

LA TRASTIENDA DEL CAMBIO

Por Gabriela Barbeito.

Universal Assistance pasó de ser una empresa monoproducto de 500 asistencias mensuales, a una multiproducto de más de 15.000 asistencias, en un proceso de menos de un año. Para hacerlo la empresa contó con el asesoramiento de la consultora Paradigma.

Desde el 80, año de su fundación, hasta principios de los '90, UA era una compañía monoproducto que brindaba exclusivamente el servicio de asistencia al viajero. En el 92 la empresa decidió encarar una fuerte política de expansión del negocio, asociada al desarrollo de nuevos productos y mercados. En esta línea, se lanzaron los productos de asistencia a vehículos, camiones y hogar y se expandió el negocio a toda América Latina. El cambio generó la complejización de la atención, la explosión de la dotación, la necesidad de crecimiento del soporte informático, entre otras cosas. Por eso, el giro -que finalizó en el 97 con el cambio de la imagen corporativa- requirió la implementación de un proyecto de transformación de la estructura organizativa, del modelo de gestión del negocio, de los procesos de asistencia y administración y de mejora de los sistemas informáticos.

Para este proyecto de transformación de procesos, UA contó con la colaboración de Paradigma Consultores Asociados, quien participó a través de dos fases: una de definición y diseño de mejoras, y otra de implantación del diseño detallado y puesta en marcha de las recomendaciones. Con el fin de adelantar resultados, se determinaron además una serie de acciones que se pudieron implementar en forma inmediata y sin riesgos, y se realizaron programas de desarrollo de todos los mandos medios de la empresa. "En el proceso de crecimiento trabajamos juntamente con la consultora en la implantación de cambios concretos. No hubo resistencia al cambio, somos una empresa de gran flexibilidad.", explica Gómez. Este cambio radical permitió que Universal Assistance pasara de 500 a 15 mil asistencias mensuales y de una facturación de 7 millones de dólares en el 92 a una de 28 millones en el 98, logrando importantes mejoras de productividad y fundamentalmente manteniendo su alta calidad de servicio.

LA ASISTENCIA SIN LÍMITES

Universal Assistance- líder del mercado asistencial- es hoy una compañía multiproducto y multicanal que brinda una amplia gama de servicios a las personas. Las empresas de Medicina prepaga y Emergencias médicas están incorporando sus productos en busca de ampliar su cobertura a nivel internacional y sumar más beneficios para sus socios.

Luis partió con todo el equipo de rugby de su colegio a jugar un campeonato en Nueva Zelanda. Con sólo 1 años el viaje se presentaba una verdadera aventura. Pero la suerte le jugó una mala pasada y lo que iba a ser una experiencia inolvidable se transformó en un calvario. En el fragor de un partido, se le movieron dos vértebras cervicales casi pegadas a la base del cráneo. Quedó totalmente paralizado y entró en paro respiratorio. Entubado lo llevaron en ambulancia a la ciudad de Tauranga, donde a través de una operación se le fijó la columna. El panorama era más que desalentador. Luis estaba cuadripléjico y vivía gracias a un respirador. Las probabilidades de sobrevivir eran casi nulas. La empresa Universal Assistance (UA), que había sido contratada por el colegio para la asistencia de todo el grupo, entró en operaciones y tomó la decisión de trasladarlo a la Argentina. “El tema era cómo hacerlo, recuerda Horacio Vivaldi, director médico de UA desde hace 18 años. Tenía que ser en determinadas condiciones: con flujo de oxígeno variable, con respirador artificial y había que rotarlo cada dos horas, por ejemplo”. Ahí comenzó la maratónica empresa. Se definió traerlo en un jumbo en un vuelo transpolar. El equipo médico de UA se puso en contacto con los técnicos de Aerolíneas Argentinas para desarrollar un módulo que posibilitara el traslado. “En diez días reformulamos todo un avión y armamos un módulo fantástico, gracias a la colaboración de algunos técnicos que habían participado de los vuelos sanitarios que se realizaron en el 56 por la epidemia de polio”, relata Vivaldi. Luis llegó perfectamente al país. El importante entorno de contención generado por su familia, sus amigos y el colegio, provocaron lo inimaginable: a los seis meses empezó a mover un dedo, luego comenzó a respirar, al año recuperó la movilidad de una mitad del cuerpo y después parte de la otra. “Luis comenzó a hacer una vida normal. Terminó el colegio. Y hace unos meses nos vino a visitar caminando”, concluye el director médico.

