofrece Assist Card® no solo cubre gastos en salud: también incluye cobertura en caso de robos durante el viaje, pérdida de equipaje, cancelación de algún vuelo, gastos en medicamentos, regreso anticipado obligatorio, extravío de documentos, asistencia médico y odontológica, estadía extendida por fuerza mayor, entre otros puntos.

2.3 Sistema de Administración de Calidad.

Un Sistema de Administración de Calidad es una herramienta que le permite a las compañías planear ejecutar y controlar tanto los procesos internos de gestión del producto o servicios, como aquellos que involucran al cliente final. Esta administración de procesos les permite desarrollar de la mejor manera la misión de la empresa y otorgar con altos estándares de calidad el producto final al cliente.

De acuerdo al consultor de Gestión de Calidad Joseph Juran, en su libro *Juran's Quality Handbook* (1999) la definición e importancia de la «calidad» proviene de dos principales puntos de vista. De los diversos

significados de la palabra «calidad», que este autor considera tienen una importancia crítica para la gestión de calidad:

1. Calidad significa aquellas características de los productos que se ajustan a las necesidades del cliente y proporcionan la satisfacción del mismo. En este sentido, el significado de calidad es orientado al ingreso. El propósito de mayor calidad es proporcionar una mayor satisfacción al cliente y, es de esperar, el incremento del ingreso. Sin embargo, proporcionando más y/o mejores características de calidad usualmente requiere una inversión y entonces usualmente se involucra incrementos en costos. Mayor calidad en este sentido usualmente “cuesta más”.
2. Calidad significa libre de deficiencias o de errores que requieren hacer el trabajo de nuevo (*rework*) o que resulten fallas en el campo, insatisfacción del cliente, reclamaciones de los clientes, etc. En este sentido, el significado de calidad está orientado a los costos, y mayor calidad usualmente “cuesta menos”.

Cuadro 2.1
Parámetros de calidad

Características del producto que satisfacen las necesidades del cliente.	Libertad de deficiencias
Mayor calidad permite a las empresas:	Mayor calidad permite a las empresas:
Incrementar la satisfacción del cliente	Reducir las tasas de error
Hacer productos vendibles	Reduce el retrabajo, residuos.
Conocer la competencia	Reduce fallas de campo, cubiertos por la garantía
Incrementar la cuota de mercado	Reduce inspección, puebas.
Proporcionar ingresos	Acortar el tiempo de poner nuevos productos en el mercado
El principal efecto es en las ventas	Aumentar rendimiento, capacidad de mejorar el rendimiento de entrega
<u>Usualmente, mayor calidad cuesta más</u>	El principal efecto es en los costos
	<u>Usualmente, mayor calidad cuesta menos</u>

The Meaning of Quality. [Planning for Quality, 2d ed. (1990). Juran Institute, pp 1-10]

2.3.1 Efectos Financieros de la Calidad.

Las compañías cuentan con sistemas de gestión/administración de la calidad, lo cual les provee reducción de costos y mejor imagen ante el cliente final. Esta administración debe realizarse desde los primeros procesos internos hasta la entrega del producto finalizado al cliente y tiene los siguientes efectos:

- El efecto en el Ingreso. Los ingresos pueden consistir en las ventas de una empresa industrial, impuestos recaudados por un organismo de gobierno o cualquiera que sea la fuente, el importe de los ingresos se relaciona en diversos grados a las características del producto/servicio producido por el destinatario. En muchos mercados, productos con características superiores son capaces de asegurar un ingreso superior, ya sea a través de una mayor cuota en el mercado o a través de precios más altos. Los productos que no son competitivos en características a menudo deben ser vendidos por debajo del precio del mercado.
- Las deficiencias en los productos también pueden tener un efecto en los ingresos. el cliente que se encuentre con una deficiencia podrá adoptar medidas de naturaleza de costos: presentar una queja, devolver el producto o presentar una demanda.
- El efecto en los costos. El costo de la mala calidad se compone de todos los costos que desaparecerían si no hubiera deficiencias - sin errores, sin rehacer, sin fallas en el campo, etc. Este costo por mala calidad es impresionantemente alto. Las deficiencias que se producen antes de la venta, añaden costos a los productores y *las deficiencias que se producen después agrega costos a los clientes así como a los productores*¹⁵

Para el caso de «Assist Card» sólo cuatro países cuentan con manuales de calidad y servicio al cliente, así como auditorías de gestión de la misma. El método de administración de calidad está constituido de acuerdo al modelo de la norma ISO 9001:2000 y consta de los siguientes ítems:

- Generar profundo conocimiento del cliente.
- Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.
- mantener altos estándares de servicio.
- Lograr la participación e involucramiento de todo el personal a su compromiso con la excelencia en el Servicio al Cliente.

¹⁵ (Juran Joseph, Godfrey Blanton, 1999)

Así mismo, el Departamento de Calidad de Assist Card Internacional realiza continuamente seguimiento de información relacionada a la percepción de los servicios que brinda a través de diversas encuestas a los clientes:

- Dharma. Encuesta de consultoría externa (Requisito de la ISO - 9001)
- Carta encuesta mediante correo electrónico
- Encuesta directa a través del Departamento de Reembolsos.
- encuesta online a través de la página web de Assist Card.

De esta manera, el enfoque actual de la compañía en la gestión de calidad está centrado en el índice de satisfacción del cliente.

2.3.2 Diagnóstico situacional.

Assist Card® cuenta desde 2006 con certificaciones ISO-9001 para sus centrales de atención en Argentina, Brasil y Colombia. En 2012, se entregó la certificación para la central de Perú

Las centrales mencionadas anteriormente son las que concentran el mayor flujo de llamadas y dan soporte al resto de los países. Sin embargo, el restante 70% de las centrales no cuenta con esta certificación ni con manuales de operación propios, son heredados por las centrales matriz que ya están certificadas.

Independientemente que con esto, el resto de las sucursales intente reproducir los procesos de gestión de calidad es necesaria una adecuada adaptación de los mismos para cada una de ellas.

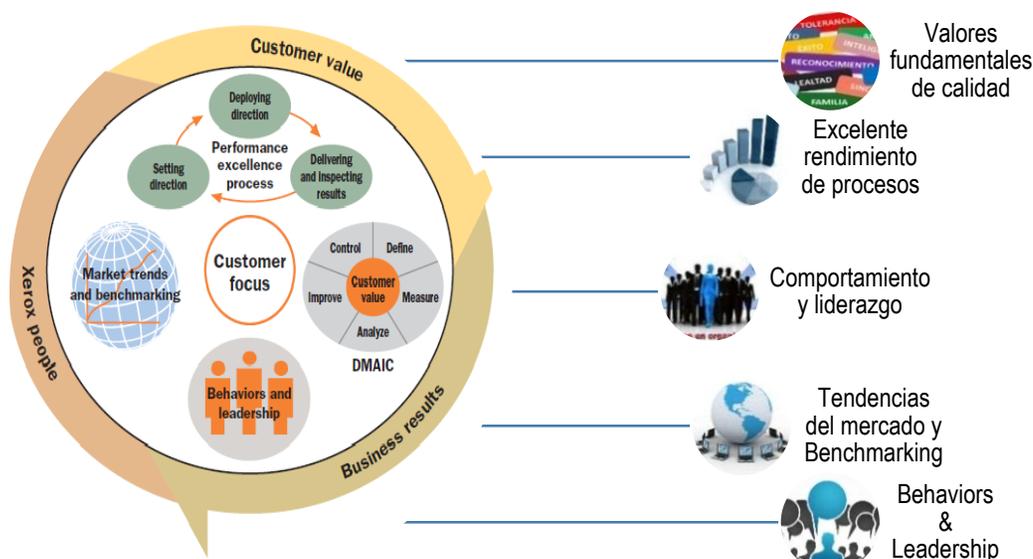
Específicamente en México, se sostuvo la central de asistencia hasta 2014, posteriormente dicha operación se cerró por los altos costos y las llamadas son derivadas a las centrales anteriormente mencionadas. Asimismo, no existe un proceso interno de gestión de la calidad ni un ente encargado de supervisar o mejorarla. Todo está dictado por los procesos realizados por la matriz en Argentina. Esta ausencia de gestión personalizada es un área de oportunidad para la compañía para mejorar su porcentaje de satisfacción con el cliente final y también reducir costos y agilizar los procesos diarios.

