

**ANALISIS DE LA EMPRESA ASSIST-CARD DE COLOMBIA LTDA. DE
ACUERDO A LAS TECNICAS DEL BENCHMARKING GENERICO PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA, TENIENDO EN CUENTA
SU SITUACION ACTUAL DE MERCADO, ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD,
LA GESTION ORGANIZACIONAL Y EL SECTOR EN EL QUE COMPITE**

MARYNELA BARRIOS DIAZ

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA D; T Y C
2008**

**ANALISIS DE LA EMPRESA ASSIST-CARD DE COLOMBIA LTDA. DE
ACUERDO A LAS TECNICAS DEL BENCHMARKING GENERICO PARA
MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA, TENIENDO EN CUENTA
SU SITUACION ACTUAL DE MERCADO, ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD,
LA GESTION ORGANIZACIONAL Y EL SECTOR EN EL QUE COMPITE**

MARYNELA BARRIOS DIAZ

Trabajo de grado realizado para optar al Titulo de Administradora de Empresas
Modalidad Dual

Director

Benjamín García

Administrador de Empresas

Asesor

Albeiro Berbesi

Administrador de Comercio Exterior

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA D; T Y C**

2008

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por la oportunidad de estudiar, aprender y compartir en este proyecto y permitirlo culminarlo con éxito.

A mi familia, en especial a mi Madre por su paciencia, su cariño y su interés y confianza, sin ello no hubiera sido posible lograrlo.

Mi asesor, Albeiro Berbesi quien me apoyo y compartió su conocimiento, teniéndome mucha paciencia convirtiéndose en un pilar fundamental para llevar a cabo este proyecto.

Y por ultimo a todos mis amigos que durante todo este tiempo me apoyaron incondicionalmente.

CONTENIDO

Introducción	10
0. Anteproyecto	13
0.1 Planteamiento del Problema	13
0.1.1 Descripción del Problema	13
0.1.2 Formulación del Problema	22
0.2 Objetivo de la Investigación	23
0.2.1 Objetivo General	23
0.2.2 Objetivos Específicos	23
0.3 Justificación de la Investigación	24
0.4 Marco Referencial	26
0.4.1 Antecedentes	26
0.4.2 Marco Teórico	27
0.4.3 Marco Conceptual	35
0.5 Metodología	38
0.5.1 Tipo de Estudio	38
0.5.2 Fuentes y Técnicas Para la Recolección de la Información	38
0.5.2.1 Fuente Primaria	38
0.5.2.2 Fuentes Secundarias	38
0.5.2.3 Tratamiento de la Información	39
1. Diagnostico Interno y Externos de la Empresa Assist-Card de Colombia Ltda.	40
1.1 Análisis bajo el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	53
1.2 Matriz EFE	59
1.3 Matriz EFI	62
1.4 Matriz D.O.F.A	64
2. Análisis de la Competencia de la Compañía Assist-Card de Colombia Ltda., organizaciones reconocidas como representantes de las mejores practicas	66

2.1 Aplicación del Modelo de Porter en los Competidores Identificados	78
2.1 Matriz MPC	80
3. Aspectos necesarios para el montaje del benchmarking dentro de la Organización que permita una solución de problemas y mejoras o posicionarlo como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio	83
3.1 Gestión Integral del Talento humano de Assist-Card de Colombia Ltda. Vs. Desarrollo de las Empresas Hospital Pablo Tobon de Uribe.	90
4. Conclusiones	84
Bibliografía	85
Anexos	86

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFI

Tabla 3. Matriz D.O.F.A

Tabla 4. Matriz MPC

Tabla 5. Análisis de la Competencia bajo el Modelo de Competencia de Porter.

Lista de Gráficos

Grafica 1. Ponderación de Criterios de Evaluación Interna de la Compañía Assist-Card de Colombia Ltda.

Grafica 2. Medición de Matriz MPC

Lista de Anexos

Anexo A. Organigrama de la Empresa Assist-Card de Colombia Ltda.

Anexo B. Estructura organizativa de la empresa Assist-Card de Colombia Ltda.

Anexo C. Cuestionario de Evaluación Interna de la Empresa Assist-Card de Colombia Ltda.

Introducción

En un mundo cada vez más globalizado, y con las estadísticas de turismo actuales, la ayuda del gobierno a la inversión en este mercado y las perspectivas de crecimiento cabe resaltar que cada vez se vuelve más importante, fácil y abordable el poder viajar, conocer y disfrutar de otros países.

Es importante que los viajeros tomen conciencia de la importancia de su protección durante su viaje, la asistencia que brinda Assist-Card es exactamente para eso, solucionar los problemas de los viajeros, en el momento que lo necesiten, permitiendo que el viaje continúe de la mejor manera posible, sin preocuparse por los costos.

Assist-Card es una multinacional creada hace más de 30 años, actualmente es una de las mejores compañías, y no lejos de su misión está el ser únicos en la prestación del servicio, teniendo presencia creciente en todo el mundo, para lo cual es importante generar los beneficios que garanticen el crecimiento sostenido de la organización.

En pro de estos objetivos, en pro de mejoramiento, crecimiento, en ser líderes, únicos, en brindar calidad en sus productos y servicios es que se ve la necesidad de hacer un estudio que dé control a las actividades de la organización dando como resultados mejoras para la empresa para ser reconocida como representantes de las mejores prácticas, evaluando la competencia para llegar a largo plazo según dice su misión a ser “únicos” en brindar atención y apoyo a personas lejos de casa.

En este estudio se pretende primordialmente analizar la situación tanto interna como externa de la empresa, analizando la competencia y dando como resultado el estado actual de la organización para de esta manera proponer técnicas de

mejoramiento en las áreas que estén mas débiles en la organización para mantenerse como líder en el mercado y reconocimiento como representante de las mejores practicas del negocio.

Para esto se dividió el trabajo en tres capítulos; el primero analizara la situación interna y externa de la organización para lo cual se llevo a cabo una encuesta basada a la luz de la teoría presentada por El Modelo de Excelencia en la Gestion para Organizaciones de Clase Mundial del Premio Colombiano a La Calidad de la Gestion 2008 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – Corporación Calidad), los criterios que este modelo de excelencia evalúa para medir la excelencia de las organizaciones fueron convertidas en Instrumento para poder ser calificado y medido frente a la empresa Assist-Card y así obtener un diagnostico actual de la situación interna de la organización, esta encuesta fue llevada a cabo solo a la Sucursal de Cartagena ya que la empresa opera por sucursales en todo el país.

Posteriormente se lleva a cabo un diagnostico mediante la Matriz EFE, la cual tiene como objetivo resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa, la Matriz EFI la cual resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas, analizando los factores externos e internos de la organización que acoplados generan adicionalmente un D.O.F.A y por ultimo se estudia también la empresa mediante las Cinco Fuerzas de Porter las cuales nos ayudan a desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales, nos ayuda a entender mejor la dinámica que influye en la industria y la posición de la organización en ella y examina la posición estratégica buscando iniciativas que hagan mejorar la organización.

En el segundo capitulo se analiza la competencia, primero dando una breve introducción sobre las empresas que se van a calificar como representantes de las

mejore practicas y se les aplica el modelo de análisis de la competencia de Porter en donde se tendrán en cuenta cuatro criterios que son metas futuras, suposiciones, estrategia actual y capacidades y adicionalmente se realiza una Matriz MPC(Matriz de Perfil Competitivo) la cual identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Por ultimo el tercer capitulo propone aspectos necesarios para el montaje del benchmarking dentro de la Organización que permita una solución de problemas y mejoras para posicionarlo como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio, definiendo los componentes del diagnóstico para implementar el modelo de Benchmarking dentro de la organización. Viendo así los fuertes de la empresa y las áreas más débiles las cuales fueron evaluadas en los capítulos anteriores, para que la empresa trabaje dichas áreas.

0. Anteproyecto

0.1 Planteamiento del Problema

0.1.1 Descripción del Problema

La protección de los viajeros estaba asociada inicialmente al concepto de seguros. En la década del 50, las compañías aseguradoras comercializaban pólizas en cobertura y destinos, siendo solamente emitidas para viajeros locales. Estas demostraban ser inútiles lejos de su lugar de residencia, pues, a pesar de que el costo de los servicios médicos era cubierto a través del seguro, el viajero tenía que ocuparse de buscar ayuda por sus propios medios y lidiar con las barreras del lenguaje en un sitio totalmente desconocido para él.

ASSIST-CARD fue creada para satisfacer esta necesidad, desarrollando un nuevo concepto de “asistencia al viajero”, en contraposición a “cobertura al viajero”, lo que eran las típicas pólizas de seguros disponibles en esos días. Fue la primera compañía en el mundo en establecer una estructura operacional efectiva, con servicios médicos, legales y técnicos, destinados a brindar asistencia a los viajeros en la mayoría de los países europeos. Assist-Card llega a Latinoamérica en el mes de Marzo de 1972, en el mes de Junio del mismo año, se vende la primera tarjeta en la agencia Viajes Verger de Buenos Aires, Argentina. En 1978 expandió sus servicios a través de los Estados Unidos, desarrollando medios de asistencia para todo el Norte y Centro América. En 1981 ya poseía oficinas en Francia y Estados Unidos, como así también en Argentina, Colombia, Brasil, Chile, Uruguay y Sudáfrica y para el 2006 ya contaba con oficinas en Asia.

Assist-Card es una empresa multinacional que presta servicios de asistencia al viajero, resolviendo cualquier problema que se le presente al pasajero durante su viaje, ya sea una enfermedad, el extravío de su equipaje, o un accidente. Las

diferencias del lenguaje y otras costumbres y leyes, el no poseer ayuda local, pueden ser solo unos de los problemas que se le pueden presentar a cualquier viajero; Assist-Card fue creada para suplir este tipo de necesidades de los pasajeros.

Es la red mundial más grande de asistencia integral al viajero. Fue constituida en el año de 1971 en Ginebra (Suiza) y con presencia en Colombia hace 30 años. Posee la red más grande de asistencia en el mundo con oficinas en 88 países, 860 ciudades ubicadas estratégicamente a nivel mundial, 4000 empleados altamente calificados y con presencia en 10 Aeropuertos a nivel mundial.

En Colombia cuenta con 7 sucursales ubicadas en Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Medellín, Bucaramanga, y Pereira, la oficina principal es la de la ciudad de Bogotá en donde se encuentran estructurados todos los departamentos incluido el de asistencias, ya que la central de alarma de Colombia se encuentra en esa ciudad.

Además cuenta con infraestructura propia que garantiza al viajero un servicio que atiende durante las 24 horas del día y en más de 5 idiomas diferentes. Tiene asistencia controlada en 47 centrales operativas; vehículos, avionetas, ambulancias y tecnología que brinda al cliente la mayor tranquilidad, ofreciéndole los beneficios de viajar con tranquilidad, seguridad, comodidad y respaldo. Constituyendo sus características una ventaja diferencial en el mercado tales como su estructura de servicios propia, ser la mayor organización en el mundo de asistencia al viajero, ser la empresa pionera y más antigua en el rubro en el país, poseer liderazgo indiscutido de mercado con su única y específica actividad de asistencia al viajero.¹

¹ www.assist-card.com <http://www.assist-card.com/index.php?lang=es§ion=3>

Sus principales valores son orientación al resultado, pasión por el cliente, espíritu de equipo y reconocimiento al esfuerzo, es una empresa orientada a los clientes brindando calidad en todo lo que hace, teniendo en cuenta que para proveer sus servicios de calidad hacia fuera, es necesario primero satisfacer y exceder las expectativas de sus clientes internos, cuyo talento combinado es su principal ventaja competitiva.

Assist-Card posee responsabilidad social, ya que considera que la realización total de una empresa pasa por el éxito de sus negocios y su integración con la sociedad, de ahí nació Help & Care Program. Para esto se designo un embajador en cada país, estos tendrán la responsabilidad de comunicar pedidos de ayuda de su país, con así también colaborar en otras campañas. Actualmente la empresa cuenta con programas tales como “bota por mi vida” de reciclado de papel en Chile, Fundación Garran en Argentina y The Homeless World Cupe en Escocia.

La Estructura organizacional de la empresa esta constituida por Gerencia Corporativa, Gerencia Comercial, Gerencia de Relaciones Institucionales y Gerencia Administrativa y Financiera a los cuales les reportan Dptos. Tales como Venta Directa, Team, Producto nacional, Publicidad y Aeropuertos.

La empresa cuenta con Gerencia General, Auditoria Interna, Gerencia Nacional de Ventas en donde se encuentra dirección de agencias, que cuenta son supervisores de agencias y coordinadores inplant agencias Dirección De mayoreo que cuenta con un supervisor de mayoreo, Dirección de consolidación que posee un coordinador inplant consolidacion, Dirección Estudiantil, Dirección Sucursales que cuenta con supervisores y coordinadores inplant de sucursales. Se encuentra Gerencia Nacional Corporativa que posee una asistente, Dirección De Brokers y su asistencia, Dirección De Cuentas y supervisor de cuentas, Dirección De Canales Especiales y supervisor de cuentas Junior, Dirección De sucursales que manejan supervisores y coordinadores inplant sucursales; sigue la Gerencia de

asistencias que se divide en Dirección de Capacitación, Dirección de sistemas en la que se encuentran las áreas de desarrollo y soporte técnico con sus respectivos ingenieros en cada una y Dirección de Recursos Humanos que tiene un coordinador nacional de nomina con su auxiliar y un coordinador de selección encargado del reclutamiento, cuenta con un coordinador general y operativo, un supervisor operativo con un coordinador operativo y una coordinadora de calidad que tiene una asistente de control y calidad, posteriormente encontramos la Gerencia Administrativa y Financiera en donde se encuentra una dirección contable, Dirección De impuestos, Dirección De crédito y cobranza que posee una coordinadora de cartera y asistentes de cartera, una Dirección De servicio al cliente con supervisores y coordinadores de servicio al cliente, una Dirección De administración de sucursales y Administración de ventas, también encontramos la tesorería, coordinadora de compras, asistentes contables y control operativo y auxiliar de compras y almacenista. La gerencia comercial maneja Dirección CRM canales de ventas, coordinador logístico y coordinador de racionamiento, una Dirección CRM cliente final que cuenta con publicista, jefatura de venta directa en oficinas, comercial y aeropuertos y sus respectivos coordinadores.

Actualmente en el mercado existen muchos seguros y tarjetas de asistencia al viajero, dentro de los más nombrados tenemos Travel Ace, Universal Assistance, Travel Guard, MIC, Segurviaje, Coris, MAPFRE, Touristcard, entre otros.² Lo que hace a Assist-Card una empresa líder en el mercado con comparación a las demás es que tienen claro y manejan una estrategia competitiva de diferenciación, buscando ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los clientes. Seleccionando los atributos que los clientes perciben como importantes, para de esta manera satisfacer sus necesidades.

² Información encontrada en www.asegurativiaje.com

ASSIST CARD brinda la asistencia y se hace cargo de los costos en el mismo momento. Su cubrimiento internacional asegura una rápida y oportuna atención la cual provee en caso de enfermedad, robo, asistencia legal, asistencia médica, traslado de un familiar en caso de enfermedad para el cuidado de los hijos menores de 15 años, traslados sanitarios, repatriaciones funerarias, seguro en caso de accidentes, gastos por vuelo demorado o cancelado, etc.

ASSIST-CARD confirma la calidad de los servicios y su vocación de ofrecer calidad a los pasajeros que confían en la empresa, cuenta con la certificación bajo el sistema de calidad ISO 9001-2000 en el año 2005 en el Dpto de Asistencias. Fue sometida a una auditoria de mantenimiento y ampliación de alcance del sistema por la empresa número uno en gerencia de certificación de sistemas, IRAM – Instituto Argentino de Normalización y Certificación, alcanzando la calificación de Excelente, este logro se realizo gracias al esfuerzo de sus empleados por mantener todos los sistemas de gestion en perfecto funcionamiento, esfuerzo confirmado por grandes compañías tales como IRAM e IQNet.

La empresa demuestra su intención de mantenerse como líder en cuanto a la calidad de la prestación brindada, centrándose en la permanente satisfacción del cliente. Este año la empresa tendrá una tercera auditoria en ISO 9001:2000, realizada por una multinacional, con el objetivo de obtener por tercer año consecutivo, la Certificación ISO 9001:2000, a sus procesos. Este año particularmente , reúne variables que dificultan mucho más el proceso, como un equipo de asistencias más grande, una central internacional en Colombia, con mayores responsabilidades ante asistencias en cualquier punto del mundo y una tecnología aplicada a sus procesos, que genera mayores exigencias en el perfil de nuestros colaboradores.

ASSIST-CARD se mueve en el mercado del turismo siendo el viajero su principal y único cliente. El pasajero puede adquirir la Tarjeta en su agencia de viajes de confianza ya que ese es su canal de distribución tradicional, ya sean Minoristas, Mayoristas, Agencias especializadas (estudiantiles, corporativas, por destinos), o Consolidadores, de manera corporativa por medio de las empresas o negocios capitados, en los Aeropuertos, de manera directa en cualquiera de las oficinas de Assist-Card o por Telemarketing.

Ya que el sector en el que compete la empresa es el turismo es bueno destacar que de manera competitiva la idea es que Colombia como destino turístico de clave mundial, en el 2010 sea el quinto país más turístico de América latina incrementando a 4 millones el número de turistas internacionales y generando un gran impacto en el PIB al incrementar el 100% el nivel de ingreso por turismo. Utilizando como estrategias el impulso al turismo internacional, mejoramiento del acceso e infraestructura, divulgación y promoción turística, formación y formalización turística y mejoramiento de la coordinación interinstitucional.³

El turismo es para Colombia, dadas sus potencialidades y ventajas comparativas, una fuente de negocios e inversión tan buena como el petróleo y sus derivados pero ampliamente mejor en cuanto al reparto de sus beneficios y a su efecto dinamizador sobre el resto de la economía. Sus múltiples atractivos permiten a Colombia la posibilidad de diseñar y competir con diversos productos turísticos para diferentes mercados.