En este caso, como en muchos otros, UA puso toda la organización y todos los medios al servicio de la asistencia de Luis. Esta es su filosofía empresarial. “Cuando lo creemos necesario vamos un poco más allá siempre con el objetivo de dar el mejor servicio al cliente. Y si para hacer una repatriación sanitaria tenemos que transformar un avión no ponemos reparos”, explica Ignacio Márquez, gerente de asistencias de Universal Assistance.

■ LA EMPRESA

Hoy -luego de un proceso de transformación que lideró su director ejecutivo, Alberto Chapur- Universal Assistance es una empresa multiproducto y multicanal que brinda asistencia integral a las personas. Ofrecen, a través de diversos canales de distribución, asistencia al viajero, asistencia al vehículo, asistencia a camiones, asistencia al hogar y ahora también asistencia a empresas a través de Universal Teleservicios un novedoso servicio de 24 h. Trabajan con siete centrales operativas ubicadas en Buenos Aires (desde donde se atiende toda Latinoamérica), Santiago de Chile (Chile), Río de Janeiro (Brasil), Punta del Este (Uruguay), Miami (Estados Unidos, Canadá y el Caribe insular), La Habana (Cuba) y Madrid (Europa, África, Asia y Oceanía). Estas reciben más de 700 mil llamados por año y coordinan 240 mil asistencias anuales en todo el mundo. Un entrenado equipo de operadores y una amplia red de prestadores les permite solucionar cualquier inconveniente que se le presente a un pasajero en cualquier lugar del mundo donde se encuentre.

Los operadores -uno de los ejes del servicio- reciben, en forma permanente, cursos de capacitación en atención telefónica, manejo de la comunicación, productos y protocolos médicos. En función de éstos, pueden hacer una evaluación inicial y dar respuesta sobre la disponibilidad asistencial del lugar. El entrenamiento está a cargo del doctor Marcelo Muro, director general de SAME. "No creo que ninguna empresa tenga este nivel de entrenamiento. Además, hacemos diariamente una auditoría horizontal de los casos", explica Vivaldi, quien tienen responsabilidad sobre todas las prestaciones médicas, selección de prestadores, criterios de asistencia, de derivación y manejo de protocolos.

El otro eje central del servicio es la red de 50 mil prestadores (médicos especialistas, odontólogos, clínicas, abogados, etc.). La fidelidad de la red se logra- puntualiza Eduardo Gómez, gerente administrativo financiero- porque nos caracterizamos por pagar a los prestadores de todo el mundo en tiempo y forma y el importe prometido, no importa la complejidad que esto demande. A veces cuesta más el movimiento de dinero que el propio pago". Para la comercialización de sus productos, la empresa cuenta con agentes generales en la Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Perú, Paraguay, Panamá, Ecuador y Colombia. Y están próximos a iniciar actividades comerciales en Venezuela, según anticipa Irene Bokler, gerente comercial turismo de Universal Assistance.

■ PRODUCTOS Y CANALES

El servicio de Asistencia al Viajero ofrece cobertura médica (atención en consultorio o domicilio, consultas con especialistas, exámenes médicos, internaciones, intervenciones quirúrgicas, terapia intensiva y unidad coronaria), odontología, medicamentos, gastos de hotelería, traslados y repatriaciones sanitarias, asistencia legal, cobertura por pérdida de equipaje y transmisión de mensajes urgentes, entre muchos otros. Los servicios incluidos y el monto de la cobertura varían según cada tipo de los cuatro productos que ofrecen. Maximum es un producto top, muy amplio en coberturas y montos. Value es el producto clásico que brinda la protección necesaria en el exterior. Value con Argentina, además de cubrir hasta 90 días corridos por cada viaje, brinda cobertura en la Argentina hasta 30 días a partir de los 100 km del lugar de residencia habitual. Y

por último el producto Regional que cubre países limítrofes. "Hoy hay muchas conciencia del pasajero de que la asistencia es necesaria y no es un adicional. Desde los ejecutivos de empresas que quieren el producto top, pasando por el pasajero individual del paquete armado y por los grupos de estudiantes, hasta el mochilero que sale a recorrer el mundo, todos lo están solicitando", explica Bokler.

La empresa atiende 26 mil casos médicos al año. "El 80% son consultas simples, el 15% son casos graves y el 5% son casos técnicos por pérdida de equipaje y asesoramiento legal", explica Márquez. Este servicio tiene dos canales de comercialización: el negocio minorista que vende los productos mencionados a través de 1.200 agencias de viaje de la Argentina y América latina, y el negocio corporativo -tarjetas de crédito, compañías de seguros, empresa de la salud, bancos y distintos grupos de afinidad- para el cual se diseñan productos a medida.