A pesar de lo anteriormente mencionado, en 2012 se encuestó a un 6,55% de la población total asistida en todo el mundo y los resultados arrojaron un índice de satisfacción general del 96,24%.

2.3.3 Procesos en Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad constituyen un mecanismo que no sólo es útil como medio para mejorar los productos, sino, también para lograr la implicación de la mayor cantidad posible de personal operativo en los programas dirigidos a la mejora de la calidad.

Figura 2.3
Círculo de calidad



Los propósitos de un círculo de calidad son:

- Recoger ideas sobre mejoras y nuevos productos o servicios requeridos por el mercado.
- Mejorar el ambiente y estimular al personal con el fin de que todos sus miembros hablen continuamente sobre temas relacionados con la calidad.
- Crear un clima de calidad y satisfacción en toda la empresa.
- Mejorar el contacto personal y estimular el espíritu de trabajo en equipo.
- Estimular la creatividad del personal.¹⁶

¹⁶ (Ediciones Díaz de Santos, 1996)

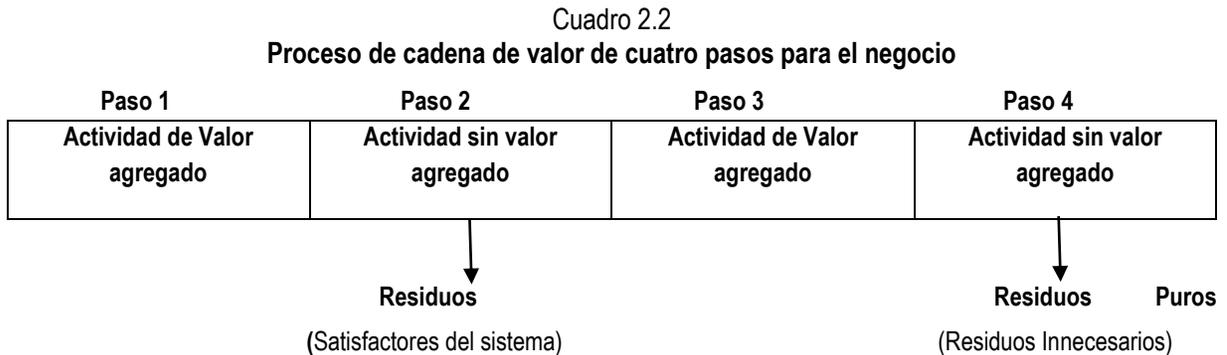
Están compuestos por personal operativo de la empresa, los cuales integran estos círculos de forma voluntaria y se centran en temas que tienen incidencias y/o repercusiones a corto plazo, funcionan de la siguiente manera:

1. Área de Acción: se limitan a la creatividad como búsqueda de soluciones a problemas específicos.
2. Nivel de Actuación: actúan en los niveles operativos de la empresa con el propósito de mejorar la calidad, la efectividad y la productividad.

2.4 Identificación de residuos

En los procesos realizados bajo métodos como los «círculos de calidad» los empleados operativos y los supervisores de cada área de trabajo, dentro de la compañía, pueden identificar aquellos procesos o malas prácticas que no agregan un valor agregado y afectan la productividad, efectividad y la calidad de los productos o servicios que ofrecen.

Estas partes dentro de los procesos que no son adecuadas o eficientes, se conocen como residuos. Estos residuos pueden ser de tipo operacional, financiero, diseño de producto o atención al cliente. En el cuadro 1.2 se muestra el proceso para su identificación:



2.4.1 Proceso Financiero

El modelo financiero de Assist Card México está basado en asegurar un porcentaje fijo de las ganancias de las ventas del producto para Assist Card Internacional® con sede en Argentina. Este porcentaje fijo limita el margen de utilidades para las sucursales y provoca una mayor dependencia económica de la matriz. Sin embargo, este modelo también otorga a las sucursales el soporte adecuado para brindar todos los servicios ofrecidos en los productos, así como soporte financiero para salir adelante con sus obligaciones de corto o largo plazo.

Este soporte financiero por parte del corporativo provoca que en algunas ocasiones la gestión del gasto dentro de las sucursales no sea tan eficiente como se desearía. Y por tanto, se comprometan a obligaciones más allá de sus ingresos y al final de los ejercicios contables se vean reflejadas pérdidas. Esta poca o nula rentabilidad es un peso extra para el corporativo en Argentina, los cuales deben inyectar cada las cantidades de dinero a las sucursales para que hagan frente a sus pasivos.

Particularmente, en Assist Card México® los últimos tres años se ha vivido una estrategia de expansión y posicionamiento de marca, la cual ha traído consigo inversiones en clientes clave y gastos en publicidad. Por tanto, es comprensible que en este período de inversión de la marca, no se registraran ganancias; sin embargo, los gastos primarios o fijos de la empresa tampoco están siendo controlados de manera eficiente. Esta deficiencia ha provocado mayores pérdidas de las proyectadas.

2.4.2 Proceso de Atención a Clientes

El proceso de atención a clientes, en general, está formado por una serie de etapas secuenciales cuya importancia, intensidad y duración dependen del tipo de servicio que se efectúe. En general, en los procesos de atención se pueden identificar diversas fases; sin embargo, la experiencia adquirida con el uso del servicio realimentará el proceso de decisión de compra en el caso de que vuelva a producirse.

Cuando un cliente llama a alguna de las 14 centrales de asistencia que Assist Card® tiene alrededor del mundo, de acuerdo al servicio que solicite (atención médica, jurídica, *concierge*), se comienza la gestión del mismo a través de las conexiones entre los proveedores y dichas centrales.

El primer filtro es el coordinador de asistencias que responde la llamada, esta persona prioriza la atención y contacta al proveedor del servicio en el lugar en el que el cliente la solicita Dentro de este proceso, aún

persisten demoras provocadas por una mala negociación con el proveedor o, en ocasiones, una mala venta o pobre explicación al cliente del producto que adquiere.

Figura 2.4
Proceso de Assist Card® en el mundo



El coordinador de asistencias debe analizar las necesidades del cliente de una manera sistemática. Un modelo utilizado por un número creciente de empresas es una «Tabla de Kano» basado en la obra de Noriaki Kano, ingeniero y consultor japonés. Kano analiza las necesidades dentro de tres categorías.