Basados en las inmensas potencialidades que puede ofrecer nuestro país al viajero, al ser el único país de América que al mismo tiempo es Caribe, Pacífico,

³ Información en base a estadísticas propuestas por el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Colombiano a La Gestión 2007

Andino, Llanero y Amazónico, estamos mejorando la competitividad del turismo colombiano progresivamente.

Se estima que el mercado doméstico representa aproximadamente el 80% de la demanda turística del país y sus viajes se concentran estacionalmente en las 17 festividades patrias y religiosas nacionales que hay anualmente en el calendario laboral y en las temporadas vacacionales escolares de mediados y fin de año. Los desplazamientos se realizan principalmente por vía terrestre a centros de dispersión cercanos a las grandes ciudades y por vía aérea a otros destinos.

El turismo es uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes de la segunda mitad del siglo xx. Como producto del aumento del tiempo libre y el ingreso disponible en las sociedades de mayor desarrollo relativo, el turismo se ha convertido en una actividad masiva y en un bien de consumo de primera necesidad. Durante 1997 represento un movimiento internacional de 612 millones de turistas, con un crecimiento en el flujo de turistas de 2.84% y un gasto de 443 billones de dólares, que representaron un incremento en los ingresos por turismo del 2.15% respecto al año anterior.

Entre 1993 y 1997, la industria turística registra un ritmo de crecimiento promedio anual en arribos de 4.3% y un incremento promedio anual de los ingresos percibidos del 8.4% anual. En 1997 los ingresos por turismo generaron un poco mas del 8% del total de exportaciones de bienes y casi el 35% del total mundial de exportaciones de servicios. A escala nacional el turismo sufría una desaceleración entre 1999 y 2002, debido a factores como la inseguridad y la crisis económica, entre otros. En 2004 la reactivación del sector turístico ha sido importante y se evidencia por factores como un incremento en un 25% de la facturación del gremio hotelero frente al 2003, las reservas de tiquetes han crecido en un 35% para temporadas como la semana santa en el 2004, en comparación con el año anterior.

Durante el periodo 1999--2002 la participación del turismo como porcentaje del PIB fue de 2.06% en promedio, donde se destacó el año 2000 que obtuvo el mejor desempeño con 2.078%. Los principales indicadores del sector entre los años 1999 a 2002. Para el 2004 se observa una pequeña mejora en cuanto al sector hotelero con un crecimiento global del 4.1% a septiembre, en comparación con el valor de ocupación registrado hasta el mismo mes del año.

En el ámbito del turismo, Colombia es miembro efectivo de la Organización Mundial del Turismo, el mayor foro multilateral del sector, participando en las negociaciones y gestionando diferentes medidas de apoyo para el turismo colombiano; es así como hace parte del Comité de Promoción e inteligencia de Mercados, para mejorar y sugerir nuevas propuestas sobre este tema.

Posteriormente cabe mencionar que actualmente se están brindando unos incentivos fiscales a la inversión turística ya que la reforma tributaria aprobada recientemente mediante la Ley 788 de 2002, estableció unos incentivos para la inversión en el sector turístico. Las ventajas e incentivos que ofrece el país para el turismo, hacen que las inversiones en este sector constituyan una posibilidad exitosa de negocio con una rentabilidad asegurada.

El Gobierno Nacional está generando las condiciones económicas y de seguridad que permitan la estabilidad de la inversión extranjera en Colombia. El programa de Seguridad Democrática que impulsa el Gobierno Nacional ha dinamizado los mercados turísticos nacionales y regionales, generando una renovación de los principales destinos que caracterizan la oferta turística del país.⁴

⁴ Información sacada en base a estadísticas de www.mincomercio.gov.co
http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades_2003.pdf

Las estadísticas que arroja el DANE acerca del turismo en lo corrido del año pasado y este año son: Los Hoteles aumentaron los ingresos 2,96% en abril de 2008, con respecto al mismo mes de 2007. El empleo también aumentó registrando una variación de 3,78% en el mismo período de análisis. El empleo ocupado igualmente aumentó 4,27%, con respecto a igual período de 2007. El principal motivo de viaje para los residentes en abril de 2008 fue los negocios al representar 51,38%, seguido por el ocio con 35,35%, las convenciones 10,25%, la salud 1,27%, y otros motivos con 1,73%.

Para los no residentes, el principal motivo de viaje en abril de 2008 fueron los negocios al representar 60,77% del total, seguido por el ocio con 29,41%, las Convenciones con 7,15%, la salud con 1,65%, y otros motivos con 1,10%. El porcentaje de ocupación en abril de 2008 fue de 50,43%, disminuyendo 1,3 puntos porcentuales con respecto a igual mes de 2007. En lo corrido del año, hasta abril de 2008, el porcentaje de ocupación disminuyó 0,2 puntos porcentuales, al registrar 54%.⁵

⁵ Estadísticas obtenidas de la pagina del Dane www.dane.gov.co

0.1.2 Formulación del Problema

¿Permite el análisis de la organización de acuerdo a las técnicas del benchmarking genérico mejorar la competitividad de la empresa Assist-Card de Colombia Ltda., teniendo en cuenta su situación actual de mercado, aseguramiento de la calidad, la gestión organizacional y el sector en el que compete?

0.2 Objetivos de la Investigación

0.2.1 Objetivo general

Análisis de la empresa Assist-Card de Colombia Ltda., teniendo en cuenta las técnicas del benchmarking genérico, de acuerdo a la situación actual de mercado, aseguramiento de la calidad, la gestión organizacional y el sector en el que compete.

0.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación interna y externa que presenta la empresa Assist-Card de Colombia Ltda.
2. Analizar la competencia de la Compañía Assist-Card de Colombia Ltda., organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas.
3. Proponer aspectos necesarios para el montaje del benchmarking dentro de la Organización que permita una solución de problemas y mejoras o posicionarlo como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

0.3 Justificación de la Investigación

Para la Universidad Tecnológica de Bolívar es muy importante contar con este tipo de investigaciones que muestren la aplicación de nuestros conocimientos y que además manejados bajo el programa de Administración de Empresas Modalidad Dual se apliquen a las Empresas de las cuales ya tenemos conocimientos y hemos hecho parte activa.

Este programa abarca un modelo de participación Universidad-Estudiante-Empresa, en donde el estudiante tiene la oportunidad de conocer la empresa y aplicar sus conocimientos desde principios de carrera formando estudiantes más competitivos en el mundo empresarial.

Assist-Card es una empresa multinacional de servicios de asistencia integral al viajero. Es importante para la organización mantenerse dentro de las mejores prácticas del negocio prestando calidad en sus servicios, para una total satisfacción del cliente, además actualmente es importante hacer que los viajeros tomen conciencia de la importancia de viajar con el respaldo de la compañía.

Todos estamos expuestos a los riesgos en forma diaria. Nadie puede decir de antemano cuando un acontecimiento indeseable puede ocurrir y es por eso que siempre se esta en búsqueda de seguridad, de bienestar y la tranquilidad.⁶

Es por eso que es tan importante en el caso particular de los viajeros tener un respaldo de una organización como ASSIST-CARD que les preste total asistencia durante su viaje, de tal manera que ellos sientan comodidad, tranquilidad y seguridad.

⁶ Artículo Mercer Human resource Consulting 2002

Mediante este estudio se pretende hacer un análisis tanto interno como externo de la empresa Assist-Card de Colombia Ltda., teniendo en cuenta las prácticas de un proceso de Benchmarking de tipo Funcional (Genérico), de acuerdo a la situación actual de mercado, aseguramiento de la calidad, la gestión organizacional y el sector en el que compete.

De manera que al desarrollar el proyecto estamos teniendo un enfoque de carácter metodológico ya que estamos haciendo alusión principalmente al uso de metodologías y técnicas específicas del proceso de benchmarking Funcional (Genérico), lo cual ha de servir como aporte para el estudio de la organización ya planteado anteriormente y su aplicación posterior por parte de la organización.

El proponer a la organización el montaje del Benchmarking además de evaluar y analizar ciertos aspectos de la empresa y del entorno le permitirá dar como resultado mejoras y solución de problemas a la organización, manteniéndose actualizada en las prácticas más modernas del negocio.

0.4 Marco Referencial

0.4.1 Antecedentes

A nivel institucional en la Universidad Tecnológica de Bolívar se han hecho varios estudios de temas relacionados. Las tesis presentadas sobre Benchmarking a la universidad en los años 2006, 2007 y 1999 todos analizando programas de la Universidad bajo el modelo de Benchmarking.

Una de ellas aplica el Benchmarking funcional (Genérico), que es el tipo de Benchmarking que se analizara en esta investigación por lo cual es uno de nuestros principales marcos de referencia, esta tesis fue presentada por Catalina Pérez, en el año 2007 titulada “Benchmarking funcional del programa de ingeniería industrial de reconocidas universidades nacionales e internacionales aplicado al programa de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de Bolívar”

Posterior a esas estas las dos investigaciones de Benchmarking una presentada en el 2006 por Maria Paulina Coley Martínez titulada “Rediseño curricular del plan de estudios al programa de economía de la Universidad Tecnológica de Bolívar Benchmarking, análisis y propuestas” y otra en el año de 1999 por Mónica Herrera Castillo titulada “Análisis de los trabajos de grado de la facultad de Ingeniería industrial por medio de la metodología de benchmarking”.

Teniendo en cuenta que dentro de la propuesta del análisis de la organización bajo el modelo de Benchmarking, se estudia también la competencia de la empresa mostrando así un análisis total tanto interno como externo.

Dentro de las investigaciones anteriores encontramos que se han practicado varias sobre análisis de la competencia dentro de los cuales cabe destacar los más recientes presentados en los años 2004 y 2003 el primero titulado “Análisis de las competencias gerenciales en empresas exportadoras caso PETCO S. A.”

por la estudiante Natalia Maria Zarate Pérez y el segundo presentado por Ángela Mejía Vanegas titulado “Análisis de competencia del programa finanzas y negocios internacionales de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar de Cartagena”⁷

Estos estudios nos sirven como referencia para el proyecto que realizara sobre el análisis de la empresa Assist-Card de Colombia Ltda., utilizando como modelo el Benchmarking Funcional (Genérico).

0.4.2 Marco Teórico

Para todas las empresas es importante analizar los procesos, productos y/o servicios, evaluar el mercado y las practicas del mismo, esto conlleva a generar un proceso de control dentro de la organización, pues analizando estos aspectos podemos llegar a conclusiones de mejoras o cambios de la empresa las cuales les permitan mantenerse actualizadas y eficientes en las practicas del negocio. Además generar una planeacion estratégica en donde se defina el negocio, los clientes, productos, servicios, actividades, competencias, estrategias, riesgos, entre otros para de esta manera llegar también a una evaluación de la organización que genere nuevas ideas y fijación de objetivos. Para este análisis se puede llevar a cabo dentro de las organizaciones un estudio de Benchmarking.

El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales.

⁷ Datos Obtenidos de Estudios Anteriores de temas relacionados presentados a la Universidad Tecnológica de Bolívar

Se puede someter a Benchmarking productos y servicios, procesos de trabajo, funciones de apoyo, desempeño organizacional y estrategia de ahí que existen varios tipos de Benchmarking el Interno, el Competitivo y el Funcional. Cabe resaltar que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen en benchmarking como experiencia están los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización.

Es importante para las empresas el estudio o la implementación de un Benchmarking ya que se utiliza como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización o posicionarlo como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio. Las empresas pueden utilizar el Benchmarking como planificación estratégica, pronósticos, nuevas ideas, comparaciones producto/proceso, y fijación de objetivos.

Existen tres (3) tipos de Benchmarking, el Benchmarking Competitivo, el Benchmarking Interno y el Benchmarking Genérico (Funcional). En este trabajo se implementara el benchmarking Funcional (Genérico), este comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se este sometiendo a benchmarking.

Una manera de vincular el proceso de benchmarking con resultados significativos es posicionarlo como una herramienta o técnica que complementa un proceso formal de solución de problemas utilizando el benchmarking en dos etapas importantes del ciclo de solución de problemas: identificar problemas e identificar soluciones.

Es importante que las empresas que quieren implementar un benchmarking en su organización tengan en cuenta los siguientes puntos clave para obtener éxito en el benchmarking: buscar el cambio y orientarse a la acción, estar abierto a nuevas ideas, conocerse primero uno mismo antes de intentar conocer a otros, El proceso de benchmarking se divide en 5 etapas, la primera es determinar a que se le va a hacer benchmarking, de esta manera se identifica los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el benchmarking. La segunda etapa es formar un equipo de benchmarking, el proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del benchmarking, asignando responsabilidades y papeles a los miembros dentro del grupo. La tercera etapa es identificar los socios del benchmarking, determinando fuentes de información que se utilizara para recopilar la información del Benchmarking. La cuarta etapa es recopilar y analizar la información de benchmarking, seleccionando los métodos específicos de recolección de información ya sea por entrevistas telefónicas, entrevistas personales/visitas de campo, encuestas, publicaciones/ medios de comunicación o investigación en archivos y la quinta y última etapa es actuar, esta etapa del proceso esta influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de Benchmarking, se puede producir un informe o un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking.

Dentro del proceso de benchmarking es importante analizar los FCE o factores críticos de éxito de la organización, ya que la integración del benchmarking con otros tipos de herramientas y técnicas de calidad total proporciona una de las grandes oportunidades para vincular FCE con resultados de negocio significativo. concentrarse en la mejora de las prácticas, introducir y mantener la disciplina y coordinar bien los recursos para hacer que el trabajo se realice correctamente.⁸

⁸ Información obtenida del Libro Benchmarking Autor: Michael J. Spendolini

Para el análisis del Benchmarking es necesario tener en cuenta los procesos internos de la organización, su sistema de gestión de calidad, la claridad los productos y/o servicios tanto internamente como de la competencia.

Sin embargo unos de los temas más importantes dentro del análisis del Benchmarking Funcional es la parte del sistema de calidad de la empresa ya que este dentro de la organización se utiliza como un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminado a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios, se ajusten a las especificaciones, de tal manera que se puedan comprometer los sistemas para su mejora permanente, midiendo resultados a través de la realización de auditorias, cuantificando su grado de implementación, los progresos y mejoras obtenidos que pongan de manifiesto la eficacia del sistema, de tal manera que se pueda ofrecer de manera segura la empresa cumpliendo con todas las especificaciones necesarias que aseguren el total cumplimiento de las normas brindando calidad en sus productos y/o servicios.

La Calidad, la Productividad y la Competitividad son los elementos que debe desarrollar o alcanzar toda organización para su éxito sostenible. La competitividad se refiere a la capacidad que tiene la organización de crear valor para los diferentes Grupos Sociales Objetivo. La innovación es la competencia fundamental de las organizaciones modernas, aquella que le genera una verdadera base de diferenciación sostenible; debemos convertir las organizaciones en espacios de innovación colectiva y permanente. Las organizaciones se deben convertir en Organizaciones de aprendizaje, para que como un todo, las personas que trabajan en ella, estén continuamente aprendiendo cosas nuevas y desaprendan las que ya no funcionan; es la forma de asegurar una evolución permanente armonía con los cambios del entorno.

También se puede evaluar la gestión en sus distintos momentos en calidad desde la perspectiva de Deming p.h.v.a (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) La nota en el

apartado 0.2 de la norma ISO 9001:2000 explica que el ciclo de PHVA aplica a los procesos así: Planear es la forma como la organización define sus metas y los métodos para alcanzarlas en los distintos componentes. Hacer, es la manera como la organización genera acciones para capacitar y entrenar a las partes interesadas, para ejecutar las tareas planteadas y recoger los datos correspondientes a las mismas. Verificar, son los mecanismos que establece la organización para conocer los resultados de las tareas ejecutadas y evaluar el logro de los objetivos propuestos, tomando como base los datos recogidos en la ejecución. Actuar correctivamente, es la aplicación de acciones correctivas necesarias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos y al mejoramiento continuo de los procesos de la organización.⁹

Dentro del sistema de gestión de la calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. El ciclo de PVHA requiere recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización, esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como parte de los procesos de realización del producto.

La evaluación de la organización se centra también en establecer la consistencia y armonía entre los siguientes tres elementos: enfoque, implementación y resultados. El enfoque es entendido como la concepción y directrices que orientan a la organización y los métodos utilizados para lograr el propósito establecido en

⁹Información de la pagina de Iram Instituto de Normalización y Certificación, www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/procesos.pdf

cada tema o factor que se va a evaluar. Se evalúa que sea adecuado para atender el propósito del ítem en función de la realidad de la organización. La implementación es la forma como se lleva a la práctica cotidiana el enfoque. Se analiza su incorporación en las diferentes áreas y procesos de la organización. Los resultados son los logros y efectos obtenidos gracias a la aplicación del enfoque.

Se evalúan los niveles de desempeño en los procesos, en función de la realidad organizacional, su comparación con las mejores prácticas, las tendencias a través de los años y la relación de causalidad con respecto al enfoque y la implementación. Incluye información cuantitativa y cualitativa.¹⁰

Además se analizan las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales, este tipo de organizaciones de clase mundial, son aquellas capaces de suministrar una oferta de valor diferenciada y sostenible, que garantice su competitividad.

Para el análisis de la competencia es importante mantener una estrategia competitiva la cual consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. Un aspecto central de la formulación de estrategias es analizar muy bien al competidor; con ello se busca preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables ante la gama de tácticas estratégicas a su alcance que podría adoptar y de su probable reacción ante la serie de cambios de la industria y los cambios ambientales más generales que pudieran ocurrir, para esto es importante contar con información fidedigna para obtener un análisis objetivo de la competencia.