Dentro de los corporativos el grueso se concentra en empresas de la salud, aunque también las compañías de seguros, bancos y otros grupos de afinidad, han incorporado este servicio. Hoy Universal Assistance brinda- puntualiza Mariano Morazzani, gerente comercial para el canal corporativo- el servicio a 800 mil clientes, entre los que se encuentran: Quilitas, Osde, Medicus, Hospital Británico, Centro Médico Santa Fe, Vittal, Provincia Seguros, Bristol Group entre otras. "Con la asistencia al viajero, aunque no tenga red propia, las prepagas pueden extender su cobertura médica a nivel nacional (requisito impuesto por PMO) y al mundo entero cuando viaja el grupo familiar", explica Juan Briones, gerente de ventas de negocios corporativos. El otro gran canal son las tarjetas de compra a crédito. Las cuentas más importantes son Diners Club, con su producto Club Assistance (a quien le brindan este servicio desde hace 18 años), Visa y Mastercard del Citibank, Visa Bapro y Visa Uruguay. La Asistencia al Vehículo- y con similares características la Asistencia a Camiones- brinda protección al vehículo y a sus ocupantes a partir del km 0 del domicilio del titular. Gracias a una red de más de 3.800 prestadores, da cobertura en el país y en países limítrofes. Este Incluye: mecánica ligera, traslado del vehículo, abastecimiento de combustible y lubricantes, cambio de neumáticos, estancia por robo del vehículo, servicio de conductor, traslado y reparación sanitaria, entre otros. El 95% de los 600 mil autos que cuentan con este servicio son a través de negocios corporativos con las automotrices- como Ford, GM y Peugeot, entre otras- que ofrecen el servicio mientras el auto está en garantía y las compañías de seguros como servicio para sus pólizas de automotores. Sin embargo, en los últimos años comenzaron a sumarlo como ventaja corporativa algunas prepagas médicas.

También operan en el negocio minorista a través del producto Car Assistance ofrecido a los socios de Visa Argentina y Diners Club, y para los clientes de las automotrices que quieren seguir contando con el producto una vez finalizada la garantía.

Con la filosofía de brindar asistencia en forma integral, la protección llegó a la casa de los clientes con el lanzamiento del servicio Asistencia al Hogar. Este producto ofrece la atención de urgencias domiciliarias (en plomería, electricidad, gas, cerrajería, cristales y personal de seguridad) e información de referencia de prestadores en esos rubros y en albañilería, carpintería, pintura, etc. La cartera más fuerte son las compañías de seguros, quienes la incluyen en la póliza de combinado familiar.

Al igual que con vehículos, el producto está atrayendo también a las empresas de salud. “Muchas están interesadas porque, en la búsqueda de sumar diferenciales para sus clientes, el nuevo producto de hogar es más nuevo y ven en él la posibilidad de dar mayor tranquilidad a la familia”, dice Briones. Este servicio está siendo demandado básicamente por compañías de seguros, prepagas, inmobiliarias top, entre otras.

Siempre atentos a las necesidades de sus clientes corporativos Universal Assistance creó una nueva línea de servicios llamada Universal Teleservicios. Esta Central de Atención funciona las 24 h en forma paralela a la Central de Asistencias y ofrece la tercerización de servicios de atención a clientes. Estos van desde la recepción de inquietudes e información sobre productos o servicios, la atención y derivación de consultas, la realización de encuestas, la canalización de problemas de pago, hasta brindar diversa información, como daros meteorológicos o estado de rutas.

Morazán remarca que hay una gran expectativa sobre este servicio en las prepagas que, no tienen la capacidad o por un tema de ahorro de costos, prefieren tercerizar la administración de las emergencias fuera de su horario de atención. “Si un afiliado necesita atención a las 23 horas, a la prepaga le preocupa que vaya a la clínica con la que tiene el mejor acuerdo. Nosotros podemos ser los coordinadores de esta derivación”, ejemplifica. Puertas adentro el servicio funciona de la siguiente forma: se capacita a un equipo de operadores y se desarrolla un software o se instala el de la prepaga sobre el sistema de Universal Assistance. Cuando ingresa un llamado, el sistema reconoce de qué empresa viene y atiende, coordina y deriva como si estuviera en la empresa. En todo momento, gracias a un sistema on-line, la entidad recibe información completa sobre la atención del servicio. A fines del año pasado, Universal Assistance fue adquirida por el fondo de inversión Advent Internacional. Con el respaldo y la capacidad financiera del fondo, hoy la empresa se prepara para seguir expandiendo sus negocios, en la Argentina y América latina mientras que continúa agregando novedosos servicios a sus clientes.