- **Esperado (Debe ser).** Estas necesidades se esperan por parte del cliente. Si no es incumplida, el cliente está insatisfecho, pero incluso el cliente satisfecho puede no estarlo.
- **Normal (Más es Mejor).** Estas necesidades que tienen un efecto lineal sobre la satisfacción del cliente. Las necesidades más que se cumplen, los clientes más satisfechos son: velocidades, canales, servicio al cliente, descuentos, reducciones de precios.
- **Emocionante (Placentero).** Estas necesidades no causan insatisfacción cuando está ausente pero hacerlo satisfacer al cliente cuando está presente: Máquina "verde", las pantallas de color, apariencia, "sentir".

2.4.3 Proceso Interno

Existen muy pocos manuales de procesos dentro de Assist Card México® y esto, en muchos de los casos, dificulta su correcta ejecución y supervisión, puesto que el cumplimiento se deja en su mayoría al criterio del ejecutor (empleado). Si se suma esto, que tampoco existe un programa de capacitación continua y persiste una alta rotación dentro del personal, esto ocasiona desconocimiento del producto, así como de los procesos mismos.

Lo anterior, ocasiona un número elevado y frecuente de errores dentro de los múltiples procesos implícitos de la empresa (porque no hay manuales para la mayoría). Esta inercia en los errores y la pobre supervisión por desconocimiento, ha prolongado muchas malas prácticas dentro de la compañía. Por tanto, es evidente que la prioridad debe ser definir los procesos internos para posteriormente crear manuales y supervisar su correcta aplicación de manera continua.

Capítulo 3.

Propuesta para un Sistema de Calidad de Asistencia en viajes

3.1 Metodología Lean Six Sigma¹⁷

Es un conjunto de herramientas y técnicas poderosas que ayudan a cualquier organización a mejorar su eficiencia y productividad.

- **Lean.** Es un conjunto de principios, prácticas y herramientas destinadas a la creación de valor. Se puede aplicar en todos los aspectos de una organización, desde el desarrollo de productos y provisiones, a través de la administración y las finanzas, hasta soporte de servicio al cliente. Lean clasifica todas las actividades que hacemos en tres tipos.
 1. *Value Add* (valor agregado).
 2. *Not value add - but essential.* Actividades que es necesario hacerse pero no otorgan ningún valor agregado al artículo terminado.
 3. *Waste.* Acciones que no brindan ningún valor al artículo finalizado y son además innecesarias.

Los beneficios de Lean son:

- a. Reducción de costos
- b. Ciclos en tiempos más cortos
- c. Mejoras en el servicio al cliente
- d. Mayor productividad de los empleados
- e. Incremento de márgenes de beneficio.

¹⁷ Definiciones tomadas del sitio oficial de *British Quality Foundation*. <http://www.bqf.org.uk/performance-improvement/about-lean-six-sigma>

- **Six Sigma.** Fue desarrollado por Motorola™ en 1986 y es un programa altamente disciplinado y estructurado destinado en la entrega casi perfecta de productos y servicios por la mejora de procesos.

En general, es usado para analizar los procesos, y descubrir dónde y cómo ocurren los defectos, medirlos y eliminar las áreas problema, es decir, si puedes medir el número de defectos que hay en un proceso, puedes entonces sistemáticamente intentar eliminarlos para estar lo más cerca posible a cero defectos.

La definición generalmente aceptada del índice de referencia six sigma es 3.4 errores por un millón de oportunidades por cada transacción de producto o servicio. (Sigma es un término estadístico usado para medir hasta qué punto un determinado proceso se aleja de la perfección).

Los procesos que operan con calidad Six sigma en el corto plazo, se asume que producen a largo plazo niveles de error por debajo del umbral.

- **Principios Six Sigma:**
 - Entender los parámetros de calidad críticos (CTQ's por sus siglas en inglés) de los clientes y las partes interesadas.
 - Entender y garantizar los procesos que reflejan esos CTQs
 - Recolección y utilización de datos para la toma de decisiones (Management by fact).
 - Involucrar y equipar a las personas en el proceso.
 - Llevar a cabo la actividad de mejora de manera sistemática.
- **Beneficios:**
 - Reducción de costos.
 - Tiempos de ciclo más cortos.
 - Mejoras en el servicio al cliente.
 - Mayor productividad de los empleados.
 - Incremento de márgenes de «utilidad».

3.1.1 Fundamento Teórico.

Lean es un enfoque que pretende mejorar el flujo en el servicio al cliente y eliminar todas las formas de residuos. Es el proceso de identificación de la manera menos “derrochadora” para proporcionar valor a los clientes. Por otro lado, Six sigma utiliza un marco de gestión de proyectos de gran alcance y herramientas estadísticas para descubrir las causas fundamentales de los problemas. Básicamente se trata de hacer las cosas bien a la primera, sin defectos¹⁸

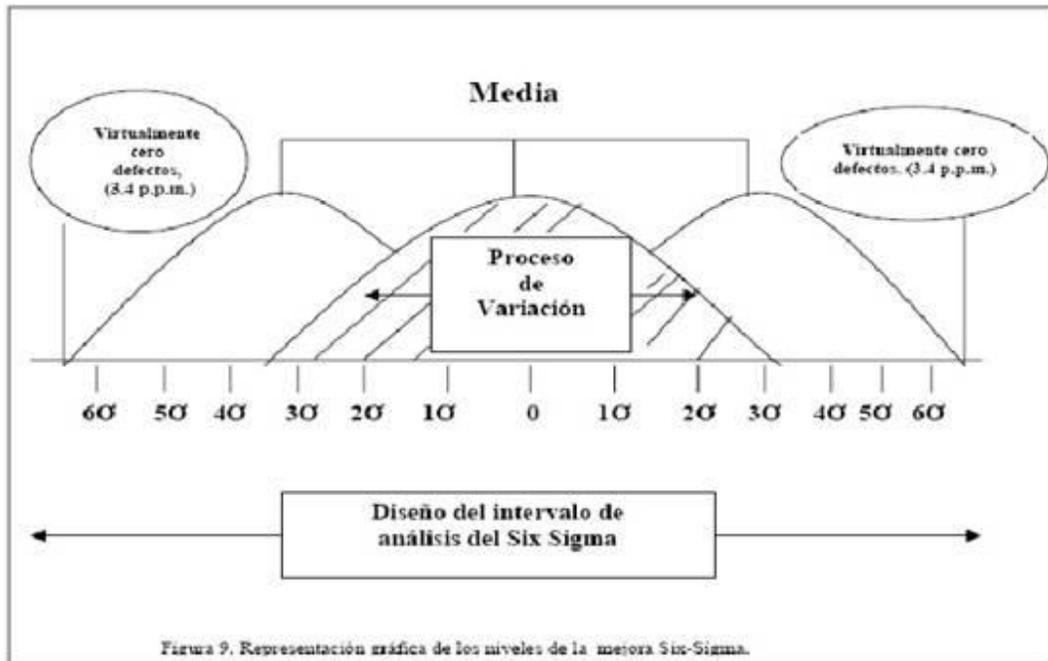
La clave para ambos enfoques es abandonar las normalmente ineficaces reuniones de gestión de una hora semanal en favor del establecimiento de pequeños equipos de expertos o grupos de trabajo. Este pequeño grupo compuesto por personal de los diferentes departamentos involucrados en el proceso son entrenados en el pensamiento sistémico y servicio de mejora. Se les dan las herramientas basadas en datos de gran alcance para resolver los problemas en una semana. Esto crea una mejora rápida a bajo costo y con un personal altamente motivado.