El análisis de la competencia consta de cuatro componentes diagnósticos tales como: Metas futuras, que trata de analizar que impulsa al competidor, en todos los

¹⁰ Definiciones dadas por El Modelo de Excelencia en la Gestión para Organizaciones de Clase Mundial del Premio Colombiano a La Calidad de la Gestión 2008. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – Corporación Calidad.

niveles de la administración y en varias dimensiones. El diagnóstico de las metas de los rivales nos permite efectuar predicciones sobre si están o no satisfechos con su posición y resultados financieros actuales; ello a su vez permitirá predecir la probabilidad de que cambien su estrategia y el vigor con que reaccionarían ante acontecimientos externos o las acciones de otras compañías. Además también nos ayuda a predecir sus reacciones ante los cambios estratégicos. Aunque muchas veces solo se piense en las metas financieras de la competencia, un diagnóstico exhaustivo incluirá muchos mas factores cualitativos como objetivos concernientes al liderazgo de mercado, posición tecnológica y desempeño social.

Suposiciones, se refieren a las suposiciones que el competidor tiene acerca de si mismo y de la industria, las suposiciones pueden dividirse en dos categorías, las suposiciones del competidor acerca de si mismo y las suposiciones del competidor acerca de la industria y las compañías que laboran en ella. Examinando suposiciones podemos identificar las ideas preconcebidas o puntos ciegos que pueden afectar la forma en que los administradores perciben su ambiente. Los puntos ciegos son áreas donde no captan en absoluto la importancia de los acontecimientos, los perciben de modo incorrecto o los perciben con demasiada lentitud; cuando estos se descubren, la compañía podrá identificar las acciones con menores probabilidades de sufrir represalias inmediatas y discernirá aquellas en que la represalia, aunque se produzca, no surte efecto.

Estrategia actual analiza que esta haciendo el competidor y que puede hacer, lo cual mira como compite actualmente la empresa, estas son las declaraciones de la estrategia actual de cada competidor. La forma más eficaz de concebir la estrategia consiste en considerarla como un reflejo de principales políticas operativas en las áreas funcionales y averiguar como trata de interrelacionar las funciones. La estrategia puede ser explicita o implícita; siempre adopta una u otra forma. Y por ultimo Las Capacidades, tanto en fuerzas como en debilidades, de sus fuerzas y debilidades dependerá la capacidad de emprender acciones estratégicas y de encarar los eventos ambientales o industriales cuando ocurran.

Podemos dividirlos en capacidades básicas, capacidades de crecer, de respuesta rápida, capacidad de adaptarse al cambio, capacidad defensiva, entre otras.

Al momento de análisis de la competencia hay que examinar a todos los competidores actuales y los competidores potenciales que entren en la industria estos podemos identificarlos dentro de los siguientes grupos: empresas que no están en la industria, pero que podrían atravesar las barreras muy débiles; empresas para las cuales estar en la industria representa una clara sinergia; empresas para las cuales competir en la industria constituye una evidente extensión de la estrategia corporativa y clientes o proveedores en condiciones de efectuar la integración hacia atrás o hacia delante.

Un análisis de cada competidor fuerte, tanto real como potencial, es un elemento valioso para pronosticar las condiciones futuras de la industria. Para este análisis se propone un sistema de inteligencia del competidor en donde se muestra la obtención de datos de campo y datos publicados, recopilación de datos, clasificación de datos, clasificación computarizada de fuentes y resúmenes, comunicación al estratega y por último análisis del competidor para formular estrategias.¹¹

0.4.3 Marco Conceptual

Aseguramiento de la calidad: El Aseguramiento de la Calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes) de que se cumplen los requisitos del Sistema de la Calidad.

¹¹ Información obtenida del libro Estrategia Competitiva –Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia - Autor: Michael E. Porter

Benchmarking Competitivo: Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. Su principal objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

Benchmarking Genérico (Funcional): Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de su organización. Su principal objetivo es identificar las mejores practicas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se este sometiendo a Benchmarking.

Benchmarking Interno: Es un estudio mediante el cual se identifica dentro de la organización los estándares internos y/o actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.

Ciclo P.H.V.A (Planificar.Actuar.Verificar.Hacer): Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. El ciclo de PVHA requiere recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados

CRM (Customer Relationship Management): La administración de la relación con los clientes, CRM, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. Por lo tanto, el

nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

Factores Críticos de Éxito (FCE): En un proyecto o plan, son las actividades o metas de las que depende el objetivo general. En un proceso de negocio, los factores críticos de éxito suelen estar asociados con los estándares de calidad establecidos por el cliente.

Inplant: Es una persona situada físicamente en las instalaciones de otra empresa, a la cual presta sus servicios, Assist-Card emplea este tipo de empleados como método de venta en su canal de distribución.

Mejores Prácticas: Las mejores practicas es una compilación de las practicas que empresas reconocidas han implementado, y que les han dado resultados positivos. Los procesos claves sobre los que se recopilaron las mejores prácticas son Comprender los mercados y los clientes, Diseñar productos y servicios, Comercializar y vender productos y servicios, Producir bienes y servicios, Entregar productos y servicios y Brindar servicio al cliente

Norma ISO 9001:2000: La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Organizaciones de clase mundial: son aquellas capaces de suministrar una oferta de valor diferenciada y sostenible, que garantice su competitividad.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC): Un Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

0.5 Metodología

0.5.1 Tipo de estudio

Estudio de carácter descriptivo cuyo objeto es observar las características particulares de la empresa ASSIST – CARD, en cuanto a su entorno, aspectos interno y el entorno competitivo en que se encuentra actualmente. Este estudio permitirá el planteamiento de la característica particulares para implementar un sistema de Benchmarking.

0.5.2 Fuentes y técnicas para la recolección de la Información

Se utilizará un cuestionario estructurado administrado para recolectar la información de la empresa ASSIST-CARD en sus departamentos y sucursales en Colombia, con el ánimo de poder describir la situación interna.

0.5.2.1 Fuentes de datos primarios

Se tendrá en cuenta como fuente primaria la empresa ASSIST-CARD, para su análisis interno, determinando las características particulares para el objeto de estudio planteado

0.5.2.2 Fuentes secundarias de datos

Para esta fuente se observaran estudios relacionados con el tema de benchmarking realizado en la Universidad Tecnológica de Bolívar, fuentes bibliográficas en los temas de calidad y análisis de competencia, las páginas Web

de los competidores del sector, directorios empresariales. Igualmente se tendrán en cuenta estudios sectoriales en el turismo para determinar las características del mercado objetivo y el comportamiento del consumidor.

0.5.2.3 Tratamiento de la información

Los datos obtenidos se organizarán a la luz de las variables planteadas y con el ánimo de establecer la descripción de cada una de ellas, determinando la situación de la empresa, su entorno y los competidores del sector. La naturaleza de la investigación determinara características cualitativas de la organización las cuales permitirán desarrollar a cabalidad los objetivos de la investigación.

1. Diagnostico interno y externo de la empresa Assist-Card de Colombia Ltda.

Primero se llevara a cabo el diagnostico interno de la organización, para el cual se realizo una encuesta basada a la luz de la teoría presentada por El Modelo de Excelencia en la Gestion para Organizaciones de Clase Mundial del Premio Colombiano a La Calidad de la Gestion 2008 (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – Corporación Calidad), los criterios que este modelo de excelencia evalúa para medir la excelencia de las organizaciones fueron convertidas en Instrumento mediante 97 afirmaciones que la empresa tenia que responder si estaban implementadas o no y el grado de implementación de las mismas en porcentajes del 0% como no esta implementada hasta el 100% como totalmente implementada para así poder ser calificado y obtener un diagnostico actual de la situación interna de la organización.

Esta evaluación fue llevada a cabo solo en la ciudad de Cartagena y fue resuelta por la Gerente de la sucursal.

Este instrumento analiza 7 (siete) criterios en la empresa, a continuación por criterios mostrare como se encuentra la empresa en cada uno de ellos mediante la encuesta realizada.

El primer criterio es Estrategia y gestion estratégica el cual examina tanto el direccionamiento estratégico establecido por la organización para desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor, como los procesos para la definición y gestión de ese direccionamiento estratégico, a través de su formulación, despliegue, seguimiento y evaluación. Incluye la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales.

Mediante este primer análisis se pudo concluir que la empresa cumple con el propósito fundamental en la declaración de visión, misión, principios y valores en

la prestación y funcionamiento diario contando con una estrategia permanente que le permite generar desarrollo y éxito sostenible, ya sea con una oferta de valor diferenciada, con activos estratégicos o enfocada en sus procesos. Sin embargo no cuenta con una actualización en los diferentes procesos para la construcción del direccionamiento estratégico debido a que esta apenas se encuentra en la tarea de trabajar en base a procesos y aun no cuenta con la totalidad de los mismos.

Posteriormente también podemos notar que la empresa no posee en su totalidad unos direccionamientos estratégicos claramente definidos los cuales le permitan orientar sus esfuerzos y acciones hacia el futuro ya que en casos puntuales tales como la crisis económica, la caída del dólar la compañía se ha visto afectada y no estaba preparada de ninguna manera para estos fuertes cambios que la afectan de manera negativa.

En el área de despliegue del direccionamiento estratégico la empresa comenta que las personas encargadas de este proceso del direccionamiento estratégico evalúan y mejoran continuamente el despliegue del direccionamiento estratégico. Sin embargo la empresa no cuenta con una participación total de las áreas y niveles de la organización para el despliegue del direccionamiento estratégico, tanto de las definiciones claves como de los objetivos, directrices y metas generales derivados del mismo.

En el área de Seguimiento al direccionamiento estratégico la empresa cumple con el papel de la alta dirección en el seguimiento y enriquecimiento del direccionamiento estratégico, con acciones y procesos que se desarrollan para asegurar el cumplimiento de los resultados organizacionales y continuamente evalúa, actualiza y mejora continuamente el direccionamiento estratégico, en la búsqueda de la proyección y continuidad de la organización hacia el futuro.

Y en la Alineación de la estrategia, estructura y cultura la organización asegura el avance hacia los propósitos de futuro planteados, alineando la estructura organizacional contando con una estrategia definida.

Utilizando además con una metodología para diseñar la cultura deseada, la cual permite identificar los rasgos que se deben moldear para ejecutar la estrategia de manera efectiva. Utilizando procesos gerenciales que aseguran la alineación entre la estrategia, estructura y la cultura.

El segundo criterio que es el Liderazgo y Estilo de Gestión el cual examina el estilo y las prácticas de liderazgo, y la capacidad, participación e influencia de los líderes de la organización en la construcción y mantenimiento de un sistema de gestión integral y una cultura de excelencia, basados en la innovación y el aprendizaje.

La empresa comenta que el estilo del liderazgo está definido por la organización y la forma como éste se despliega y reconoce en términos de principios, creencias, valores, conductas y comportamientos, contando con un papel de la alta dirección en el diseño e implementación de un sistema de gestión integral, la construcción de las definiciones estratégicas, el establecimiento de metas y objetivos, y el control estratégico para el seguimiento y aseguramiento de los resultados, cuenta además con indicadores y/o acciones para mostrar el impacto e influencia del desarrollo del liderazgo en la organización. Evaluando y mejorando continuamente estos procesos.

En el área de Construcción de la cultura Organizacional la empresa cuenta con elementos básicos de la cultura organizacional deseada describiendo en conductas y comportamientos visibles los miembros de la organización. Sin embargo la empresa no desarrolla acciones para cerrar las brechas existentes entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la deseada porque no hay ningún seguimiento interno para el cumplimiento de esta cultura.

En la Promoción y desarrollo de Competencias y disciplinas Organizacionales la empresa cuenta con características del trabajo en equipo u otras disciplinas y el nivel de apropiación y reconocimiento de la organización, contando con competencias y disciplinas que fomentan y desarrollan la organización.

Los líderes dentro de la organización juegan un papel importante para lograr la participación de los colaboradores en el proceso de gestión integral, y promueven el desarrollo de competencias y disciplinas para el aprendizaje. Sin embargo la empresa apenas esta implementando internamente una mayor interacción y coordinación entre personas, áreas y procesos para el logro de los objetivos y las metas organizacionales mediante teleconferencias, pues debido a los problemas de la distancia y los costos no puede contar con una total interacción fomentando conversaciones efectivas en la organización.

El tercer criterio es Gestion Integral del Talento Humano el cual examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la organización. Determina si se fomentan planes y proyectos para que las personas sean autónomas, creativas e innovadoras, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente facilitando el ejercicio del liderazgo colectivo y el mejoramiento de la organización, sus procesos, y los productos y/o servicios que ofrece.

Analiza los sistemas para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el compromiso, el trabajo en equipo, el respeto por las personas y la innovación.

Teniendo en cuenta Procesos de Administración de personal para lo cual la empresa tiene definido los factores en el proceso de vinculación, inducción y reinducción del personal, contando con formas de contratación que contribuyen a la generación de compromiso y la efectividad organizacional, y con procesos de administración de beneficios legales y extralegales del personal estableciendo y

ejecutando algunos programas de capacitación ya que apenas se esta implementando este proyecto de capacitación en la organización.

Cuenta además con diseño e implementación de los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño.

Sin embargo no posee una definición clara de cargos, perfiles y competencias que contribuyen a la creación de valor a sus grupos sociales objetivo, ya que todavía no cuenta con un manual de funciones, de procesos, perfiles y/ cargos.

Para Calidad de Vida en el Trabajo la empresa diseña e implementa sistemas de trabajo que propician la participación individual y en equipo (uniendo toda Colombia siendo una sola empresa), el fortalecimiento del compromiso, así como la responsabilidad el empoderamiento y el alto desempeño, para el logro de los objetivos y el mejoramiento de los procesos, pero no se tiene en cuenta en su totalidad.

Cuenta además con mecanismos formales y explícitos para dar respuesta y a las iniciativas de las personas, pero no de una manera rápida y satisfactoria.

La empresa no cuenta con programas que identifiquen los Factores Críticos de Bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos y calidad de vida laboral, ni el mejoramiento de los mismos, así como tampoco se mide la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción, así como tampoco con sindicato u otras formas asociativas.

Para el Desarrollo Integral de las Personas la empresa emplea sistemas para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y garantiza el logro de los objetivos de la organización, pero esta totalmente centralizado ya que todo se ve solamente en la principal que se encuentra en la ciudad de Bogota.

Actualmente la empresa establece las competencias individuales y organizacionales a desarrollar, a través de procesos de capacitación y entrenamiento que se están implementando actualmente en la organización.

Posteriormente la empresa propicia y motiva la ejecución de un proyecto de vida individual y familiar de los colaboradores, pero no hay ningún seguimiento para esto y cuenta con el desarrollo de eventos de bienestar para fomentar la convivencia y el sano esparcimiento personal y familiar, pero solo en la principal.

El cuarto criterio es la Gestión de Clientes y Mercado el cual examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y usuarios finales, y la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacer necesidades, antes, durante y después de la entrega de sus productos y/o servicios.

Para el Conocimiento del Cliente y del Mercado la organización utiliza metodologías para identificar y conocer sus segmentos de mercado y grupos de clientes objetivo, así como sus necesidades o requerimientos presentes y futuros, evaluando la confiabilidad y efectividad de las metodologías utilizadas y el mejoramiento de las mismas.

En el Sistema de interpretación de las necesidades del cliente vemos que las necesidades, deseos y expectativas del mercado, distribuidores, clientes y usuarios finales se traducen en atributos de calidad y se convierten en especificaciones de diseño para productos y/o servicios, innovadores y competitivos, y para procesos y nuevas tecnologías dentro de la organización. Contando con actores, internos y externos, que participan en las etapas del proceso de diseño, interviniendo e interactuando en cada una de ellas, con procesos para la identificación y aseguramiento de los requisitos legales de los productos y/o servicios diseñados, con un proceso que se sigue para los ensayos de prototipos, calificación, evaluación, revisión y aprobación de los diseños, así como para los cambios en las especificaciones, utilizando una metodología para establecer mecanismos y canales efectivos de suministro y/o distribución de los productos y/o servicios diseñados, evaluando y mejorando el sistema de

interpretación de las necesidades del cliente y el proceso para el diseño de productos y/o servicios.

En la Gestión de las relaciones con los clientes la organización posee un enfoque y/o políticas para el manejo de las relaciones con sus clientes y/o usuarios, y comportamientos y compromisos, explícitos y visibles, para la interacción con los clientes en el día a día, utilizando sistemas y/o procesos para facilitar el acceso de los clientes a ella, y desarrollando acciones para favorecer la satisfacción, retención y lealtad de los distintos grupos de clientes y/o usuarios, contando también con procesos de comunicación e interacción con clientes y/o usuarios, que propician un mayor conocimiento y uso de los productos y/o servicios ofrecidos.

Como Sistemas de respuesta la empresa tiene un sistema de recolección de información con respecto a solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias, de los clientes y/o usuarios, obteniendo la percepción de los clientes, acerca del cumplimiento de la oferta de valor, de los productos y/o servicios suministrados y de la organización, contando con un proceso de análisis y utilización de la información obtenida, detallando las acciones adelantadas para dar respuesta a los clientes y/o usuarios y posteriormente mide, evalúa y mejora estos sistemas de respuesta.

El quinto criterio es la Gestión de Procesos examina el grado en que la organización ha desarrollado una estructura de procesos, la manera como organiza y ejecuta sus actividades cotidianas, la forma como desarrolla la gestión tecnológica y las acciones necesarias para entregar los productos y/o servicios al mercado, cumpliendo los requerimientos de las partes interesadas.

En la Estructura de procesos organización actualmente no tiene concebidos o definidos sus procesos ya que no entiende el trabajo por procesos, Por lo cual no implementa el enfoque de procesos en los diferentes elementos de la gestión y la

organización, por lo cual tampoco se podría decir que los procesos se relacionan entre sí así como los mecanismos y/o herramientas establecidos para mejorarlos y asegurar valor agregado y logro de los objetivos y metas planteados, ya que no cuenta con dichos procesos.