Six Sigma es el nombre de un concepto estadístico donde un proceso sólo produce 3.4 defectos por millón de oportunidades (DPMO); por lo tanto, también puede considerarse como una meta donde los procesos no sólo se encuentran con menos defectos, lo hacen constantemente (baja variabilidad). Básicamente, Six Sigma reduce la variación, por lo que los productos o servicios se pueden entregar con la fiabilidad esperada¹⁹.

¹⁸ *Learning towards efficiency*. Noviembre 2006. <http://www.institute.nhs.uk>

¹⁹ *The Basics of Lean Six Sigma*. www.GoLeanSixSigma.com

Figura 3.1
Proceso de variación de Six Sigma



3.1.2 Conceptos Clave.

Para facilitar la comprensión del método aplicado, a continuación se definen los conceptos más importantes del mismo:

- Círculos de Calidad.
- Residuos.
- Parámetros de calidad críticos.

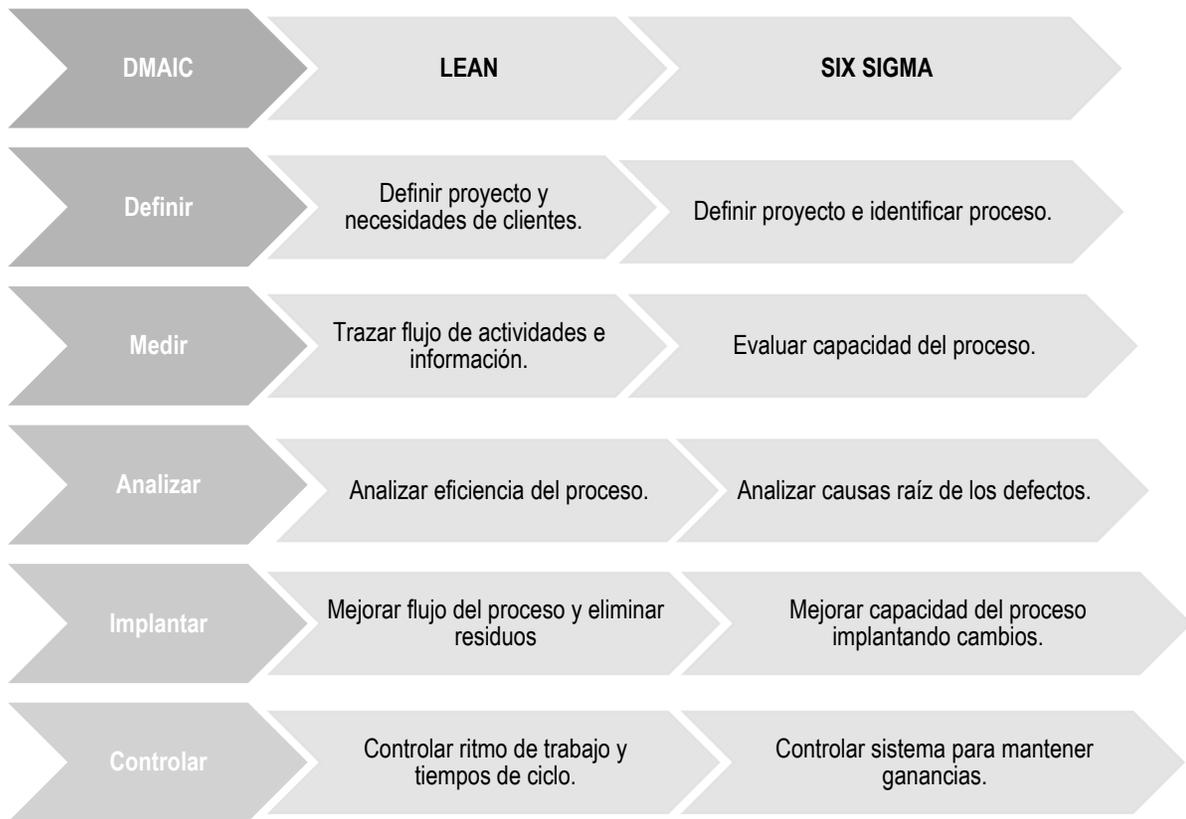
3.2 Diseño de Lean Six Sigma.

Ambos métodos tienen el mismo objetivo de mejora continua, pero se construyen cuestionando diferentes preguntas. En realidad, el enfoque para resolver los problemas de la empresa debe basarse en una combinación de las mejores partes de los dos métodos. La meta de Six Sigma es la de llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de oportunidades, entendiéndose como defecto, cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos establecidos por el cliente.

En el método «Lean Six Sigma el modelo Six Sigma se utiliza principalmente para mejoras continuas innovadoras y radicales, buscando soluciones que afrontan a las causas del problema a abordar, mientras que Lean está más destinado a mejoras continuas diarias y de actividades de mantenimiento y sostenibilidad del estándar de los procesos, buscando ajustes y soluciones de problemas o desviaciones que pueden presentarse en el día a día.

La metodología más utilizada en Lean Sigma es el ciclo DMAIC²⁰, las actividades básicas correspondientes a las fases de esta metodología, aplicándola al modelo Lean Sigma, se describen en la Figura 3.2.

Figura 3.2
Componentes del proceso Lean-Six Sigma.



²⁰ Definir, Medir, Analizar, Implantar, Controlar.

3.2.1 Planteamiento del proceso desde perspectiva del cliente.

Una parte crucial del análisis de los procesos dentro de Assist Card® es asegurar la satisfacción del cliente final, puesto que, al ser una empresa dedicada plenamente a otorgar servicios resulta primordial ofrecer un producto satisfactorio y que cumpla con las normas de calidad.

Es por esto que el planteamiento del proceso «Lean Six Sigma» que se aplica para esta empresa, debe tener como pilares las principales necesidades demandadas por el cliente a la empresa y todos aquellos huecos en los procesos internos que impiden que el producto final satisfaga plenamente al usuario.

Assist Card es una compañía consagrada en la asistencia médica, jurídica,

3.2.2 Infraestructura

Las herramientas con las que cuenta la empresa para desarrollar este proceso incluyen, manuales de procesos (actuales o por realizarse), capacitación constante a todo el personal, vigilancia del cumplimiento de los procesos de parte de gerentes y directivos y en un futuro un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a la supervisión del modelo Lean-Six Sigma y sus mejoras.

3.3 Estrategia Lean Six Sigma

La estrategia «Lean Six Sigma» permitirá implantar y certificar un Sistema de Administración de Calidad, buscando mejorar la imagen y calidad de los servicios, para obtener los beneficios y desarrollar ventajas competitivas dentro del sector. Las principales necesidades para atender en la estrategia son:

- Mayor confiabilidad en los servicios que se proveen a los clientes;
- Reducción de costos;
- Reducción de ciclos y tiempos de los procesos;
- Revalorización de los servicios;
- Mayor control; y,
- Mejora continua de los servicios

3.3.1 Plan del Proyecto

Principalmente el proyecto consiste en rediseñar y complementar los procesos ya existentes dentro de la compañía, basándonos en información administrativa, operativa y de ventas ya existente. Los primeros procesos a analizar serán los operativos (mapeo de procesos de tiempos de respuesta), puesto que como ya se mencionó un mayor tiempo de respuesta por parte de las centrales de alarma tiene como consecuencia un mayor costo y la posibilidad de perder a un cliente o hacer frente a una demanda por un servicio deficiente.

Posteriormente, se analizará la información administrativa, para poner en perspectiva si los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) son suficientes para otorgar al cliente un servicio de buena calidad. Finalmente, el proceso de ventas nos indicará si el usuario conoce todos los beneficios y restricciones del producto que ha adquirido; esto evitará algún tipo de confusión o molestia en el cliente al momento de hacer uso del producto. Todo esto, también intentando romper con la inercia del trabajo del día a día dentro de la compañía, donde ciertos errores son permitidos o pasados por alto.

3.3.2 Mapeo de procesos

El primer paso es alinear estratégicamente la organización de Assist Card® mapeando todos los procesos, determinando su secuencia e interrelación. Posteriormente se deberá incluir los procedimientos e instrucciones operativas que describían a detalle los métodos que aseguren su operación y control, los recursos e información para su operación, seguimiento, definición, medición y análisis, incluyendo las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

3.4 Fases de implantación.

Las organizaciones deben de establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Administración de la Calidad y mejorar continuamente, que considere las diversas fases de implantación que se describen en los siguientes apartados.

3.4.1 Definir.

El punto de partida para definir los procesos que no generan un valor agregado a los servicios de Assist Card® es la identificación de éstos y su vinculación con los objetivos del negocio; así como de los controles establecidos para mitigarlos. Esta etapa es continua y depende de una amplia red de comunicación generando un flujo constante de información sobre las actividades de la organización. Los registros de los procesos clave van a formar una base de datos o de información. Un registro bien diseñado y que se mantiene actualizado puede ayudar a la empresa en:

- Permitir a la alta gerencia recibir información periódica de los principales resultados y de cómo se están reportando.
- Permite mejorar la asignación del capital económico, ya que debe estar equilibrado con los servicios de asistencia ofrecidos por la empresa.
- Contribuye con la auditoría interna pues los registros brindan un resumen de actividades de control que pueden estar sujetas a revisión.
- Contribuye al cumplimiento de requisitos regulatorios.

En esta etapa se definen aquellos procesos que representan las fallas más importantes dentro de la compañía y que por tanto, constituyen un impacto en la estrategia de negocio. En particular, aquellos que tiene un impacto negativo en la reducción de costos, disminución de los ciclos y tiempos de los procesos; el cual es el objetivo principal de la aplicación de este método. Derivado de lo anterior, se identificaron los siguientes:

- **Tiempos de respuesta.** Las centrales de alarma exceden el estándar promedio para brindar atención al cliente en un lapso no mayor a 12 horas.
- **Duplicidad de procesos en las centrales de alarma.** Cuando el requerimiento de un servicio ocurre en un país donde no existe central de alarma, la solicitud es enrutada a la central de alarma del país más cercano; en este caso, el operador contacta al proveedor del país donde el servicio de asistencia es solicitado, siendo que en muchos casos las claves lada o la diferencia horaria no permiten contactar al médico y en consecuencia, el servicio se otorga con demora y deficiente.

- **Alta rotación de personal y falta de capacitación.** La tasa de rotación en el personal administrativo y de operación en la oficina de México es 20%, lo anterior trae como consecuencia una deficiente atención del servicio y la falta de seguimiento de las necesidades de los clientes. Por otra parte, el personal no es capacitado de manera regular tanto en los procesos internos de la empresa como en calidad de atención al cliente.
- **Falta de estrategia empresarial a nivel país.** Assist Card® cuenta con una estrategia de marketing regional que no está 100% adaptada a los usos, costumbres y modismos de los países en los que tiene presencia la compañía. Es decir, la pauta de mercadotecnia proviene del corporativo en Argentina y de ahí se distribuye a toda la región de Centro y Sudamérica, y esta no siempre se adapta al perfil del mercado en cada país dentro de la región.
- **Inexistencia de manuales de operación y procesos de auditoría deficientes.** No existen manuales especializados para las operaciones diarias de la sucursal de México, dificultando la estandarización de los procesos y su correcta aplicación. Esto se deriva en constantes errores de apreciación y toma de decisiones por parte de los empleados.
- **Insuficiente análisis de rentabilidad en la inclusión de nuevos negocios.** No todas las alianzas comerciales realizadas con otras empresa para la comercialización del producto han sido rentables para Assist Card México®, esto se debe a que no existe un procedimiento interno de análisis de costos fijos y su posible efecto negativo en las finanzas de la compañía.
- **El nivel de pasivos de corto plazo,** así como el EBITDA reportado son superiores a lo esperado. El modelo financiero de la sucursal, consiste en pagar una “remesa” por el uso de la marca y comercialización de los productos Assist Card® al corporativo en Argentina. Esta remesa asciende al 55% de todos sus ingresos y se paga de forma mensual, el 45% restante se debe usar para solventar costos operativos, salarios, materiales y suministros, proveedores locales, etc. Este margen reduce en mucho la liquidez de la sucursal y dificulta que pueda hacer frente a sus obligaciones fiscales y financieras en tiempo y forma.
- **Fuentes de información.** Para la oficina de México no se han realizado estudios de mercado para segmentar el mercado y de esta forma definir y ajustar la estrategia de ventas y marketing.

- **Malas prácticas de vendedores y comisionistas.** Existe evidencia de que algunos vendedores prometen un mayor paquete de servicios o incluso aquellos que no están considerados en los servicios de Assist Card® con el objetivo de incrementar su cartera de clientes y sus ingresos.
- **Incobrabilidad y cartera vencida.** La liquidez y salud financiera de la oficina de México se ve afectada por los problemas de cobranza y cartera vencida o incobrabilidad.

3.4.2 Medir

Una vez identificados los procesos que no generan un valor agregado dentro de los procesos clave a mejorar, se establecen prioridades para enfrentarlos en función del ambiente de control existente en la empresa. Para ello, se suelen usar plantillas estándar de evaluación, que facilitan que el personal involucrado en el desarrollo de procesos, identifique causas y disparadores; así como también analizar sus efectos.

En esta etapa se define el flujo de actividades a realizar y los reportes de información a implementar, el personal responsable de los mismos, los recursos asignados, así como el calendario de ejecución.

Cuadro 3.3
Definición de conceptos clave

Concepto clave	Medición	Herramienta
Revenues	Seguimiento de los principales clientes y su consumo.	Excel
Servicio al Cliente	Encuestas mensuales de satisfacción.	Encuestas vía email y online
Asistencias	Tiempo del proceso de asistencia (tiempo de espera, cantidad de transferencias de la llamada, tiempo de servicio, tiempo de cierre)	Avaya
Salud Financiera	Medición de principales indicadores financieros (pasivos de corto plazo y con proveedores, monto mensual de remesa, rentabilidad de la operación)	Excel

Fuente: elaboración propia.

Los procesos o datos sin valor detectados pueden ser evaluados sobre una base relacionada (antes de aplicar los controles) o sobre una base después de aplicar los controles existentes.. En general, se suelen establecer ciertos estándares mínimos para permitir la agregación de los resultados de los procesos y líneas de negocios, aunque es necesario permitir cierto grado de discrecionalidad a ser aplicado por las diversas áreas.