En el área de Gestión del trabajo diario la empresa establece y difunde los procedimientos de trabajo, designando quienes los elaboran y qué mecanismos se utilizan para mantenerlos y actualizarlos para que estén disponibles en el puesto de trabajo, no lo tiene claramente definido por procesos, ya que no cuenta con un sistema de gestión de procesos, que haga funcionar las diferentes técnicas y/o herramientas para hacer realidad los productos y/o servicios. Y al no contar con un sistema por procesos tampoco determina responsables para estos procesos. Y aunque los colaboradores en su trabajo diario no pueden ser capacitados y entrenados para gerenciar los procesos bajo su responsabilidad ya que como dije anteriormente no poseen la cultura por procesos.

En el Aseguramiento de la calidad La organización cuenta con un enfoque con respecto a las compras, implementando la calidad de los insumos, productos y servicios requeridos, cuenta con indicadores de efectividad y oportunidad, además se evalúan el proceso de compras y las acciones correctivas y de mejoramiento que se emprenden para el logro de los objetivos, cuenta también con un enfoque respecto al manejo y desarrollo de sus proveedores y subcontratistas, y con relaciones y acuerdos establecidos con los proveedores y subcontratistas.

Sin embargo no posee un sistema de gestión de la calidad pero se trata de llevar de la mejor manera, pues ella garantiza el flujo oportuno de insumos y productos en sus procesos de generación de productos y/o servicios.

Podemos notar además que la empresa no está implementado la planificación de la calidad, ni cuenta con a cabalidad con el aseguramiento de la calidad.

El sistema de gestión tecnológica de la empresa esta concebido con sus diferentes técnicas, metodologías y/o herramientas como factor primordial para el logro de los propósitos organizacionales, contando con un enfoque definido y metodologías utilizadas para el proceso de gestión tecnológica, considerando, entre otros temas monitoreo, análisis y prospectiva tecnológica, planificación del desarrollo tecnológico, diseño de estrategias de desarrollo tecnológico, entre otros. Estos procesos son utilizados para mantener y mejorar los procesos, productos y/o servicios de la organización.

El sexto criterio es Gestión del conocimiento y de la información el cual hace referencia a la forma como la organización concibe y desarrolla un sistema de gestión de conocimiento, basado en el aprendizaje, individual y colectivo, y el manejo de la información como soporte fundamental para el seguimiento de la estrategia y el mejoramiento de los procesos, productos y/o servicios.

En la Gestión del conocimiento la empresa cuenta con un enfoque sobre la gestión del conocimiento como factor de aprendizaje y desarrollo, pero la capacitación es muy escasa por motivo de presupuesto.

La organización no identifica, protege y utiliza el conocimiento como elemento innovador para lograr desempeño superior y creación de valor para sus distintos grupos de interés, ya que por costos no tiene en su totalidad personal profesional. Posteriormente la empresa al momento de desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y tecnologías, que contribuyan a la generación de bienestar, no tiene en cuenta en su totalidad al personal de la organización, y además no se cuenta con una evaluación, medición y mejora de los sistemas relacionados con el conocimiento y el capital intelectual.

Para el Diseño y administración de los sistemas de información la empresa utiliza criterios para diseñar y/o seleccionar los sistemas de información, identificando la información relevante de los diferentes procesos y niveles, y desarrollando

mecanismos e instrumentos de soporte, contando con procedimientos y tecnologías usadas para asegurar la confiabilidad, consistencia, seguridad, integridad y actualización de la información.

Sin embargo no cuenta con una evaluación, medición y mejora de los sistemas de información.

En el Análisis de la información la empresa utiliza sistemas para proporcionar a las personas, grupos y/o áreas, la información necesaria y suficiente para el desempeño efectivo de sus actividades sin embargo esta no llega en el momento adecuado.

Posteriormente se analiza esta información e indica los resultados a nivel nacional mediante una página de Intranet que se actualiza diariamente para todo el país, dando información de la operación total de la empresa.

Actualmente no se cuenta con un análisis de la información para la contribución al desarrollo del conocimiento y creación de nuevos productos y/o servicios de la organización.

El séptimo criterio es Responsabilidad social, este examina el grado en que la organización ha desarrollado una concepción y un sistema que le permitan gestionar de manera efectiva sus interacciones con la sociedad y con su entorno, para generar valor a sus grupos de interés y contribuir al logro de condiciones de bienestar, al respeto de los derechos humanos, a la armonía en las relaciones laborales. Así mismo, la forma como garantiza ética en sus transacciones, y cumplimiento de las obligaciones legales y la normatividad ambiental.

El Enfoque y sistema de responsabilidad social la empresa lo concibe para mantener y mejorar la creación de valor a los grupos sociales objetivo, además utiliza criterios para identificar las necesidades y expectativas de los grupos sociales objetivo así como programas y acciones que desarrolla con los diferentes organismos, a fin de atender de manera coordinada las necesidades identificadas,

y propiciar un ambiente adecuado que permita armonizar la prosperidad de las comunidades y el éxito y desarrollo de la organización, movilizándolo sus competencias para involucrar e incentivar a sus trabajadores y accionistas en la ejecución y apoyo de proyectos que se traduzcan en beneficio y desarrollo social, identificando, evaluando y mejorando todos los procesos relacionados con un sistema de responsabilidad social.

En la Ética empresarial y gobierno corporativo la empresa tiene un enfoque definido para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud y transparencia, y el respeto a los derechos de los socios o accionistas, acreedores, empleados, clientes y otros agentes económicos y sociales, contando con mecanismos implementados de autorregulación y transparencia de la gestión, orientados a fortalecer la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno y con frecuencia dando a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre gobierno corporativo.

Para el Desarrollo de los grupos sociales objetivo la empresa maneja un enfoque hacia el desarrollo de clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, comunidad cercana y sociedad en general, desarrollándose de tal manera que estos grupos armonizan y complementa con la continuidad y sostenibilidad de la organización.

Actualmente no se cuenta con programas y procesos para el desarrollo de esos grupos, y las personas, recursos e inversiones destinados a su realización.

Además no mide, evalúa y mejora estos programas y procesos, lo cual sería lo ideal para que comunicara los resultados a la sociedad en general.

En Gestión ambiental la empresa cuenta con criterios para definir su responsabilidad y compromiso con el medio ambiente y esto se encuentra contemplado en sus planes estratégicos, contando con políticas, sistemas y recursos para reducir, controlar o eliminar el impacto generado por sus procesos y

actividades, sus productos o servicios, en todo su ciclo de vida, desarrollando e incorporando tecnología limpia o de bajo impacto ambiental y promueve y apoya la recuperación de los ecosistemas, la biodiversidad nativa o los recursos naturales de su localidad.

Los proveedores y otras partes interesadas pertinentes son incentivados para adherirse a los compromisos sociales y ambientales; así mismo, cómo los trabajadores son concientizados e involucrados en asuntos relacionados con la responsabilidad ambiental en la organización.

La organización aunque no mide los niveles de contaminación, las acciones emprendidas para minimizarlos y el cumplimiento de las reglamentaciones, de una u otra manera si los promueve.¹²

La medición de estos resultados se hará de la siguiente manera:

Calificación

0%-25%: No Implementado

26%-50%: Bajamente Implementado

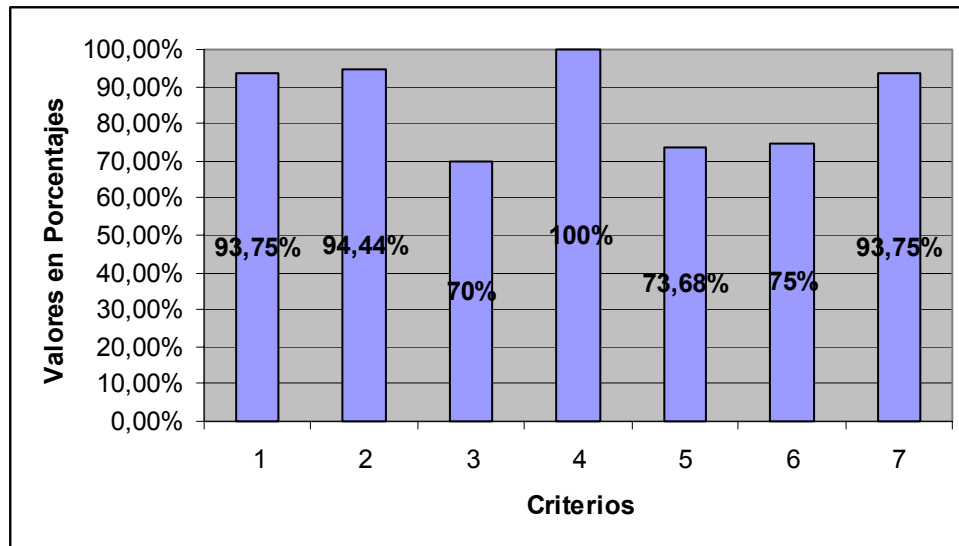
51%-75%: Medianamente Implementado

76%-100%: Totalmente Implementado

1. Estrategia y Gestion Estratégica: 93.75% (Totalmente Implementado)
2. Liderazgo y Estilo de Gestion: 94.44% (Totalmente Implementado)
3. Gestion Integral del Talento Humano: 70% (Medianamente Implementado)
4. Gestion de Clientes y Mercado: 100% (Totalmente Implementado)
5. Gestion de Procesos: 73.68% (Medianamente Implementado)
6. Gestion del Conocimiento y de la Información: 75% (Medianamente Implementado)
7. Responsabilidad Social: 93.75% (Totalmente Implementado)

¹² Información basada en resultado de la encuesta realizada a la empresa Assist-Card Cartagena para evaluar la situación Interna de la organización. Anexo 3.

Grafica de Medición de Criterios



Grafica 1. Ponderación de Criterios de Evaluación Interna de la Compañía.

Mediante este análisis podemos notar que la empresa se encuentra mas fuerte en unos puntos que en otros, por ejemplo notamos que tiene mayor debilidad en el área de Gestion Integral del Talento Humano en donde la calificación fue de un 70% y la Gestion de Procesos con una calificación de 73.68%, sin embargo trabaja muy duro en el área de Liderazgo y Estilo de Gestion con un 94.44% y Gestion de Clientes y Mercado el cual es el único criterio que esta calificado como totalmente implementado con un 100%.

De esta manera podemos analizar los puntos claves y fuertes de la empresa y las áreas ya mencionadas en donde la empresa necesita mayor trabajo y para de esta manera llegar a una excelencia tal como lo plantea el modelo y ser reconocida como representante de las mejores practicas del negocio.

La idea es analizar el por que la empresa esta débil en esa área por eso se pidió sustentar la no implementación completa del criterio en la empresa y así saber el por que no se llega a la excelencia y hacer las respectivas mejoras que le permitan a la organización corregir, implementar, construir o analizar en la organización lo necesario para una total implementación.

1.1 Análisis bajo el modelo de Las Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco fuerzas es un modelo en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Este método de análisis fue desarrollado con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.¹³

A continuación mostramos el análisis de las cinco fuerzas competitivas de la empresa Assist-Card de Colombia Ltda.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado del turismo es muy atractivo para los competidores, sin embargo las barreras de entrada al sector son medianamente altas ya que son empresas que estas fuertemente posicionadas en el mercado con muchos años de experiencia y un fuerte respaldo por medio de aseguradoras, proveedores, canales de distribución entre otros.

Posee una fuerte diferenciación de productos con una reacción alta frente a los competidores actuales en el mercado.

Para una empresa que desea entrar en el mercado de prestación de servicios de asistencia al viajero, los costos son demasiados altos, ya que la infraestructura que deben poseer este tipo de compañía debe ser muy grande, contratos y respaldo de grandes empresas nacionales e internacionales.

¹³ Información obtenida del libro Estrategia Competitiva –Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia - Autor: Michael E. Porter

Adicionalmente cuenta con algunos tipos de servicios y restricciones para el respaldo en la prestación de servicios médicos, legales y sobre todo en cuanto al seguro de vida que tiene cubrimiento algunas de las tarjetas de asistencia.

- Rivalidad entre los competidores

Los competidores referentes a la prestación del servicio de asistencia al viajero están muy bien posicionados en el mercado, la estructura de la competencia genera temor a nuevos competidores que quieran entrar en el mercado puesto que es muy amplia y algunos poseen infraestructura propia o convenios para contar con médicos especializados, convenios con los mejores hospitales a nivel nacional e internacional, ambulancias, avionetas, carros entre otros, esto genera altos costos, el contar con centrales de alarma a nivel nacional internacional que brinde asistencia al viajero las 24 Horas del día los 365 días del año.

Esto hace que se vea expuesta constantemente a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El crecimiento del sector se ve abarcado por las mismas empresas que se cuentan hoy día en mercado ampliando su línea de productos y dispuesta a ofrecer más servicios.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en este caso son muy importantes para brindar el servicio, sin embargo lo ideal para cada compañía es poseer su infraestructura propia de tal manera que la prestación del servicio no solo disminuya en costos sino que se brinde de manera más eficiente y eficaz siendo ellos los mismos proveedores de la misma.

Sin embargo a los proveedores no les es muy conveniente estratégicamente producir el servicio de asistencia, y no son muy aliados como para hacer una

concentración que genere costos de sustituir clientes o genere a la vez altos costos.

- Poder de negociación de los compradores

Para los compradores o personas que adquieran el servicio de asistencia (clientes) podemos notar que el mercado es muy atractivo ya que posee varias opciones de compra y sin poder hacer sustituciones por el mismo costo ya que las empresas poseen servicios medianamente distintos y lo que las diferencia una de otra es el respaldo del mismo, cada una posee un valor agregado distinto para el cliente por lo cual este elige que desea recibir al momento de la compra, si solo bajos precios, seguridad y calidad en el servicio, respaldo, entre otros.

La diferenciación es bastante alta y el nivel actual de calidad y servicio de cada una de las compañías es cada vez mayor.

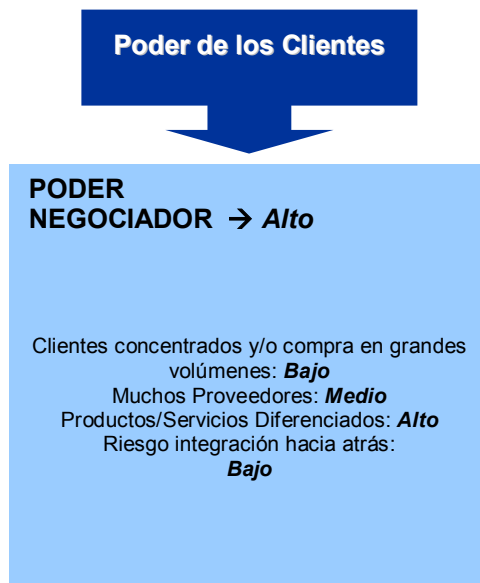
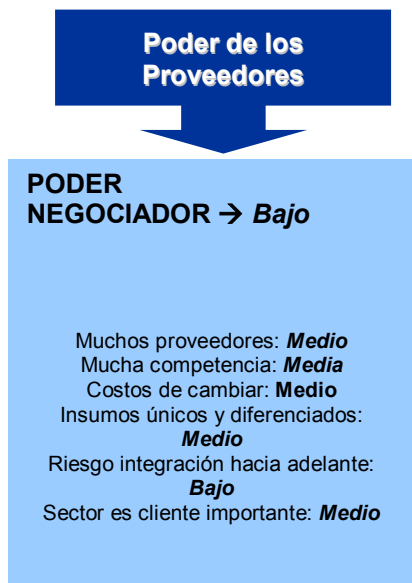
Actualmente también existen productos sustitutos tales como las tarjetas de crédito que prestan algún tipo de asistencia medica en el exterior pero el enfoque es muy distinto que con las tarjetas de asistencia por lo cual es muy fácil para el cliente el proceso de diferenciación, y no es fácil hacer sustituciones.

Los compradores sin embargo no están muy organizados respecto al mercado al momento de la compra por eso sus exigencias no son muy altas debido a la variedad de servicios y valores que cada empresa le brinda a cada uno de los clientes.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos actualmente en el mercado están entrando fuertemente, el reconocimiento que brindan las empresas financieras que por medio de las

tarjetas de crédito prestan algún tipo de asistencia medica en el exterior a simple vista es muy llamativo para el cliente; sin embargo la diferenciación del producto, el respaldo, la calidad del servicio y muchos otros factores hace que el comprador se decida por una mejor y real tarjeta de asistencia ya que entre otras cosas el servicio de las tarjetas de crédito es prestado con varias restricciones, por medio de terceros, sin ninguna especialización en el servicio, por medio de reembolsos, y sin ningún tipo de respaldo en la asistencia.



Fuente: Cuadro Basado en la Teoría del Modelo de Competitividad de Porter. Análisis de las Cinco Fuerzas.

1.2 Matriz EFE

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

Matriz EFE Assist-Card de Colombia Ltda.			
FACTORES DETERMINANES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento y/o Expansión	0,13	3	0,39
Capacidad para responder positivamente a ataques de la Competencia.	0,11	3	0,33
Gestion logística para capacitaciones de Personal Interno.	0,07	2	0,14
Ubicación geográfica e Infraestructura.	0,18	4	0,72
Convenios con Proveedores, Corporativos y Canal de Distribución	0,09	3	0,36
AMENAZAS			
Posibles nuevos competidores	0,03	4	0,12
Productos sustitutos	0,08	3	0,24
Baja del Dólar	0,12	1	0,12
Desestabilización de la Economía	0,1	1	0,1
Baja en el Turismo	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,62

NOTA

(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.62 está por arriba de la media de 2.50.

Tabla 1. Fuente basada en la Teoría para la evaluación de los Factores Externos.

El total ponderado de 2.62 indica que esta empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

En las oportunidades notamos que la de mayor peso es la ubicación geográfica e infraestructura con un peso de 0.18 ya que este es uno de los fuertes de la empresa, el valor agregado que esta da al momento de la prestación del servicio ya que brinda seguridad, comodidad, tranquilidad y respaldo contando con 48 centrales operativas estratégicamente ubicadas en el mundo, brindando asistencias en mas de 2.600 ciudades de 100 países y con unos 400.000 prestadores específicamente seleccionados y altamente capacitados. Cuenta con avionetas, ambulancias, carros, e infraestructura propia.

Y el menor porcentaje lo tiene la Gestion logística para capacitaciones de Personal Interno con un peso de 0.07, ya que actualmente la empresa esta implementado capacitaciones internas las cuales habían sido muy escasas por falta de presupuesto en la organización, esta información es basada en la encuesta de análisis interno realizada a la empresa en donde en el área de gestion del conocimiento y de la información notamos que la gestion del conocimiento esta muy baja y necesita pero que actualmente se esta implementando de manera fuerte en la empresa a nivel nacional por lo cual es una oportunidad para la organización ya que esto le brinda un desempeño superior y creación de valor para sus distintos grupos de interés.

El mayor peso en las amenazas lo tiene la baja del Dólar lo cual afecta de manera negativa la organización y su poco grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden este factor, encontramos que en el área de estrategia y gestion estratégica la empresa no aplica totalmente direccionamientos estratégicos claramente definidos que le permita orientar sus esfuerzos y acciones hasta el fututo, generando así desarrollo y éxito en los cambios del entorno.

Actualmente podemos ver que la empresa no estaba preparada para la gran baja del dólar que hasta hace poco culminó por lo cual le tocó subir los precios de sus productos y ahora con la desestabilización de la economía la empresa ha tenido que hacer reducción en costos operativos y reducción de personal.

Esta información es también basada en el cuestionario de evaluación interna de la empresa en donde notamos que la calificación en el área de estrategia y gestión estratégica fue alta falta la implementación en esta pequeña parte que afecta mucho a la organización y para la cual esta no estaba preparada.

1.3 Matriz EFI

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Matriz EFI Assist-Card de Colombia Ltda.			
FACTORES DETERMINANES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>			
Marca Posicionada	0,12	4	0,48
Imagen de la Compañía	0,1	4	0,4
Calidad en el Servicio	0,18	4	0,72
Condiciones de Trabajo Favorables	0,13	3	0,39
Importancia del Producto	0,09	3	0,27
<i>DEBILIDADES</i>			
Precio por arriba de la Competencia	0,1	2	0,2
Gestion por Procesos	0,09	2	0,18
Falta de Capacitacion	0,1	3	0,3
Baja inversión	0,04	3	0,12
Aseguramiento de la Calidad	0,05	2	0,1
TOTAL		1	3,16

NOTA

(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 3.16 está por arriba de la media de 2.50.

Tabla 2. Fuente basada en la Teoría para la evaluación de los Factores Internos.

El total ponderado de 3.16, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

En la evaluación de factores internos podemos ver que en cuanto a fortalezas el mayor peso lo tiene la calidad en el servicio ya que en la evaluación interna de la empresa mediante la encuesta pudimos analizar que la gestión de clientes y mercado esta implementada en un 100% , en conocimiento del cliente y del mercado, sistema de interpretación de las necesidades del cliente, gestión de las relaciones con los clientes y sistemas de respuesta, brindado así un excelente servicio con una calidad estupenda además que cuenta con calificación ISO 9001:2000 en el área de asistencias que es cuando se materializa el servicio al momento de que el pasajero necesite algún tipo de asistencia durante su viaje,

1.4 Análisis D.o.f.a

Assist-Card de Cbia Ltda.	Debilidades Precios Elevados Aumento de los Costos Falta de Capacitacion	Fortalezas Calidad en el Servicio Marca Posicionada Buenas condiciones de Trabajo
Amenazas Productos Sustitutos Desestabilización de la Economía Posibles nuevos competidores	Debilidades- Amenazas Disminución de Costos Capacitacion Interna Presencia de valor agregado	Fortalezas - Amenazas Posicionamiento en el Mercado Planes de Contingencia Barreras de Entrada a Nuevos competidores.
Oportunidades Ubicación e Infraestructura Convenios Proveedores y Canal de Distribución. Crecimiento y/o Expansión	Debilidades-Oportunidades Aumentar Ventas Aumento de Canales Disminución de costos	Fortalezas-Oportunidades Aumentar Línea de Productos Crecimiento en el sector

Tabla 3. Tabla de Análisis D.O.F.A

En la anterior tabla podemos analizar las Debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la Compañía, y la manera en como podemos usar fortalezas para Aprovechar Oportunidades, vencer debilidades aprovechando las oportunidades, usar fortalezas para evitar amenazas y reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Estas fueron presentadas anteriormente en las diferentes matrices.

Sugiriendo la manera en como las 4 variables debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas pueden ser complementadas unas con otras para vencer, reducir, evitar y usar unas con otras.

La manera en como se puede reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas puede ser mediante una disminución de costos ya que estos actualmente se encuentran muy elevados en la compañía llegando a compararse con los de sucursales tales como la de Argentina que es mucho más grande que la de Colombia. Implementar capacitación dentro de la organización ya que sabemos que es un factor débil que posee la empresa y la constante presencia del valor agregado de la compañía lo cual permite un mayor posicionamiento en el mercado generando mayores barreras de entradas al sector.

Usando fortalezas para evitar amenazas podemos ver un posicionamiento en el mercado, implementar unos planes de contingencia que sirvan para contrarrestar factores externos tales como la desestabilización de la economía como lo es el caso actual con la caída de la mayoría de las bolsas en el mundo.¹⁴

La manera en como se pueden vencer debilidades aprovechando oportunidades con una disminución de los costos tanto operativos como del personal de la compañía, generar un aumento de ventas e incentivar a los canales de distribución y aumento de los mismos para aumentar la distribución del producto por retail, agencias de viajes, corporativos, entre otros.

Y por ultimo, la manera en como se pueden usar fortalezas para aprovechar Oportunidades, aumentando la línea de productos creando una satisfacción total en cuanto a las necesidades del cliente tal como se acaba de hacer con su nuevo producto Australia TOP y la implementación de el servicio de cancelación de viaje en sus tarjetas de asistencia.

¹⁴ Información brindada por El periódico el Tiempo en su portal de Internet:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3927590>

2. Análisis de la competencia de la Compañía Assist-Card de Colombia Ltda., organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas.

La competencia actualmente en el mercado de servicios de asistencia al viajero es bastante alta, dentro de las cuales encontramos varias empresas; en este capítulo se analizarán solo cuatro. Mostrando conceptos claves para el conocimiento de estas empresas, como historia, visión, misión, objetivos, productos, manera en como operan, número de oficinas, de centrales de alarmas, entre otros.

La primera es la empresa Coris. El Grupo Coris es un grupo independiente, altamente especializado en la prestación de servicios de asistencia, trabajando con más de 200 entidades aseguradoras, bancarias y de asistencia en los cinco continentes.

Desde su creación en 1987, el Grupo Coris es una de las pocas redes mundiales de tramitación internacional de siniestros y de asistencia totalmente independiente.

Los servicios internacionales del Grupo CORIS se apoyan en una amplia red de filiales y de representantes exclusivos en más de doscientos países, enlazados con la tecnología más avanzada.

Para ello cuenta con 40 Centrales de Asistencia propias que funcionan los 365 días del año las 24 horas del día.

Presente en más de 40 países, y contando más de 160 corresponsales a través de los 5 continentes, la oferta de servicios de Coris en el área de asistencia y de seguros es lo suficientemente amplia para cubrir todas las necesidades de la industria.

Coris está en Colombia desde el año 1996 al adquirir los derechos y el nombre de la Tarjeta de Asistencia Medical International Card, MIC, convirtiéndose en una valiosa alternativa de asistencia y protección para las personas que están de viaje dentro y fuera de Colombia.

A lo largo de 10 años, coris s.a. se ha convertido en una organización altamente especializada en el manejo de asistencias médicas a nivel nacional e internacional con redes de proveedores a través de hospitales, clínicas y personal médico.

CORIS en Colombia inicialmente atendía sólo asistencias médicas. A medida que la compañía se consolidó en el país, se diversificó hacia otros tipos de servicios. De esta manera, conformó una red nacional para prestar asistencia a vehículos, posteriormente al hogar y copropiedades, y asistencia exequial.

CORIS se focaliza en explorar nuevas áreas de negocios para esta en constante adecuación con las necesidades del mercado.

Estas áreas van de las actividades de Call Center, Asistencia al Viajero, Emergencias y Urgencias Médicas hasta la Asistencia al Hogar o la Asistencia Psicológica.

Esta flexibilidad novedosa hace la fuerza del grupo coris alrededor del mundo.

Visión

CORIS S.A. se propone ser una empresa líder en el diseño, desarrollo e implementación de productos de asistencia y tramitación de siniestros, que proporcionen soluciones ágiles y respuestas efectivas a todos los usuarios que requieran de los servicios ofrecidos por nuestras compañías clientes, a nivel nacional e internacional.

Misión

La misión de Coris s.a. es prestar los servicios de asistencia dentro de exigentes estándares de calidad establecidos por el grupo coris, en el menor tiempo posible, con proveedores internos y externos seleccionados adecuadamente, controlando cada uno de los procesos para lograr el más alto grado de satisfacción y reconocimiento de los usuarios que requieran uno de nuestros servicios, buscando mejorar las condiciones de vida de nuestros empleados y una adecuada rentabilidad para nuestros accionistas.

Cuenta con Objetivos claramente definidos dentro de los cuales encontramos: Recibir y coordinar cada una de las solicitudes de asistencia dentro del tiempo previsto, cumpliendo con el protocolo de seguimiento hasta la solución del problema. Contar con proveedores calificados para los diferentes servicios ofrecidos en cada una de las ciudades y municipios de Colombia y en cada uno de los países del mundo, para atender las necesidades y solucionar los problemas de nuestros usuarios. Desarrollar y mantener actualizados todo el software que permita dar atención oportuna y llevar un registro histórico de todos los eventos atendidos, a fin de proveer a nuestras compañías clientes la información sobre siniestralidad, oportunidad de la respuesta y grado de satisfacción de sus clientes. Contar con un equipo de personas altamente calificadas y permanentemente capacitadas, en quienes la actitud de servicio sea parte de su vida, debidamente empoderadas para ofrecer la solución adecuada a la necesidad del solicitante de la asistencia Mediante la reingeniería de procesos, y aprovechando la sinergia que produce el ser parte de una red de asistencia con cobertura mundial, asegurar la mejora y el continuo aprendizaje en todas las áreas de la empresa, a fin de mantenernos a la vanguardia de los desarrollos que puedan aplicarse, con miras a optimizar la calidad del servicio prestado a los usuarios de las Compañías Clientes.

El grupo coris, Compagnie de Règlement International de Sinistres, (Compañía de Resolución Internacional de Siniestros), es un grupo independiente altamente especializado en la prestación de servicios por cuenta de entidades aseguradoras, bancarias y de asistencia, en los cinco continentes. Tiene su sede principal en Paris, Francia y oficinas en más de 43 países en el mundo.

La compañía ha establecido centrales en Europa, América, Asia y África mediante inversión propia, en asocio con accionistas estratégicos locales, logrando una importante presencia en cada país, lo que le permite contar hoy con oficinas de atención que tramitan más de 620.000 casos de asistencia médica, más de

750.000 asistencias a vehículos y más de 190.000 asistencias de otros servicios durante el año.

Los servicios internacionales de coris se apoyan en una amplia red de filiales de las cuales dependen representantes preferentes y exclusivos y centrales asociadas en más de doscientos países, enlazados con la tecnología más avanzada, funcionando los 365 días del año, las 24 horas del día.

En Europa, coris cuenta con la red más amplia, extendida a los países de Europa de Este como pioneros en este ramo y únicos prestadores de servicio en algunos de ellos.

Coris cuenta entre sus clientes con importantes compañías aseguradoras y reaseguradoras, otras compañías de asistencia, entidades bancarias, tarjetas de crédito, asociaciones y clubes de automóviles, aerolíneas, y compañías turísticas y hoteleras, lo cual la sitúa como unas de las mayores compañías asistenciales del mundo.

Coris tiene en cada país una completa red de proveedores integrada por clínicas, médicos, centros de atención, ambulancias aéreas, marítimas y terrestres, abogados, peritos, liquidadores, ajustadores e investigadores de siniestros, auditores médicos, hoteles, compañías de arrendamiento de vehículos, transportadores nacionales e internacionales de carga y pasajeros, grúas, taxis, electricistas, plomeros, vidrieros, proveedores de repuestos y en general un completo banco de datos que permite asegurar la solución a cualquier solicitud de asistencia contratada.

La red de Asistencia se encuentra en todo el mundo en Europa cuenta con asistencia en más de 10 países, en América cuenta con centrales de alarma en más de 8 países dentro de los que se encuentran U.S.A, México, Colombia, Venezuela, Argentina, Brasil, Uruguay y Ecuador, en África y Oriente Medio cuenta Alrededor de 7 países, lugares como Egipto, Israel, Kenya, Marruecos,

Emiratos Árabes Unidos entre otros, Asia y Oceanía Con presencia en Hong Kong, India, y Singapur.

Sus Tarjetas de Asistencia son: Advantage Travel Assistance, Avia Assistance, Express Assistance Card, Galeon Assistance y MIC (Medical International Card).¹⁵

La segunda empresa que analizaremos es AIG Travel Guard esta es una compañía norteamericana miembro del AIG Group, familia integrada de empresas de seguros y servicios al viajero, construida con base en sólidos valores corporativos y servicios al cliente sin competencia.

Más de 6 millones de viajeros viajan protegidos anualmente a través de AIG Travel Guard.

La característica multilingüe del personal profesional tiene gran importancia, ya que ante cualquier problema médico, es precisamente un profesional especializado y no un operador de asistencia el que hace contacto con el paciente, su familia, el médico tratante, el hospital o clínica donde éste se encuentre.

AIG Travel Guard lidera la industria de asistencia en viajes del mundo, protegiendo a más de 6 millones de viajeros alrededor del mundo. Los productos ofrecen cobertura médica, cancelación de viaje, interrupción de viaje, pérdida de equipajes etc.

Todos los planes de seguro de viaje de AIG Travel Guard incluyen 24-hour "911" para emergencias en el viaje.

AIG, Basada en los Estados Unidos, es la compañía líder en seguros y servicios financieros, y la más grande suscriptora de seguros comerciales e industriales en E.U.A. Sus compañías filiales suscriben una gran variedad de seguros comerciales y personales a través de diversos canales de distribución en aproximadamente 130 países y jurisdicciones.

¹⁵ Información brindada por la pagina de Coris <http://www.coris.com.co/home/index.html>

Los negocios globales de AIG también incluyen servicios financieros y manejo de activos, como son, arrendamiento de aeronaves, productos financieros, comercialización y creación de mercados, financiamientos al consumidor e institucionales, administración de fondos de inversión directa y de menudeo, administración de inversiones en bienes raíces y fondos de retiro. Las acciones de AIG cotizan en las bolsas de Nueva York, Londres, París, Suiza y Tokio.

Con más de 20 años de experiencia en el sector, AIG Travel Guard es líder en seguros de viaje. Especializándose en el suministro de planes de seguro de viaje innovadores, asistencia de emergencia y planes de servicio de viaje para millones de turistas y miles de empresas en todo el mundo.

12.000 empresas de viajes comercializan productos de la compañía distribución en la industria de viajes. AIG Travel Guard es una subsidiaria de AIG de viajes, Inc, una empresa miembro de American International Group, Inc (AIG).

AIG, los líderes mundiales en materia de seguros y servicios financieros, es la principal organización internacional de seguros con operaciones en más de 130 países y jurisdicciones.

Sus programas de seguro de viaje incluyen planes por viaje y los planes anuales, la cobertura de viaje de cancelación, interrupción de viaje, el viaje demora, gastos médicos, pérdida de equipaje, viajes asistencia médica, LiveTravel® servicio de emergencia, asistencia para gastos de viaje en todo el mundo, Conserje y personal de asistencia.

Dentro de los servicios prestados encontramos: Asistencia mundial las 24 horas, Asistencia médica por accidente, Asistencia médica por enfermedad, Medicamentos ambulatorios, Medicamentos hospitalización, Gastos odontológicos, Transporte médico de emergencia, Repatriación de heridos o enfermos, Gastos de hotel por convalecencia, Garantía- Regreso en fecha diferente, Traslado de restos mortales, Gastos de desplazamiento

(Acompañante), Gastos de estancia (Acompañante), Retorno de menores, Localización de equipajes, Pérdida de equipaje, Compensación por demora entrega de equipaje, Cancelación de viaje, Reemplazo de ejecutivos, Reembolso de gastos por vuelo demorado o cancelado, Gastos de honorarios legales, Adelanto de fianzas, Seguro de vida por accidentes, entre otros.¹⁶

La tercera empresa analizada es Travel Ace la cual es una Empresa del GRUPO IMAS, con más de 25 años de experiencia en la prestación de servicio de Asistencia Integral al Viajero Internacional.

Opera en el mercado turístico a través de Agencias de Viajes y Operadores Mayoristas de turismo en el mundo entero.

Cuenta con un Call Center equipado con la última tecnología en servicio y red global, dotada de personal multilingüe para atender a nuestros clientes en su propio idioma las 24 hs. los 365 días del año.

En el año 2004 Travel Ace adquiere la totalidad del paquete accionario de Universal Assistance, convirtiéndose en la Empresa más elegida de Latinoamérica al momento de contratar un servicio de asistencia en viaje.

El Grupo IMAS ha sido reconocido con el Certificado de Calidad ISO 9001-2000 contemplando administración, control y seguimiento de los servicios de asistencia médica, asistencia ante pérdida de equipaje y asistencia legal.

Travel Ace es una división de Assurance Medicales S.A. dedicada a la prestación de Servicios de Asistencia Integral al Viajero en el mundo entero.