Cuadro 3.4
Evaluación de riesgos en función de su probabilidad e impacto

Probabilidad	
Probabilidad que la falla ocurra dentro de los próximos 12 meses basados en un puntaje de 1 a 5 en base a la experiencia de gestión del negocio y la intuición del área encargada de la evaluación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. probabilidad < 5% 2. probabilidad entre 5% y 25% 3. probabilidad entre 25% y 50% 4. probabilidad entre 50% y 90% 5. probabilidad > 90%
Impacto	
Nivel a partir del cual la falla del proceso afecta la capacidad de la entidad para desarrollar su estrategia y objetivos basado en una calificación de A a E.	<ol style="list-style-type: none"> A. Sin impacto, baja pérdida financiera. B. Pérdida financiera media, sin generar pérdidas significativas y duraderas a la empresa. C. Pérdida financiera alta significativa para la entidad. D. Pérdida financiera mayor para la entidad. E. Posible daño organizacional.

Fuente: elaboración propia.

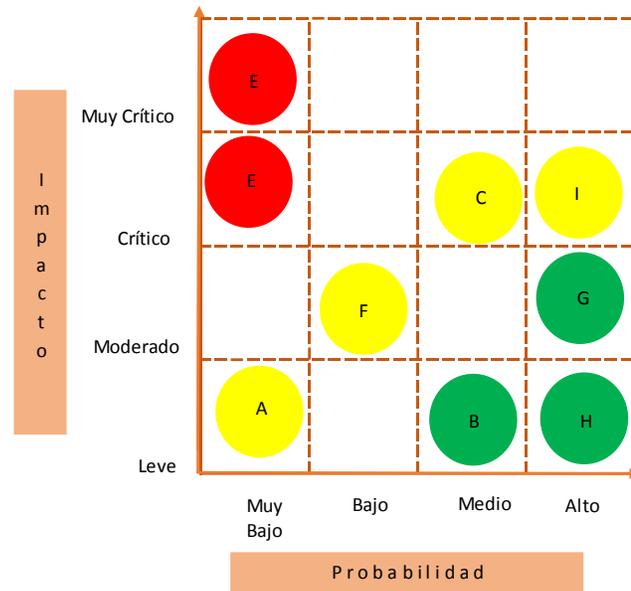
A pesar de los criterios exhibidos que permiten establecer un nivel de afectación en los procesos del otorgamiento de los servicios de Assist Card® la decisión final respecto a dicho nivel suele quedar a cargo de los tomadores de decisión o la alta gerencia, basándose para ello en un análisis que incluye información adicional, tal como:

- Factores inherentes (la naturaleza del negocio, nivel de complejidad, etcétera)
- Exposición actual (auto-evaluaciones anteriores, reportes de auditoría)
- Resultados de auditoría (en base al número de errores identificados)
- Materialidad (en base a ingresos brutos, activos ponderados por riesgo)
- Estabilidad (en base a los planes de negocios)

Para realizar la evaluación se parte de un modelo estadístico que permita clasificar cada «residuo» de acuerdo con su calificación, en un rango que represente el grado de exposición de la empresa ante el mismo. Para realizar esta clasificación se utilizan criterios que pueden establecerse de acuerdo al nivel de tolerancia, nivel de precisión del análisis y las necesidades propias de Assist Card®. Estos niveles pueden ir desde aceptable, cuando el «residuo» es considerado de poco peligro, hasta inaceptable, cuando es tan peligroso que debe ser evitado o controlado al máximo y de inmediato.

Figura 3.3

Mapa de impacto de residuo o proceso sin valor



Fuente: elaboración propia.

Dentro de esta etapa, en la empresa Assist Card México® es necesaria la definición de indicadores (KPI's)²¹ de calidad, liquidez, rentabilidad y balances contables, los cuales deberán ajustarse a las métricas previamente propuestas por el corporativo y el análisis histórico del comportamiento de la información sobre la que se basará la construcción de estos indicadores.

Paramétricas

Se debe implantar una metodología para establecer parámetros, para la determinación de la severidad del impacto en caso de la materialización de una falla en los servicios de Assist Card®, por tanto, lo primero es definir las variables a considerar para medir la severidad.

- Número de procesos relacionados: Procesos que serían impactados.
- Impacto monetario
- Impacto no monetario (o reputacional).

²¹ Key Performance Indicator (Indicador clave de rendimiento)

Se asignan valores numéricos a cada una de las variables anteriores, en orden de importancia para la empresa:

Cuadro 3.5
Evaluación en función del número procesos

Número de Procesos	Valor
0	0
1-2	1
3-5	2
6-10	3

Cuadro 3.6
Evaluación en función del impacto monetario

Tipo de Impacto Monetario	Valor
N/a	0
Penalidad	2
Gastos Extraordinarios	2
Penalidad y Gastos extraordinarios	5

Cuadro 3.7
Evaluación en función del impacto reputacional

Tipo de Impacto Reputacional	Valor
N/a	0
Ante el mercado	3
Ante clientes	5

Cuadro 3.8
Evaluación en función de la severidad del impacto

Severidad del impacto		
0-1	NS	No Significativo
2-3	PS	Poco Significativo
4-6	S	Significativo
7-9	MS	Muy Significativo
10-11	C	Catastrófico

De esta forma, se determina el valor para cada una de las tres variables y se suman, a fin de obtener un valor total, finalmente se determina, la severidad del impacto.

Cuadro 3.9
Severidad del impacto

Componente	Valor
Procesos Relacionados	2
Impacto monetario	2
Impacto no monetario	4
Valor final	8

Severidad de Impacto (Por encontrarse en el intervalo de 7-9)	MS (Muy Significativo)
--	-------------------------------

3.4.3 Análisis

En general en Assist Card México®, las fuentes de información para actualizar las bases de datos de clientes, proveedores locales y cobranza no son las idóneas. Para compensar la falta y mejorar la calidad de los datos se proponen utilizar las siguientes metodologías:

- **Análisis de causas:** Análisis de los procesos, a fin de detectar las causas de origen de los residuos (actividades sin valor agregado) y las fases con oportunidades de reingeniería.
- **Análisis de cambios:** Herramientas diseñadas para identificar las fallas u omisiones que surgen de un cambio planeado o no planeado en el proceso.
- **Análisis de escenarios:** Herramientas diseñadas para anticipar y cuantificar impactos de posibles eventos o escenarios que podrían incurrir durante un proceso.
- **Análisis de costo-beneficio:** Consiste en verificar que el costo de la mitigación de un residuo o actividad sin valor agregado sea inferior a la pérdida esperada del proceso. Algunos tipos de mitigación son: Políticas y Procedimientos, segregación de funciones, controles duales, delegación de facultades o privilegios, conciliaciones, establecimiento de límites, reforzar funciones de control interno.

El objetivo del análisis es separar los procesos menores y aceptables de los mayores y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los controles de calidad. El análisis de los residuos o actividades sin valor agregado involucra prestar atención a las fuentes de éstos, sus consecuencias y las

probabilidades de que puedan ocurrir esas consecuencias. Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades. Se analizan combinando estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes.

Derivado de este análisis de las fuentes de información, así como el uso que se les da dentro de la empresa, es necesario que se realice una inspección periódica de la calidad de las bases de datos; es decir, detectar aquellas que son útiles para procesos internos (clientes en cartera vencida) o para análisis financieros o de calidad (identificación de clientes cautivos y potenciales, mejoras al producto o servicio).

Este análisis de la cadena de valor del negocio puede ser llevado en distintos grados dependiendo de la información y datos disponibles; además de las circunstancias, el análisis puede ser cualitativo para obtener información general del nivel de la afectación del proceso o puede llevarse a cabo un análisis cuantitativo más específico.

- **Análisis cualitativo:** Utiliza formatos de palabras o escalas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. Estas escalas se pueden modificar o ajustar para adaptarlas a las circunstancias, y se pueden utilizar distintas descripciones para procesos diferentes.

En una escala de valores subjetiva de 1 a 5 o de 1 a 10 es más adecuada para calcular el impacto. Si todos los procesos de una lista utilizan las mismas unidades de medida, las técnicas de asignación de prioridades funcionarán mejor.

Cuadro 3.10
Nivel de impacto de los procesos en la cadena de valor del negocio

Nivel	Impacto
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderado
4	Alto
5	Catastrófico

Las probabilidades asignadas a las consecuencias se pueden expresar con palabras y proporcionar una amplia gama de expresiones para indicar rangos de probabilidad numéricos.

Cuadro 3.11
Descripción del nivel de impacto en la cadena de valor del negocio.

Nivel	Probabilidad	Descripción
A	Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
B	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
C	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
D	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento.
E	Raro	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales.

El análisis cualitativo se utiliza:

- Como una actividad inicial, para identificar los procesos sin valor que requieren un análisis más detallado.
 - Cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo.
 - Cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.
- **Análisis cuantitativo:** Utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades (en lugar de las escalas descriptivas utilizadas en el análisis cualitativo) utilizando datos de distintas fuentes. La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados. Las consecuencias pueden ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos o humanos, o cualquier otro criterio.

3.4.4 Mejorar

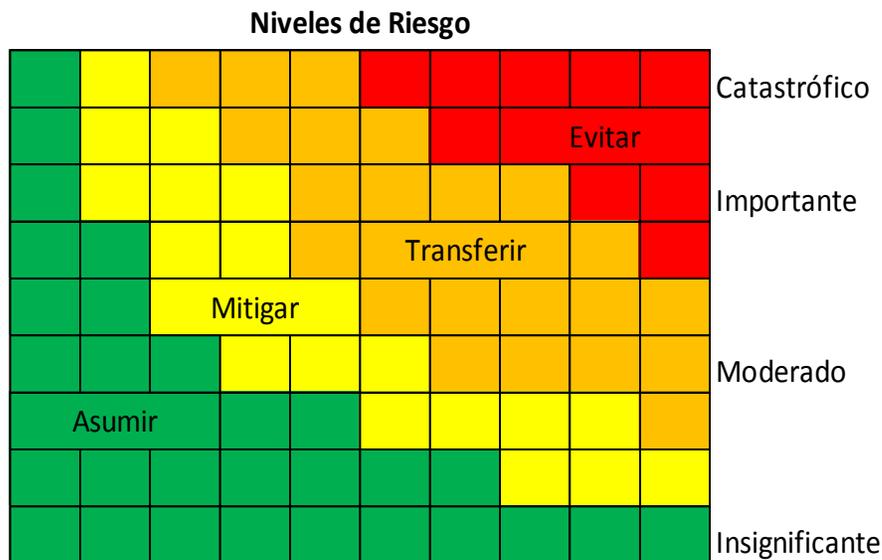
Una vez identificados y evaluados aquellos procesos que no generan un valor para el negocio, se deciden las medidas con las cuales se van a manejar. Para hacerlo existen, primordialmente, opciones una relacionada con el manejo de cada proceso como tal y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas. Por lo tanto, al tratar aquellas fallas se toman medidas para reducirlas, y también para establecer la forma de soportar las pérdidas que genera. Bajo este esquema existen seis medidas de tratamiento: tres para el control y tres para su financiamiento.

Las medidas de control de riesgos son: evitar, prevenir y proteger, mientras que las de financiamiento son: aceptar, retener y transferir. Por lo tanto las medidas de tratamiento o respuesta ante los riesgos son: evitar, prevenir, proteger, aceptar, retener o transferir.

En esta etapa del proceso, las decisiones sobre su manejo varían de acuerdo con cada organización y las políticas definidas, al tener en cuenta la tolerancia de las fallas operativas y de servicios y los beneficios esperados. El diseño de las medidas de tratamiento también reflejan la cultura organizacional de Assist Card®, su historia, la forma en que está organizada y opera, y el medio en el cual de desempeña.

La decisión implica analizar el potencial de pérdidas, la solvencia económica con la que se cuenta, la capacidad para enfrentar las pérdidas, las opciones de control disponibles en el mercado y el grado de probabilidad de la ocurrencia de una falla. Cada una de las medidas tiene un objetivo y utilidad específicos. Los cuales se analizan a continuación:

Figura 3.4
Tratamiento de los residuos según el nivel de afectación en la cadena de valor



- Evitar: Para evitar una pérdida se parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para Assist Card®, porque podría traer consecuencias serias en caso de que ocurriera. Por eso es primordial detectar los procesos clave y vigilar su correcto funcionamiento.

Algunas formas de evitar las pérdidas es no emprendiendo un nuevo proyecto evaluado como no viable, eliminando el proceso que generaría la pérdida o falla en el servicio y sustituyéndolo por otro que no sea tan peligroso o que no produzca tantas pérdidas como la suspensión de alguna actividad.

- Prevenir: Significa anticiparse, actuar antes de que se presente algo. En el caso de prevención, se toman medidas para que su probabilidad de ocurrencia disminuya. Algunas medidas de prevención tienen que ver con el diseño de procedimientos, capacitación y entrenamiento del personal.
- Proteger: Desde el punto de vista de Assist Card®, el proteger se refiere al diseño de medidas que deben actuar sobre los recursos amenazados (personas, materiales, información, etcétera) para evitar pérdidas.
- Transferir: Consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas, en este caso la empresa se encuentra cubierta por Starr Companies®, la aseguradora estadounidense que compro Assist Card® en el año 2012. Esta provee la mayoría de las coberturas de seguros necesarios para la operación y el otorgamiento de los servicios.
- Aceptar: Significa asumir, hacerse cargo o responsabilizarse de algo. Cuando se acepta un riesgo se asumen las consecuencias en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando su frecuencia es baja y su impacto es leve, y no ponen en peligro la estabilidad de la organización.
- Retener: En el caso de los riesgos, éstos se retienen cuando se afrontan en forma planeada a través de la creación de un fondo, de una cuenta de gasto, de una provisión contable, de la destinación de una línea de crédito preestablecida.

Una vez definidas las medidas de tratamiento o la forma de actuar ante ellos, se cuenta con la información necesaria para establecer los planes y acciones correspondientes en cada proceso, proyecto o unidad de negocio donde se han analizado aquellos procesos sin valor.

Para efectuar una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos de Assist Card®, se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asignen prioridades en su implementación; que se establezcan las fechas límite para su ejecución, se

designen las personas responsables de la ejecución de dichos planes y se destinen los recursos esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir. Si se decide establecer planes de emergencia, contingencia o recuperación para manejar un proceso o servicio particular, lo adecuado es diseñar e implementar un programa de manejo de crisis que incorpore los planes anteriores, probarlo, adecuarlo y buscar su aprobación por parte de la gerencia.

3.4.5 Controlar

El control es necesario debido a los cambios que se generan en las organizaciones y en el entorno que las afecta, pues traen consigo nuevas oportunidades, pero a la vez nuevos riesgos. Los riesgos pueden cambiar con el tiempo, desaparecen algunos, otros pueden disminuir y otros pueden surgir o intensificarse, al igual que los métodos de tratamiento elegidos pueden ser útiles en el momento de su evaluación e implementación y volverse inoperantes, posteriormente.