Con más de 25 años de experiencia, Travel Ace trabaja día a día bajo el compromiso de ofrecerle al cliente el más alto nivel de calidad y servicio, asegurándoles a los pasajeros la contención y el respaldo necesarios en momentos adversos.

¹⁶ Información bajada de la pagina <http://www.asegurativiaje.com/travelguard/index.php>

Travel Ace tiene la convicción de que ningún lugar está lejos para brindar el mejor servicio de asistencia y garantizarle tranquilidad a quienes lo eligen. Habiendo calificado bajo normas ISO 9002, se posiciona dentro de las primeras Compañías de Asistencia en al Viajero del mundo.

Actualmente es imprescindible que quien viaja solo o con su familia, por placer o por negocios, lleve como parte fundamental de su documentación de viaje, una completa cobertura de Asistencia Integral al Viajero.

Cuenta con Atención médica de emergencia, Estudios complementarios, Internación, Intervenciones quirúrgicas, Gastos de medicamentos, Atención odontológica de urgencia, Gastos de hotel por convalecencia, Traslados sanitarios de enfermos o heridos, Localización de equipajes, Indemnización adicional por pérdida de equipajes, Billete aéreo para un familiar, Asistencia Legal, Préstamos por fianzas, Reposición de señas, Reemplazo de ejecutivos, Transmisión de mensajes, Garantía de viaje de regreso, Repatriación de menores, Repatriación de restos, Interconsulta médica internacional, Atención en su propio idioma, entre otros.

Travel Ace International trabaja, durante las 24 horas, los 365 días del año, prestando servicios dedicados a la asistencia de las personas. Hoy, presente en los cinco continentes y con una vasta red operativa propia, el Grupo IMAS, nuestra empresa madre, se convierte en uno de los mayores Grupos Empresarios en el área de Servicios Médicos y Salud de Latinoamérica.

Cuenta con una importante red de oficinas y representaciones en los cinco continentes, con cabecera en 40 ciudades, y con un área de cobertura que abarca el mundo entero, con toda la experiencia y el know how adquiridos durante nuestra dilatada y exitosa trayectoria. Esta presencia global le permite realizar una prestación de servicios altamente eficiente, actuando de manera ágil y confiable.

El acceso a su central de asistencias es muy sencillo. A través de un simple llamado telefónico toll free o call colect a cualquiera de sus call center, estratégicamente ubicados, y provistos de toda la tecnología informática y de comunicaciones. Un capítulo aparte merecen nuestros supervisores de asistencia, profesionales altamente capacitados que, con seguridad, serán la respuesta a sus necesidades, para que ningún contratiempo pueda interrumpir o entorpecer ese tan ansiado viaje de placer, o una importante reunión de negocios. Lo más importante que Usted encontrará en ellos, es una enorme vocación de servicio, y el anhelo ferviente de solucionar su problema, que pasa a ser nuestro desde el primer momento en que nos contacta.¹⁷

Y la cuarta y última empresa es Universal Assistance esta se encuentra consolidada como una de las líderes en el mercado de la asistencia tanto en Argentina como en el resto de Latinoamérica, el Grupo IMAS adquirió el paquete accionario de la firma Universal Assistance.

Y se encuentra de manera privilegiada en el negocio de la asistencia al viajero, dado que también posee Travel Ace, que desde hace 10 años comercializa este servicio en agencias de viaje.

Para la prestación de servicio de asistencia al viajero, la compañía tiene dos canales de comercialización: uno que es el mercado corporativo, donde el producto se vende a empresas, y otro que es el retail, donde el producto se vende en forma individual a través de agencias de viajes u operadores turísticos. Y en el canal de ventas corporativas está el subgrupo constituido por empresas de salud, que son prepagas u obras sociales.

El Grupo IMAS es una compañía de capitales mayoritariamente nacionales con alguna participación de capitales extranjeros que en los últimos años ha desarrollado con énfasis una actividad en materia de asistencia en viajes en el mercado individual de retail a través de la marca Travel Ace, que creció con fuerza

¹⁷ Información bajada de la pagina <http://www.travel-ace.com/>

en el mercado del turismo en los últimos 5 años. “Asimismo, Universal Assistance mantiene un desarrollo importante en materia corporativa en el mercado de la Salud”.

La idea de la empresa es atender los nichos de mercado que todavía existen, ya que hay mucho por hacer en materia de asistencia al viajero; mucha gente viaja sin ninguna cobertura porque todavía no entiende el concepto de prevención.

Otro proyecto a desarrollar tiene que ver con la creación de una sola área de salud para las 2 empresas, probablemente utilizando una de las dos marcas. En el mercado de la salud, la idea es hacer confluir todos los negocios de asistencia al viajero con una sola marca.

Las perspectivas en materia de asistencia al viajero, según la visión de los dos directivos, es buena, sobre todo a partir de la recuperación de la actividad turística experimentada desde el año 2002.

Universal Assistance inició sus actividades como una Compañía Internacional de Asistencia al Viajero en 1980.

Hoy es una de las principales Compañías de Asistencia en todo el mundo, siendo líder absoluto en el Mercado de América Latina.

Un servicio líder en clientes corporativos. 10.000.000 de viajeros satisfechos aprueban. 3.500 agencias de viaje eligen el servicio de esta empresa.

Más de 300 empresas confían en Universal Assistance. Hoy es una de las principales Compañías de Asistencia en todo el mundo, siendo líder absoluto en el Mercado de América Latina.

Cuenta con 40.000 asistencias médicas anuales, Más de 850.000 llamados atendidos, Una red de prestadores con 75.000 profesionales e instituciones de primer nivel, 300 clientes corporativos, 850.000 vehículos cubiertos, Más de 150.000 hogares cubiertos, Presencia en 2.500 agencias de viaje y con Más de 850 empleados en el continente americano.

Nació hace más de 27 años ofreciendo servicios dedicados a la asistencia integral al viajero. Desde entonces, ha evolucionado en forma sostenida hasta convertirse en una empresa multicanal y multiproducto.

Posee centrales de atención en todo el mundo con el fin de fortalecer una red de servicios que posibilita a los clientes solucionar cualquier imprevisto durante sus viajes a través de nuestra credencial de asistencia.

Presente en 150 países, dispone de un equipo de profesionales calificados y altamente entrenados para responder de manera eficaz y confiable.

Forma parte de un Grupo Internacional especializado en la prestación de servicios de asistencia a través de diversas marcas, entre las cuales se encuentra Travel Ace Assistance,

Los resultados son el aval de sus servicios teniendo 27 años de experiencia en la prestación de servicios asistenciales y una Red mundial de prestadores formada por más de 75.000 profesionales e instituciones de primer nivel..

Opera las 24 hs, los 365 días del año, en centrales operativas con un equipo altamente capacitado lo atenderá en su idioma.

Más protección, seguridad total, mejor servicio, dándole al viajero Asistencia médica, Medicamentos, Odontología, Repatriación sanitaria en caso de accidente, Indemnización por pérdida de equipaje y gastos por demora, Repatriación de restos, Asistencia legal en caso de accidentes, Adelanto de fianzas, Traslado de un familiar en caso de internación, Días complementarios de internación, Monitoreo médico de calidad de cada prestación, Transferencia de fondos en caso de urgencia, Traslado de ejecutivos, Hot line con información de interés, Gastos por vuelos demorados, Gastos de hotel por convalecencia, Regreso por siniestro en domicilio.

Los servicios brindados por universal assistance tienen limitaciones y exclusiones según el tipo de Pasaporte de Seguridad contratado.

Las condiciones Generales están incluidas en cada Pasaporte de Seguridad y se encuentran a disposición del público en universal assistance s.a.,

Las enfermedades preexistentes están excluidas de los beneficios.

Los servicios de asistencia al hogar y al vehículo son promociones por tiempo limitado brindadas por universal assistance s.a.

Las pólizas de “Asistencia Médica” se encuentran sujetas a condiciones particulares y generales.¹⁸

¹⁸ Información de la pagina <http://www.universal-assistance.com/>

2.1 Matriz MPC

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Factores críticos para el éxito	1. Assist- Card de Colombia Ltda.			2. Universal Assistance		3. Travel Ace		4. AIG Travel Guard		5. Coris	
	Peso	Calificación	P. P	Calificación	P. P	Calificación	P. P	Calificación	P. P	Calificación	P. P
Infraestructura	0,3	3	0,7	2	0,4	2	0,4	2	0,5	2	0,5
Competitividad de precios	0,11	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,5
Posición financiera	0,09	2	0,5	3	0,4	3	0,4	1	0,2	4	0,5
Calidad del producto	0,4	3	0,6	3	0,5	3	0,6	3	0,5	3	0,6
Pioneros en el Mercado	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,3
Total	1,00		2,6		2,2		2,3		2,1		2,4

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, hasta 4 – mayor fuerza.

(2) Como señala el total ponderado de 2.6, el competidor 1 es el más fuerte.

Tabla 4. Matriz de perfil Competitivo

En este análisis se tiene en cuenta la Infraestructura, la competitividad de precios, la posición financiera, la calidad del producto, y ver si son pioneros en el mercado lo cual ayuda a medir un posicionamiento.

La tabla nos que la Empresa Assist-Card es el competidor más fuerte en el mercado.

La calidad del producto es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40

Grafica de Medición Matriz MPC

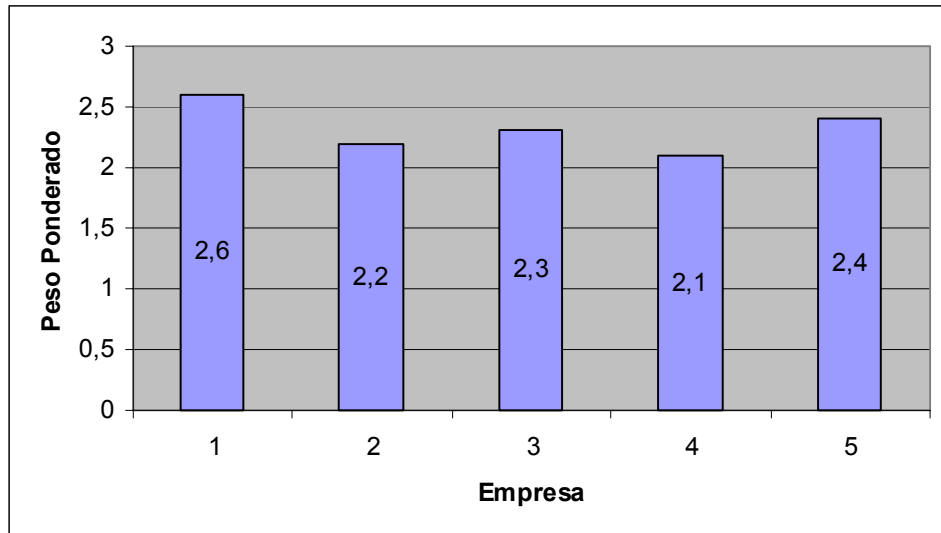


Grafico 2. Medición de Criterios de Matriz MPC

Este grafico mide de manera mas clara la posición de cada competidor frente al análisis de la matriz MPC encontrándose todos en un rango muy parecido pero siendo el primero competidor el de mayor puntaje y lo sigue el competidor numero cinco.

2.2 Aplicación del modelo en los competidores identificados

Un análisis de cada competidor fuerte, tanto real como potencial, es un elemento valioso para pronosticar las condiciones futuras de la industria. Para este análisis se propone un sistema de inteligencia del competidor en donde se muestra la obtención de datos, recopilación de datos, clasificación de datos, clasificación de fuentes y resúmenes, y análisis del competidor para formular estrategias.¹⁹

- Metas Futuras

Nos permite hacer un diagnóstico de las metas de los rivales y de cómo se medirán frente a ellas y conocer así que los impulsa.

Efectúa predicciones sobre si están o no satisfechos con su posición y resultados financieros, predice un cambio de la estrategia, predice reacciones de cambios en el entorno e interpreta la seriedad de las iniciativas de las empresas.

Los criterios que se evalúan son:

- Posición y Estado Financiero
- Cambio Estratégico
- Reacciones frente al Cambio del Entorno
- Iniciativa de las empresas

- Suposiciones

Son aquellas creencias que el competidor tiene acerca de sí mismo, de la industria y de las compañías que laboran en ella.

Permite identificar la forma en que la competencia se comporta y como reacciona a frente a los diferentes eventos.

¹⁹ Información obtenida del libro Estrategia Competitiva –Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia - Autor: Michael E. Porter

Los criterios que se evalúan son:

- Enfoque social
- Líder de Industria
- Tradición Empresarial

- Estrategia Actual

Es el diagnóstico de cómo compite la empresa actualmente, que está haciendo el competidor y que puede hacer.

Permite conocer las políticas operativas del competidor en todas las áreas funcionales y la forma como los interrelaciona.

Los criterios que se evalúan son:

- Interrelación de las políticas del Entorno
- Dominio del Entorno

- Capacidades

Son las fortalezas y debilidades que tiene la competencia.

Permite conocer la capacidad de una empresa de la competencia para emprender acciones estratégicas y como reaccionan frente a ellas, conociendo así la capacidad de crecer y la capacidad de respuesta rápida frente a la competencia.

- Acciones Estratégicas
- Crecimiento
- Respuestas frente a la Competencia

Cuadro de Evaluación de la Competencia (Modelo de Porter)

Empresa	Metas Futuras		Suposiciones		Estrategia Actual		Capacidades	
Assist- Card	Ser Líderes	Total Satisfacción del Cliente	Personal Capacitado	Líder en el Mercado	Infraestructura Propia	Grandes Convenios	Precios Altos	Ventaja Competitiva
Travel Ace	Alto nivel de calidad	Contención y respaldo al pasajero	Personal Multilingüe	Última tecnología	Gran experiencia	Mejor Tecnología	Capacidad del Personal	Vocación de Servicio
Universal Assistance	Líder en Corporativo	Una área de salud para todas las Marcas	Amplio canal de Distribución	Líder en nichos de Mercado	Participación capital extranjero	Empresa Multicanal	Ventas por Retail	Respaldo del Grupo Imas
Travel Guard	Líder en Seguros	Excelente prestación de servicio	Personal Multilingüe	Profesional Especializado	Cotizan en varias Bolsas	Excelente aseguradora	Empresa en Quiebre	Factores Externos
Coris	Satisfacción Total	Altos estándares de Calidad	Personal calificado y Capacitado	Software Actualizado	Protocolo de Seguimiento	Cumplimiento en tiempo	Pequeña Infraestructura	Asistencia por Terceros

Tabla 5. Análisis de la Competencia Bajo el Modelo de Porter

En este cuadro a la luz de la teoría y basada en la información obtenida acerca de la competencia podemos analizar las metas futuras, suposiciones, estrategia actual y capacidades de las empresas incluyendo a Assist-Card de Colombia Ltda. Lo cual nos sirve para de manera cualitativa hacer una comparación que nos ayude a analizar un diagnóstico de metas de los rivales los cuales están reflejados en su visión y en sus estrategias, las suposiciones analizando las creencias de las empresas sobre ellas mismas sobre el liderazgo que manejan en el mercado, examinar la estrategia actual viendo la manera en como compiten actualmente estas empresas mediante la misión y proyección y las capacidades evaluando las fortalezas y debilidades de las mismas.

3. Aspectos necesarios para el montaje del benchmarking dentro de la Organización que permita una solución de problemas y mejoras o posicionarlo como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

Etapas 1

Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

- Definir quienes son los clientes para la información de Benchmarking
Mediante el estudio realizado en base a la encuesta de análisis Interno de la Empresa Assist-Card de Colombia Ltda. , podemos ver que el área donde la empresa necesita trabajar es la Gestión Integral del Talento Humano.
En esta área se analizan procesos de administración de Personal, calidad de vida en el trabajo, y desarrollo integral de las personas.

Pudimos notar que en algunos ítems tal vez si se desarrolla en la organización pero está totalmente centralizado; la empresa al manejarse con sucursales en Colombia manejando una principal en la Ciudad de Bogotá y 6 sucursales en las demás ciudades, notamos que algunos aspectos son solo llevados a cabo en la Principal dejando totalmente afuera la participación de los demás empleados, lo cual genera una insatisfacción para los mismos.

La empresa actualmente no cuenta con un manual de funciones, procesos o perfiles de cargo, apenas está implementando la capacitación y entrenamiento interno, no mide, ni cuenta con una persona encargada que analiza o evalúe la parte de satisfacción y/o insatisfacción del personal, no hay un seguimiento o proyecto de vida del personal, y solo se desarrollan eventos de bienestar para fomentar la convivencia y el sano esparcimiento personal y familiar en la sucursal principal, es decir, está totalmente centralizado.

- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.

Las necesidades de información en la empresa esta presentada por los empleados, procesos alternos, áreas tales como fondo de empleados, riesgos profesionales, entre otros.

Todos aquellos factores que tengan necesidad de información del área especifica a la cual se le practicara benchmarking

- Identificar los factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito para el modelo basado en el área de la gestión integral de talento humano podrían ser calificados en selección del personal, entrenamiento, formación y capacitación, clima organizacional, participación, reconocimiento y compromisos, salud ocupacional y manejo de conflictos.

- Diagnostico del proceso de benchmarking

Al momento de tener total claridad a que se le va a hacer benchmarking, el grupo de trabajo, el tiempo de estudio y los pasos a seguir es importante que la empresa diagnostique el proceso de tal manera que le brinde información acerca de dicho proceso y su aplicabilidad.

Etapas 2

Formar un equipo de benchmarking

- El benchmarking como una actividad de Equipo

Para el proceso de benchmarking en la empresa es importante que esta cuente con un equipo de trabajo, la elaboración de un plan y la asignación y división de tareas mediante grupos conformados por empleados de la organización a los cuales deberá asignárseles distintas actividades.