Otra razón importante para realizar el control y monitoreo de los procesos, es que con estas prácticas se puede revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en la identificación o evaluación de los mismas, lo cual permite reorientar el plan de implementación y las medidas de tratamiento.

El monitoreo de los procesos lo realizan las personas encargadas de la administración, a través de la evaluación constante del comportamiento de éstos y la efectividad de los controles establecidos. Se cuenta además con la evaluación independiente, que efectúa la auditoria interna de la empresa o, si es necesario, se realiza a través expertos independientes que puedan revisar todo el proceso o parte de él y la auto evaluación que se ejecuta en toda la empresa de Assist Card® mediante un grupo que coordina el trabajo de todos los empleados.

El monitoreo hace posible el control del proceso de administración dentro de una organización y garantiza que los responsables realicen el seguimiento del estado de los riesgos y de los planes para administrarlos. Para realizar el monitoreo constante de los procesos a todos los niveles de la empresa, se necesita información sobre la ocurrencia de las fallas identificadas, las cuales pueden ser detectadas mediante la creación de reportes o mediciones periódicas de los procesos a mejorar mencionados en capítulos anteriores.

Cuadro 3.12
Monitoreo y evaluación del riesgo de un proceso.

No.	Reporte	Formato	Periodicidad	Comunicación	Área Responsable	Objetivo	Complicaciones
1	Ventas	Excel	Diaria	Email	Planeación	Monitoreo de clientes y potenciales.	Información errónea o no actualizada
2	Cuentas por pagar con proveedores	Excel	Mensual	Email	Finanzas	Control de pasivos.	Información no actualizada
3	Monto en cartera vencida	Excel	Quincenal	Email	Cobranza	Mejorar proceso de cobranza.	Información no actualizada
4	Asistencias otorgadas	Excel	Semanal	Email	Asistencias	Volumen de solicitudes de servicio.	Información no actualizada
5	Reembolsos otorgados y pendientes	Excel	Mensual	Email	Asistencias	Porcentaje de cierre.	Información no actualizada

Consecuencia de estas mediciones, se pueden observar indicadores que midan el comportamiento de las fallas identificadas respecto de la frecuencia con que ocurren y el impacto o gravedad de las consecuencias. Los controles siempre deben asociarse con los indicadores, en la medida que éstos son los que alertan sobre desviaciones de la efectividad de su desempeño.

La tarea de vigilancia para generar los datos que permite calcular los indicadores, está a cargo de las personas responsables del proceso en el que pueden presentarse aquellos procesos sin valor, responsables de detectar las señales de alerta una vez que tengan indicadores debidamente diseñados.

La evaluación independiente sobre la manera como se administra los riesgos en la empresa, la puede efectuar tanto un auditor interno como externo. Esta mirada independiente y objetiva complementa la auto evaluación y el monitoreo realizados por el personal interno de la empresa y permite su mejoramiento continuo.

3.5 Sistemas y círculos de calidad

"Impulsar la mejora continua de calidad, confiabilidad y satisfacción del cliente al proporcionarle sistemas de información, servicio de soporte de sistemas y, servicios de asistencia en apoyo a las operaciones globales del negocio".

Para lograr los objetivos anteriores, es necesario que dentro de la empresa se formen círculos de calidad, estos permitirán proveer la visión de cada área dentro de Assist Card® y de esta forma reconocer, mitigar y solucionar cualquier falla dentro de los procesos. Estos círculos de calidad deberán formarse con personal que tenga conocimiento amplio de cada área y estarán en continua mejora y capacitación.

Las áreas principales que deben contar con un sistema de círculos de calidad son:

- Finanzas
- Ventas y estrategias comerciales.
- Recursos Humanos
- Cobranza
- Servicios

Conclusiones

Assist Card® es la empresa global más grande en la asistencia en viajes; sin embargo, la sucursal Assist Card México® se encuentra aún en proceso de posicionamiento de marca dentro del mercado mexicano. Este proceso conlleva el diseño de procesos internos y de atención a clientes que se adapten a las necesidades del mercado local, así como el desarrollo de estudios de mercado que permitan impulsar la mejora continua dentro de la empresa.

Bajo este esquema y a lo largo del desarrollo de este proyecto, se ha pretendido mostrar las debilidades o áreas de oportunidad dentro de estos procesos para rediseñarlos y en su caso diseñarlos, todo esto bajo un análisis basado en la combinación de las metodologías «Lean y Six Sigma» en virtud de que las áreas de oportunidad se encontraban tanto en métodos internos como en procesos de atención al cliente.

Fue así como se detectaron las principales áreas problemáticas y sus componentes, con el propósito de definir dónde es necesario aplicar la metodología y proponer las acciones pertinentes en cada una. La primordial propuesta para la compañía es crear las metodologías necesarias para cada proceso interno y de atención al cliente junto con un programa de capacitación continua de los mismos, para evitar los errores de apreciación o criterio de los empleados y, de esta forma, reducir las complicaciones derivadas de estas equivocaciones. En este entorno, se deben crear grupos de trabajo integrados por empleados de diferentes áreas que laboren en la detección constante de errores dentro de cada proceso para reducir los tiempos utilizados en realizar cada tarea y en base a esto realizar actualizaciones periódicas a los manuales.

Estas recomendaciones son consecuencia de la detección de uno de los principales inconvenientes que presenta la compañía: la inexistencia de manuales de la mayoría de los procesos internos y la aplicación de otros ya existentes pero que no se encuentran adaptados a las necesidades de la sucursal y son heredados por la matriz.

Dada la experiencia ganada durante poco más de tres años en los que laboré para esta compañía, la creación de nuevas acciones, el mejoramiento de los procesos y la formación de los grupos de trabajo propuestos se deberían reflejar en una reducción y contención de costos, así como en ingresos adicionales; sin embargo, es de vital importancia que las áreas involucradas se alineen a las nuevas políticas de calidad y los ajustes en los procesos.

Asimismo deben crearse KPI's alineados a la estrategia comercial y financiera construida en base a estudios de mercado y al análisis de la base de clientes actual, la cual debe basarse en la misión y visión de la empresa, esto permitirá medir el impacto de las acciones y su repercusión en las ingresos o costos de la compañía, así como otorgar un parámetro de calidad dentro de cada acción o proceso a analizar.

Esto es un primer paso en el camino para el posicionamiento y la institucionalización de Assist Card México® dentro del mercado local, ya que al mejorar los procesos internos tales como reembolsos, cobranza, ahorro interno y capacitación al personal y afinar los procesos ya existentes, así como los tiempos de respuesta en la atención a clientes creará un diferencial trascendente con el resto de las empresas del ramo. De esta manera, los objetivos estratégicos de la sucursal, tal como el posicionamiento de marca serán alcanzables a mediano plazo y esto consolidará a Assist Card® como la mejor empresa de asistencia en viajes alrededor del mundo.

Bibliografía

- Ley Federal de Protección al Consumidor. 2015. www.profeco.gob.mx
- Organización Mundial de Turismo. Panorama OMT del Turismo Mundial, 2014.
- Joseph M. Juran, A. Blanton Goodfrey. Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill. 1998.
- Gestión de la Calidad Total. Ediciones Días Santos. 1996
- Learning towards efficiency. Noviembre 2006. <http://www.institute.nhs.uk>
- The Basics of Lean Six Sigma. www.GoLeanSixSigma.com