- Tipos de equipos de benchmarking

Existen tres tipos de grupo de benchmarking, los funcionales de trabajo, los interfuncionales, equipos interfuncionales, equipos interdepartamentales y equipos interorganizacionales y los ad hoc .Para la implementación de este proceso en la empresa se puede llevar a cabo mediante un equipo interfuncional, interdepartamentales e interorganizacionales ya que estos equipos suelen estar estructurados como equipos de tareas con trabajos específicos y conjuntos definidos de clientes que suelen ser los gerentes que designan a los participantes, generando una participación activa de los empleados de la organización.

- Quien está involucrado en el proceso de benchmarking

Dentro del proceso del benchmarking en la organización es importante que se cuente con especialistas tanto internos como externos de benchmarking y por supuesto teniendo en cuenta a los empleados de la empresa.

- Funciones y responsabilidades del equipo

Es importante que de manera organizada se distribuyan las tareas en el equipo, y el cumplimiento de estas funciones generara el éxito del proyecto dentro de la cuales podemos encontrar: cliente / patrocinador del benchmarking, gerente del proyecto, facilitador, apoyo al proyecto/ proceso lo cual involucra capacitación, asesoría jurídica, SIG, servicios de biblioteca, asistente administrativa, apoyo de personal de oficina, y alta administración, y por último el equipo de benchmarking que incluye recopilación de datos y analistas.

- Habilidades y atributos de un practicante de benchmarking eficiente

Dentro de las habilidades y atributos es deseable que los empleados estén capacitados y listos para ser eficiente, el poder del benchmarking es ciertamente un estímulo para que el mayor número de personas calificadas dirijan y participen en el proceso.

Es importante tener en cuenta entonces la motivación y el factor de tal manera que se vea la experiencia funcional pero a su vez el factor de querer hacerlo.

- Capacitación en benchmarking

Para generar este proceso en la empresa se le recomienda dar capacitación formal a los empleados que van a emprender el proceso de benchmarking. Esta capacitación suele ser hecha a la medida de las necesidades de información de la organización, de la filosofía del benchmarking y del modelo del benchmarking específico.

- Calendario preliminar del proyecto

Después de identificado el equipo de benchmarking, el gerente del proyecto debe empezar a aplicar de inmediato las técnicas básicas de administración del proyecto a fin de asegurar que las actividades y las tareas del equipo sean claramente identificadas y comprendidas por los miembros del equipo y por otras personas que necesitan conocerlas.

La planificación y la organización son críticas para la eficiencia y la eficacia del equipo. Dependiendo de las necesidades de la empresa se realiza un calendario que analiza las tareas, la asignación de las mismas, algunas notas y las fechas.

Etapas 3

Identificar los socios del benchmarking

- El objetivo: su propia red de información de benchmarking

Es significativo para la empresa obtener su propia red de información ya que se reduciría la cantidad de tiempo y de esfuerzos necesarios para encontrar la información que se necesita, y se facilitara el proceso de recopilación de información. Además le ayuda a mejorar su proceso de toma de decisiones.

La información consiste en hechos, números, tendencias, descripciones de proceso y observaciones. Formar su propia red de información tiene varias ventajas ya que puede reducir la lista de contactos a aquellos que tienen un historial de proporcionar información confiable. Además la cantidad de tiempo gastado en rastrear pistas de información se puede reducir. Y cuando cambien sus necesidades de información de acuerdo con el tema o el alcance de su proyecto, no tendrá que empezar su búsqueda de información desde el comienzo, la red de información es el punto de partida automático para cualquier actividad de benchmarking.

- Identificación de recursos de información

Al momento de la recolección de la información la organización debe tener en cuenta fuentes confiables y validas para el proceso de benchmarking, además analizar a cual de esta información tiene o no acceso.

- La búsqueda de las mejores practicas

En la búsqueda de las mejores prácticas bajo el modelo de benchmarking funcional la empresa se comparara con otra organización como modelo de excelencia representante de las mejores prácticas del negocio que sirva de guía para analizar más a fondo las debilidades de la empresa, implementando así los criterios necesarios

La premisa básica del benchmarking es aprender algo de valor de alguien o de otro sitio, algo que pueda ayudar a actuar con más eficiencia o eficacia. La meta de la mayoría de las actividades de benchmarking es aprender de los mejores.

- Búsqueda de socios del benchmarking cooperativos

La búsqueda de socios de benchmarking para toda organización se torna a veces un poco compleja, sin embargo cabe resaltar que al analizar la empresa con otras representantes de las mejores prácticas, empresas de excelencia, estas brindan

de manera total la información acerca de su experiencia. La idea es intercambiar información para dicho estudio analizando bajo el modelo de excelencia las áreas en donde se debe hacer mayor aplicabilidad de gestión y estrategia para un total cumplimiento y llegar a una excelencia

Etapa 4

Recopilar y analizar la información de benchmarking

- Recopilación de información

La recopilación de la información la empresa la puede llevar a cabo por medio de varias maneras tales como entrevistas telefónicas, entrevistas personales, visitas de campo, encuestas, publicaciones/ medios de comunicación, investigación en archivos. La manera como a la organización le resulte mas eficaz o cómodo.

- Organización de la información

Después de reunir todos los datos la organización deberá organizarla de tal manera que se planifique las actividades de recopilación y análisis de datos. Primero deberá hacer un bosquejo de tal manera que se enumeren los temas específicos, segundo deberá utilizar una matriz de información, este es un instrumento que identifica la información que se está recopilando y los hechos comunicados, a medida que entregan información los individuos o las organizaciones que son objeto del benchmarking. Y Tercero, deberá analizar por fases y por ultimo resumir los datos.

- Análisis de la información

Después de recopilada y resumida la información, se debe analizar los datos. Para esto se tendrá en cuenta: verificar para saber si hay información errónea, identificar patrones, identificar omisiones y desplazamientos, tratar información fuera de lugar, sacar conclusiones.

Etapas 5

Actuar

- Producción de un informe de benchmarking

Por lo general los equipos de benchmarking preparan informes para cumplir una obligación con varios socios, quienes acuerdan participar en la investigación, en parte porque esperan recibir un resumen de los resultados al finalizar el ciclo del proyecto. Para lo cual el grupo de benchmarking escogido por la empresa deberá al final de la investigación realizar y presentar dicho informe en donde se haga un resumen de los datos recopilados y analizados, que sirva de registro de las organizaciones que fueron objeto del proceso de benchmarking, que se pueda analizar como base fundamental para comunicaciones con las partes externas y que sirva también de registro para la base de datos y los archivos de benchmarking de la organización.

- Presentación de resultados a los clientes del benchmarking

La presentación de resultados en la organización se puede hacer oral o escrita, la cual le brinda a los clientes la posibilidad de hacer preguntas. Los informes y las presentaciones de benchmarking brindan la oportunidad de aumentar la audiencia para los resultados del benchmarking y de estimular la acción para iniciar el cambio. Pueden ser utilizados también como oportunidades para reconocer o recompensar los esfuerzos de los miembros del equipo de benchmarking.

- Identificación de posibles mejoras de productos y procesos

Al final del proceso el equipo de benchmarking deberá hallar oportunidades para mejorar los productos y procesos. Durante el curso de los proyectos de benchmarking, los equipos están expuestos a toda clase de nuevas ideas, y la tentación de ponerse en acción de inmediato basándose en resultados tempranos. El desafío es escoger entre variadas posibilidades de mejoras y decidir cuales ideas, conceptos y sugerencias tienen más sentido para incorporarlas en el medio

comercial. Para esto pueden basarse en los siguientes factores: nuevas necesidades del cliente, fondos, tiempo, nivel de interés/ energía, suposiciones de mejoras para el producto/ proceso original.

3.1 Gestión Integral del Talento humano de Assist-Card de Colombia Ltda. Vs. Desarrollo de las Empresas Hospital Pablo Tobon de Uribe reconocida como representante de las mejores practicas

A continuación haremos una comparación basada en el estado actual de la empresa Assist-Card en cuanto a su gestión del talento humano y el estado del mismo criterio de una empresa ganadora del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, empresa reconocida como representante de las mejores prácticas de clase mundial.

Podemos ver que en Assist-Card la empresa tiene definido los factores de selección y los procesos de vinculación, inducción y reinducción del personal. Contando con formas de contratación que contribuyen a la generación de compromiso y la efectividad organizacional. El representante de las mejores practicas evalúa la selección, inducción, capacitación y entrenamiento, mediante un proceso de gestión humana que identifica seis factores a seguir para este primer criterio, los factores son: elección y vinculación de personal, inducción general, entrenamiento, valoración del desempeño, educación, formación y capacitación y finalización de la vinculación laboral.

El proceso de gestión humana buscar garantizar la mejor atención a traves de colaboradores con alta calidad humana, vocación de servicio e idoneidad profesional y estar acordes con la normatividad colombiana.

La calidad de vida en el trabajo, Assist-Card tiene en cuenta la identificación de factores de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos, calidad de vida laboral, sin embargo la empresa no cuenta con programas para el mejoramiento de estos temas en la organización. El

representante de las mejores prácticas brinda unos factores críticos de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional y calidad de vida, teniendo en cuenta mecanismos tales como el clima organizacional, la valoración del desempeño, las reuniones administrativas y los grupos primarios, el panorama de identificación de riesgos ocupacionales e impactos ambientales, los resultados de indicadores, la tecnológica y el tipo de asistencias brindadas.

La empresa recomienda hacer una medición del clima organizacional por lo menos cada dos años, con el fin de percibir el grado de satisfacción de los colaboradores, detectando necesidades y estableciendo las acciones pertinentes. Algunos de los factores que se miden relacionados con la calidad de vida y el bienestar son condiciones del cargo, desarrollo personal, condiciones ambientales y beneficios económicos. Para las condiciones ambientales se evalúan factores tales como satisfacción con servicios sanitarios, con la iluminación, con cafetería, con la temperatura, con el espacio, con el silencio, con la limpieza, con la ventilación y con el mobiliario.

A través de programas como formación humana, convivencias, formación de facilitadores y las publicaciones, se motiva a los colaboradores para proyectar la información en sus hogares. Teniendo en cuenta lo anterior, en la elaboración del desempeño se mide en compromiso social, el compromiso de cada persona con su familia, su interés por construir un mundo mejor y su compromiso con la naturaleza. En estas capacitaciones se incluyen temas como comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento, manejo del tiempo, calidad, seguridad y gestión ambiental.

Assist-Card en la ejecución de un proyecto de vida individual y familiar de los colaboradores aunque existen no tienen ningún seguimiento, y en cuanto al establecimiento de competencias individuales y organizacionales a desarrollar, mediante capacitaciones y entrenamiento la empresa no lleva a cabo este criterio

ya que no tiene cultura capacitadora y a penas se está implementando en la organización.

Además la empresa no determina la satisfacción de las personas en su trabajo, ni emplea de manera nacional un sistema que determine las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas que garantice el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo si cuenta con un fondo de empleados el cual hace prestamos con bajo interés, sin embargo las demás finalidades del fondo están totalmente centralizadas y le falta más implementación tal como lo muestra el Hospital Pablo Tobon Uribe, el señala que el fondo de empleados debe incluir, fiesta para los niños, promociones en fechas especiales, convenio con instituciones educativas, comerciales, recreativas, turísticas, deportivas y culturales y medir el grado de satisfacción del personal con el fondo. Y lo divide en fondo educativo, el cual hace actividades tales como subsidio para educación, préstamo para matricula con cero interés, entrega de kits escolares, el fondo social salud hace actividades como jornadas de salud, subsidio para exámenes médicos, préstamo cero interesa, el fondo de solidaridad que genera actividades de préstamos para calamidades con cero interés, y subsidios con motivo de matrimonio, nacimiento de hijos, calamidad domestica y fallecimiento de familiares.

Posteriormente en la medición del grado de bienestar de los colaboradores en la medición del clima organizacional se evalúan beneficios económicos, estilo de dirección, comunicaciones y condiciones del cargo.

En el área de activos intangibles el Hospital Pablo Tobon Uribe lo analiza mediante cuatro criterios que son humanos, de mercado, de propiedad intelectual y de infraestructura. El cual es medible en la organización y se mejora con las tendencias referentes a este tema.

4. Conclusiones

Mediante este trabajo pretendo brindar un análisis de la empresa para que esta analice los aspectos de menor excelencia y sea comparada con una organización representante de las mejores prácticas del negocio.

Dentro del análisis interno y externo de la organización se llegaron a varias conclusiones donde la idea era siempre tratar de mejorar las áreas y procesos implementados en la organización.

Se tuvo en cuenta el modelo de benchmarking Funcional para llevar al cabo la implementación y la aplicabilidad a la organización.

Se comparo la empresa con una organización de excelencia ganadora del premio colombiano a la calidad de la Gestión y se llevo a cabo un pequeño resumen de las actividades que estas dos empresas presentaban.

Bibliografía Preliminar

SPENDOLINI, MICHAEL J Benchmarking

PORTER, MICHAEL E. Estrategia Competitiva

PORTER, MICHAEL E. Ventaja Competitiva

www.assist-card.com

www.aseguratuviaje.com

Modelo de Excelencia en la Gestion para Organizaciones de Clase Mundial del Premio Colombiano a La Calidad de la Gestion 2008. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo – Corporación Calidad.

www.mincomercio.gov.co

http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/2003/inversion/oportunidades_2003.pdf

<http://www.universal-assistance.com/>

<http://www.travel-ace.com/>

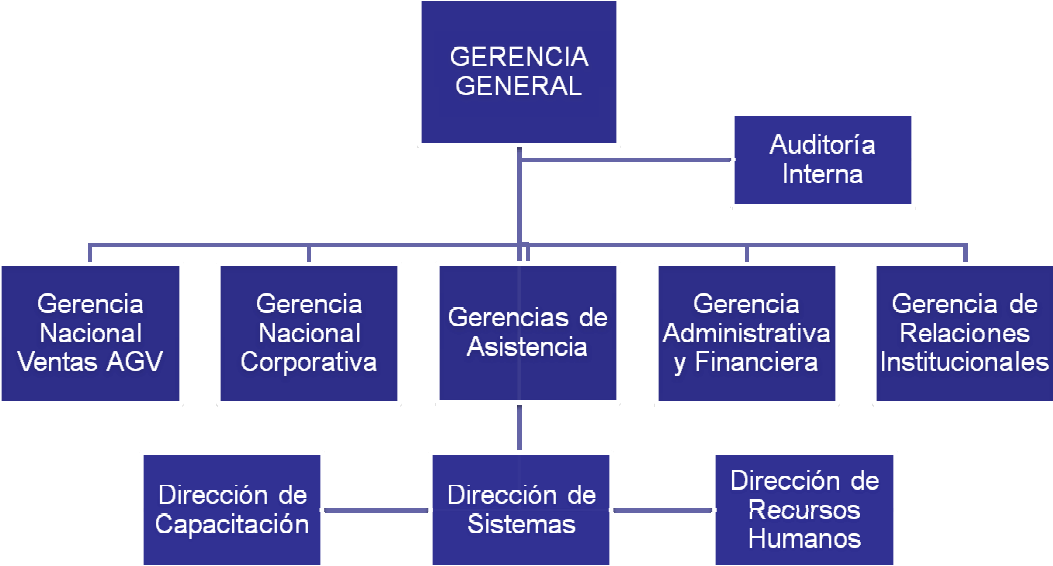
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3927590>

<http://www.aseguratuviaje.com/travelguard/index.php>

<http://www.coris.com.co/home/index.html>

ANEXOS

Anexo A. Organigrama de la Empresa Assist-Card de Colombia Ltda.



Fuent

e: Empresa Assist-Card de Colombia Ltda.

Este organigrama esta establecido por departamentos, los cuales a su vez poseen su propia división.

Anexo B. Estructura Organizacional de Assist-Card de Colombia Ltda.



Fuente: Empresa Assist-Card de Colombia Ltda.

Nueva reestructuración de áreas claves dentro de la organización.

Anexo C. Cuestionario de evaluación Interna de la empresa Assist-Card de Colombia Ltda.

Estrategia y Gestión Estratégica

Este criterio examina tanto el direccionamiento estratégico establecido por la organización para desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor, como los procesos para la definición y gestión de ese direccionamiento estratégico, a través de su formulación, despliegue, seguimiento y evaluación. Incluye la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales

Formulación del Direccionamiento Estratégico	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
1. La empresa cumple a cabalidad con el propósito fundamental en la declaración de visión, misión, principios y valores.						
2. La empresa cuenta con una estrategia permanente que le permite generar desarrollo y éxito sostenible, contando ya sea con una oferta de valor diferenciada, con activos estratégicos o enfocada en sus procesos.						
3. La empresa mantiene actualizada las perspectivas los diferentes procesos y/o grupos de interés en la construcción del direccionamiento estratégico.						
4. La empresa posee unos direccionamientos estratégicos claramente definidos que le permiten orientar sus esfuerzos y acciones hacia el futuro, teniendo en cuenta los objetivos, metas y acciones estratégicas que precisan los lineamientos, para obtener resultados sobresalientes, generando desarrollo y éxito en los cambios del entorno.						

Despliegue del direccionamiento estratégico	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
5. La empresa lleva a cabo el despliegue del direccionamiento estratégico, tanto de las definiciones claves como de los objetivos, directrices y metas generales derivados del mismo, garantizando que todas las áreas y niveles de la organización participen en este proceso y definiendo sus responsabilidades o contribuciones a los objetivos planteados.						

6. La organización evalúa y mejora continuamente el proceso de despliegue del direccionamiento estratégico						
--	--	--	--	--	--	--

Seguimiento al direccionamiento estratégico	0%	25%	50%	75%	100%	Comentarios
7. La empresa cumple con el papel de la alta dirección en el seguimiento y enriquecimiento del direccionamiento estratégico.						
8. La empresa cumple con acciones y procesos que se desarrollan para asegurar el cumplimiento de los resultados organizacionales.						
9. La empresa evalúa, actualiza y mejora continuamente el direccionamiento estratégico, en la búsqueda de la proyección y continuidad de la organización hacia el futuro.						

Alineación de la estrategia, estructura y cultura	0%	25%	50%	75%	100%	Comentarios
10. La organización asegura el avance hacia los propósitos de futuro planteados, alineando la estructura organizacional (perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión y solución de conflictos) con la estrategia definida.						
11. La empresa utiliza una metodología para diseñar la cultura deseada (marco de valores y principios y conjunto de prácticas y conductas), la cual permite identificar los rasgos que se deben moldear para ejecutar la estrategia de manera efectiva.						
12. Los procesos gerenciales utilizados por la organización aseguran la alineación entre la estrategia, la estructura y la cultura.						

Comentarios y/o sugerencias para el desarrollo de la estrategia y la gestión estratégica

Liderazgo y Estilo de Gestión

Este criterio examina el estilo y las prácticas de liderazgo, y la capacidad, participación e influencia de los líderes de la organización en la construcción y mantenimiento de un sistema de gestión integral y una cultura de excelencia, basados en la innovación y el aprendizaje.

Estilo de Liderazgo	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
13.El estilo del liderazgo está definido por la organización y la forma como éste se despliega y reconoce en términos de principios, creencias, valores, conductas y comportamientos.						
14.La empresa cuenta con un papel de la alta dirección en el diseño e implementación de un sistema de gestión integral, la construcción de las definiciones estratégicas, el establecimiento de metas y objetivos, y el control estratégico para el seguimiento y aseguramiento de los resultados.						
15. La empresa cuenta con indicadores y/o acciones para mostrar el impacto e influencia del desarrollo del liderazgo en la organización. Evaluando y mejorando además continuamente estos procesos.						

Construcción de la cultura Organizacional	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
16. La empresa cuenta con elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores) y describe en conductas y comportamientos visibles los miembros de la organización.						
17. La empresa tiene establecidas brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada, y desarrolla acciones para cerrar esas brechas.						

Promoción y desarrollo de Competencias y disciplinas Organizacionales	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
18. Los líderes juegan un papel importante para lograr la participación de los colaboradores en el proceso de gestión integral, y promueven el desarrollo de competencias y disciplinas para el aprendizaje.						
19. La empresa utiliza métodos para desarrollar y fomentar las conversaciones efectivas en la						

organización para una mejor interacción y coordinación de acciones entre personas, áreas y procesos, hacia el logro de los objetivos y las metas organizacionales.						
20. La empresa cuenta con características del trabajo en equipo u otras disciplinas y el nivel de apropiación y reconocimiento de la organización.						
21. La empresa cuenta con competencias y disciplinas que fomentan y desarrollan la organización.						

Comentarios y/o sugerencias para el desarrollo de la estrategia y la gestión estratégica

Gestion Integral del Talento Humano

Este criterio examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la organización. Determina si se fomentan planes y proyectos para que las personas sean autónomas, creativas e innovadoras, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente facilitando el ejercicio del liderazgo colectivo y el mejoramiento de la organización, sus procesos, y los productos y/o servicios que ofrece.

Analiza los sistemas para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el compromiso, el trabajo en equipo, el respeto por las personas y la innovación.

Procesos de Administración de personal	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
22. La empresa cuenta con una definición clara de cargos, perfiles y competencias que contribuyen a la creación de valor a sus grupos sociales objetivo.						
23. La empresa tiene definido los factores de selección y los procesos de vinculación, inducción y reinducción del personal. Contando con formas de contratación que contribuyen a la generación de compromiso y la efectividad organizacional.						
24. La empresa establece y ejecuta los programas de capacitación y mide el impacto generado por ellos.						
25. La organización cuenta con los procesos de administración de beneficios legales y extraleales del personal.						

26. La empresa cuenta con diseño e implementación de los sistemas de evaluación, reconocimiento y retribución del desempeño.						
--	--	--	--	--	--	--

Calidad de Vida en el Trabajo	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
27. La empresa identifica los Factores Críticos de Bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos y calidad de vida laboral, teniendo en cuenta programas que se desprenden para el mejoramiento de estos temas.						
28. La empresa frecuentemente determina la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones emprendidas en casos de insatisfacción.						
29. La empresa diseña e implementa sistemas de trabajo que propician la participación individual y en equipo, el fortalecimiento del compromiso, así como la responsabilidad el empoderamiento y el alto desempeño, para el logro de los objetivos y el mejoramiento de los procesos.						
30. La empresa cuenta con mecanismos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de las personas.						
31. La organización cuenta con sindicato u otras formas asociativas, teniendo acciones y medios de concertación diseñados para trabajar conjuntamente por los objetivos organizacionales.						

Desarrollo Integral de las Personas	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
32. La empresa emplea sistemas para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y garantiza el logro de los objetivos de la organización.						
33. La empresa establece las competencias individuales y organizacionales a desarrollar, haciéndolas realidad a través de procesos de capacitación y entrenamiento.						
34. Los diferentes programas de capacitación adelantados generan en la organización.						
35. La organización propicia y motiva la ejecución de un proyecto de vida						

individual y familiar de los colaboradores.						
36. La empresa desarrolla eventos de bienestar para fomentar la convivencia y el sano esparcimiento personal y familiar.						

Comentarios y/o sugerencias para el desarrollo de la estrategia y la gestión estratégica

Gestión de Clientes y Mercado

Este criterio examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y usuarios finales, y la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacer necesidades, antes, durante y después de la entrega de sus productos y/o servicios.

Conocimiento del Cliente y del Mercado	0%	25%	50%	75%	100%	Comentarios
37. La organización utiliza metodologías para identificar y conocer sus segmentos de mercado y grupos de clientes objetivo, así como sus necesidades o requerimientos presentes y futuros.						
38. La empresa evalúa la confiabilidad y efectividad de las metodologías utilizadas y el mejoramiento de las mismas.						

Sistema de interpretación de las necesidades del cliente	0%	25%	50%	75%	100%	Comentarios
39. Las necesidades, deseos y expectativas del mercado, distribuidores, clientes y usuarios finales se traducen en atributos de calidad y se convierten en especificaciones de diseño para productos y/o servicios, innovadores y competitivos, y para procesos y nuevas tecnologías dentro de la organización.						
40. La empresa cuenta con actores, internos y externos, que participan en las etapas del proceso de diseño de productos y/o servicios, interviniendo e interactuando en cada una de ellas.						
41. La empresa cuenta con procesos para la identificación y aseguramiento de los requisitos legales de los productos y/o servicios diseñados.						

42. La empresa cuenta con un proceso que se sigue para los ensayos de prototipos (nuevos productos y/o servicios), calificación, evaluación, revisión y aprobación de los diseños, así como para los cambios en las especificaciones.						
43. La organización utiliza una metodología para establecer mecanismos y canales efectivos de suministro y/o distribución de los productos y/o servicios diseñados.						
44. La empresa evalúa y mejora el sistema de interpretación de las necesidades del cliente y el proceso para el diseño de productos y/o servicios.						

Gestión de las relaciones con los clientes	0%	25%	50%	75%	100%	Comentarios
45. La organización posee un enfoque y/o políticas para el manejo de las relaciones con sus clientes y/o usuarios, y comportamientos y compromisos, explícitos y visibles, para la interacción con los clientes en el día a día.						
46. La empresa utiliza sistemas y/o procesos para facilitar el acceso de los clientes a ella, y desarrolla acciones para favorecer la satisfacción, retención y lealtad de los distintos grupos de clientes y/o usuarios.						
47. La empresa cuenta con procesos de comunicación e interacción con clientes y/o usuarios, que propician un mayor conocimiento y uso de los productos y/o servicios ofrecidos.						

Sistemas de respuesta	0%	25%	50%	75%	100%	Comentarios
48. La empresa cuenta con un sistema de recolección de información con respecto a solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias, de los clientes y/o usuarios.						
49. La empresa obtiene la percepción de los clientes, acerca del cumplimiento de la oferta de valor, de los productos y/o servicios suministrados y de la organización.						
50. La empresa cuenta con un proceso de análisis y utilización de la información obtenida, detallando las acciones adelantadas para dar respuesta a los						

clientes y/o usuarios.						
51. La empresa mide, evalúa y mejora estos sistemas de respuesta.						

Comentarios y/o sugerencias para el desarrollo de la estrategia y la gestión estratégica

Gestion de Procesos

Este criterio examina el grado en que la organización ha desarrollado una estructura de procesos, la manera como organiza y ejecuta sus actividades cotidianas, la forma como desarrolla la gestión tecnológica y las acciones necesarias para entregar los productos y/o servicios al mercado, cumpliendo los requerimientos de las partes interesadas.

Estructura de procesos	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
52. La organización tiene concebidos o definidos sus procesos y entiende el trabajo por procesos.						
53. La empresa implementa el enfoque de procesos en los diferentes elementos de la gestión y la organización (capital humano, estrategia, procesos productivos y administrativos, cultura entre otros).						
54. Los procesos de la organización se relacionan entre si así como los mecanismos y/o herramientas establecidos para mejorarlos y asegurar valor agregado y logro de los objetivos y metas planteados.						

Gestión del trabajo diario	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
55. La empresa cuenta con un sistema de gestión de procesos, haciendo funcionar las diferentes técnicas y/o herramientas que hacen realidad los productos y/o servicios.						
56. La organización determina los responsables de los procesos y de la implementación de las técnicas y/o herramientas que soportan el sistema, y establece los indicadores para su medición y los resultados a obtener.						
57. La empresa establece y difunde los procedimientos de trabajo, designando						

quienes los elaboran y qué mecanismos se utilizan para mantenerlos y actualizarlos para que estén disponibles en el puesto de trabajo.						
--	--	--	--	--	--	--

58. Los colaboradores en su trabajo diario aplican los elementos del sistema de gestión de procesos, siendo capacitados y entrenados para gerenciar los procesos bajo su responsabilidad y contando con la participación y contribución de sus jefes en la gestión de los procesos.						
59. La empresa mide, mejora e innova el sistema de gestión de procesos.						

Aseguramiento de la calidad	0%	25%	50%	75%	100%	Comentarios
60. La empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad dentro del cual funcionan las diferentes técnicas, metodologías y/o herramientas para planear, ejecutar, controlar, garantizar y mejorar la calidad de los productos y/o servicios y su entrega al mercado, cumpliendo los requerimientos de todas las partes interesadas.						
61. La empresa define y desarrolla los procesos de planificación de la calidad y controla los costos de calidad. Así mismo, garantiza el flujo oportuno de insumos y productos en sus procesos de generación de productos y/o servicios.						
62. La organización cuenta con un enfoque definido y unas metodologías utilizadas para estandarizar los procesos relacionados con el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, administrar la documentación y registros de los procesos que aseguran la calidad de los productos y/o servicios, Evaluar la idoneidad y eficacia del sistema de gestión de la calidad, Definir, ejecutar y controlar el mantenimiento de los equipos y puestos de trabajo y Garantizar el orden, aseo y limpieza de la organización.						
63. La Empresa utiliza procesos para asegurar la calidad de los productos y/o servicios de la organización. Utilizando indicadores para garantizar el cumplimiento de los procesos mencionados.						

64. La organización cuenta con un enfoque con respecto a las compras, implementando la calidad de los insumos, productos y servicios requeridos.						
65. La empresa cuenta con indicadores de efectividad y oportunidad, además se evalúan el proceso de compras y las acciones correctivas y de mejoramiento que se emprenden para el logro de los objetivos.						
66. La organización cuenta con un enfoque respecto al manejo y desarrollo de sus proveedores y subcontratistas.						
67. La empresa cuenta con relaciones y acuerdos establecidos con los proveedores y subcontratistas implementando en la búsqueda del mejoramiento continuo de la calidad de la organización, sus proveedores y subcontratistas.						

Gestion de la Tecnología	0%	25%	50%	75%	100%	Comentarios
68. El sistema de gestión tecnológica de la empresa esta concebido con sus diferentes técnicas, metodologías y/o herramientas como factor primordial para el logro de los propósitos organizacionales.						
69. La empresa cuenta con un enfoque definido y metodologías utilizadas para el proceso de gestión tecnológica, considerando, entre otros temas monitoreo, análisis y prospectiva tecnológica, planificación del desarrollo tecnológico, diseño de estrategias de desarrollo tecnológico, entre otros.						
70. Estos procesos son utilizados para mantener y mejorar los procesos, productos y/o servicios de la organización.						

Comentarios y/o sugerencias para el desarrollo de la estrategia y la gestión estratégica

Gestión del conocimiento y de la información

Hace referencia a la forma como la organización concibe y desarrolla un sistema de gestión de conocimiento, basado en el aprendizaje, individual y colectivo, y el manejo de la información como soporte fundamental para el seguimiento de la estrategia y el mejoramiento de los procesos, productos y/o servicios.

Gestión del conocimiento	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
71. La empresa cuenta con un enfoque sobre la gestión del conocimiento como factor de aprendizaje y desarrollo.						
72. La organización identifica, protege y utiliza el conocimiento como elemento innovador para lograr desempeño superior y creación de valor para sus distintos grupos de interés						
73. La organización propicia la creación de conocimiento a fin de desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y tecnologías, que contribuyan a la generación de bienestar.						
74. La empresa mide, evalúa y mejora los sistemas relacionados con el conocimiento y el capital intelectual.						

Diseño y administración de los sistemas de información	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
75. La empresa utiliza criterios para diseñar y/o seleccionar los sistemas de información, identificando la información relevante de los diferentes procesos y niveles, y desarrollando mecanismos e instrumentos de soporte.						
76. La empresa cuenta con procedimientos y tecnologías usadas para asegurar la confiabilidad, consistencia, seguridad, integralidad y actualización de la información.						
77. La empresa mide, evalúa y mejora los sistemas de información.						

Análisis de la información	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
78. La empresa utiliza sistemas para proporcionar a las personas, grupos y/o áreas, la información necesaria y suficiente para el desempeño efectivo de sus actividades.						
79. La empresa analiza la información e indica los resultados de los análisis y su						

contribución al aprendizaje, al logro de las metas de la organización y en general al mejoramiento de resultados, procesos, productos y/o servicios.						
80. Los resultados del análisis de la información contribuyen al desarrollo del conocimiento y a la creación de nuevos productos y/o servicios de la organización.						
81. La empresa mide y evalúa la eficiencia de estos sistemas de apoyo a la gestión.						

Comentarios y/o sugerencias para el desarrollo de la estrategia y la gestión estratégica

Responsabilidad social

Esta área examina el grado en que la organización ha desarrollado una concepción y un sistema que le permitan gestionar de manera efectiva sus interacciones con la sociedad y con su entorno, para generar valor a sus grupos de interés y contribuir al logro de condiciones de bienestar, al respeto de los derechos humanos, a la armonía en las relaciones laborales. Así mismo, la forma como garantiza ética en sus transacciones, y cumplimiento de las obligaciones legales y la normatividad ambiental.

Enfoque y sistema de responsabilidad social	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
82. La empresa concibe el sistema de responsabilidad social para mantener y mejorar la creación de valor a los grupos sociales objetivo.						
83. La empresa utiliza criterios para identificar las necesidades y expectativas de los grupos sociales objetivo así como programas y acciones que desarrolla con los diferentes organismos, a fin de atender de manera coordinada las necesidades identificadas, y propiciar un ambiente adecuado que permita armonizar la prosperidad de las comunidades y el éxito y desarrollo de la organización.						
84. La organización moviliza sus competencias (corporativas) para involucrar e incentivar a sus trabajadores y accionistas en la ejecución y apoyo de proyectos que se traduzcan en beneficio y desarrollo social.						

85. La empresa identifica, evalúa y mejora los procesos relacionados con un sistema de responsabilidad social						
---	--	--	--	--	--	--

Ética empresarial y gobierno corporativo	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
86. La empresa tiene un enfoque definido para garantizar un ejercicio gerencial de rectitud y transparencia, y el respeto a los derechos de los socios o accionistas, acreedores, empleados, clientes y otros agentes económicos y sociales.						
87. La empresa cuenta con mecanismos implementados de autorregulación y transparencia de la gestión, orientados a fortalecer la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno.						
88. La organización con frecuencia da a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre gobierno corporativo.						

Desarrollo de los grupos sociales objetivo	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
89. La empresa maneja un enfoque hacia el desarrollo de clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, comunidad cercana y sociedad en general, desarrollándose de tal manera que estos grupos armonizan y complementa con la continuidad y sostenibilidad de la organización.						
90. La empresa cuenta con programas y procesos para el desarrollo de esos grupos, y las personas, recursos e inversiones destinados a su realización.						
91. Estos programas y procesos tienen incidencia en el posicionamiento y liderazgo de la organización y en la construcción de un entorno favorable para su propio desarrollo.						
92. La empresa mide, evalúa y mejora estos programas y procesos, y comunica los resultados a la sociedad en general.						

Gestión ambiental	0%	25%	50%	75%	100 %	Comentarios
93. La empresa cuenta con criterios para definir su responsabilidad y compromiso con el medio ambiente y esto se encuentra contemplado en sus planes estratégicos.						

94. La empresa cuenta con políticas, sistemas y recursos para reducir, controlar o eliminar el impacto generado por sus procesos y actividades, sus productos (insumos, empaques y residuos) o servicios, en todo su ciclo de vida.						
95. La empresa desarrolla e incorpora tecnología limpia o de bajo impacto ambiental y promueve y apoya la recuperación de los ecosistemas, la biodiversidad nativa o los recursos naturales de su localidad.						
96. Los proveedores y otras partes interesadas pertinentes son incentivados para adherirse a los compromisos sociales y ambientales; así mismo, cómo los trabajadores son concientizados e involucrados en asuntos relacionados con la responsabilidad ambiental en la organización.						
97. La organización mide los niveles de contaminación, las acciones emprendidas para minimizarlos y el cumplimiento de las reglamentaciones.						

Comentarios y/o sugerencias para el desarrollo de la Responsabilidad Social