



UNAPPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Estudios de Posgrado
Maestría en Dirección Comercial

Trabajo final para optar por el título de
Maestría en Dirección Comercial

Título

Elaboración del plan de mejora para el seguimiento de casos en
el área de servicio al cliente en Copa Airlines

Sustentante

Yomaris del Carmen Rodríguez Guerrero

Matricula: 2004-0503

Asesor (a):

Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2020

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar al todo poderoso por permitirme culminar otra etapa de mi vida, en la cual pude demostrar que soy capaz de realizar cada trayecto o meta que me determine en la vida, como fue esta.

A mis padres, José Augusto Rodríguez y Margarita Guerrero de Rodríguez que siempre me enseñaron a nunca dudar de mis capacidades para poder lograr lo que me proponga, sin perder el objetivo principal. Gracias Mami, estoy más que segura que estas disfrutando desde el cielo este nuevo logro en mi vida.

A mis hermanos, José Augusto Rodríguez (Junior) y Dianneris Rodríguez, ejemplos de superación y de saber enfrentar cada paso con gallardía y entusiasmo. Gracias por siempre estar cuando los necesite durante este proceso.

A mi esposo, compañero de vida, Ramon Antonio Soriano Aybar (Junior), a mis hijos Valerie Marie Soriano Rodríguez y Nomar José Soriano Rodríguez, por sacrificar cada minuto de su tiempo que no pude dedicarles como se lo merecen, para poder completar este logro personal, que sé que el mismo será de éxito para nosotros de ahora en adelante.

A mi hermana y amiga Erika Trinidad, amiga gracias por siempre animarme a ser mejor cada día de mi vida. Sabes que este título no sería posible sin ti, no te imaginas lo que siempre te agradeceré por esforzarme a lograrlo.

A mis compañeros de maestría, gracias por demostrarme lo que es trabajo en equipo con profesionales y personas de un bello corazón.

A mis profesores de esta maestría, que siempre me orientaron con conocimiento y experiencia adquirida a través de una excelente carrera profesional.

Gracias a todos, con este nuevo logro, daré a demostrar que esto no queda aquí, es solo un paso del crecimiento que se avecina. Bendiciones a todos.

RESUMEN

El servicio y seguimiento de los casos que se le podría ofrecer a cada pasajero a través de las plataformas y herramientas existentes dentro del departamentos de servicio al cliente de Copa Airlines, son los enfoques principales de este proyecto, los cuales juegan un papel importante en las empresas dedicadas al servicio como producto final. En este trabajo se ve el planteamiento de uno de los problemas que experimenta constantemente las empresas dedicadas al servicio, como es la insatisfacción, esto a raíz de falta de servicios o herramientas que ayuden a poder experimentar una experiencia de calidad como lo exigen los consumidores de hoy en día. En Copa Airlines el manejo de los casos del departamento de servicio al cliente, específicamente los reclamos por pérdida de equipaje o quejas por el servicio brindado a bordo son manejados y monitoreados por el cliente a través de correos electrónicos, lo que crea cierta incertidumbre y desesperación por el pasajero que exige tener una respuesta más actualizada posible sobre su caso. Tomando en cuenta el manejo actual, es que se recomienda poder crear un plan de seguimiento de estos casos, donde los pasajeros mediante las herramientas existentes como son página WEB y APP ayuden a los pasajeros a poder tener un mayor control y seguimiento actualizado de sus casos, logrando así, mayor rapidez en la entrega de información, reducción de quejas adicionales por un servicio no logrado, mayor control de información por parte de los pasajero y mejor acceso de las plataformas.

ÍNDICE

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

RESUMEN.....	ii
--------------	----

LISTA DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

Capítulo I: Evaluar el funcionamiento del departamento de servicio al cliente 10

1.1 Inicio y desarrollo del departamento del servicio al cliente en las organizaciones.....	10
---	----

1.2 Capacidades, habilidades y competencia del personal del área de servicio al cliente en la industria de servicio.....	12
--	----

1.3 Estructura actual del departamento de servicio al cliente de Copa Airlines.....	14
---	----

1.4 Situación actual del proceso de solicitudes y seguimiento en los casos de reclamación de servicio a bordo y reclamos de equipajes del departamento de servicio al cliente de Copa Airlines.....	17
---	----

Capítulo II: Diseñar un plan de mejora para el seguimiento de casos..... 19

2.1 Principales elementos y herramientas para el desarrollo de un plan de mejora en el seguimiento de los casos de servicio al cliente.....	19
---	----

2.2 Modelo adecuado de seguimiento para casos de reclamación de servicio a bordo y equipaje.....	27
--	----

2.3 Definición de las principales áreas involucradas para el buen funcionamiento del plan de mejora para casos de reclamación a bordo y de equipaje en Copa Airlines.....	35
---	----

Capitulo III: Funcionamiento y proceso de plan de mejora para el seguimiento de casos de reclamación de servicio a bordo y equipaje en Copa Airlines.....	38
3.1 Funcionamiento y ejemplos para plan de mejora en seguimiento de casos de reclamación de servicio a bordo y equipaje en Copa Airlines.....	38
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS.....	63

LISTA DE FIGURA

Figura No1. Organigrama departamento de servicio al cliente Copa Airlines	15
Figura No2. Modelo de gestión de plan de mejora	42
Figura No3. Visualización de conversación en línea por medio de la página de internet	44
Figura No4. Visualización de conversación en línea por medio de la APP	45
Figura No5. Visualización del tiempo de respuesta mediante a la página de internet.	46
Figura No6. Visualización de la opción y formulario de reclamos en la APP de Copa Airlines	47
Figura No7. Visualización de la opción de queja o reclamos en la página web y aplicación de Copa Airlines.	50
Figura No8. Visualización del formulario mediante la página de Internet y aplicación, presentando la opción de información para pasajero preferenciales del programa de viajero frecuente ConnectMiles.	51
Figura No9. Visualización del correo electrónico con el número de caso que estaría recibiendo los pasajeros.	52
Figura No10. Visualización de la opción para la colocación de número de caso y rastreo.	53
Figura No11. Imagen de la visualización del proceso búsqueda de casos mediante a la aplicación de Copa Airlines	54
Figura No12. Imagen de la visualización del seguimiento del caso a través de la aplicación y pagina web de Copa Airlines.	55
Figura No13. Flujo del proceso de manejo interno de los casos de servicio al cliente, como también visualización de las etapas en el seguimiento de los casos mediante página de internet y APP.	57

INTRODUCCIÓN

Las empresas enfocadas en el servicio como objetivo principal tienen un reto mayor en poder mantenerse en la mente y opción primordial de los clientes o consumidores al momento de elegirlos. En la actualidad ofrecer calidad durante el proceso de compra, venta y post venta en cada día más desafiante, por el crecimiento de los competidores que vienen al mercado y brindan a los clientes servicios con valores agregados, haciendo un poco más allá de descubrir una necesidad; llevando a cabo un producto que logra la satisfacción de los clientes y que se mantiene en la elección de un cliente que busca calidad, variación y vanguardia.

La satisfacción del cliente es un concepto que genera importancia en el crecimiento constante de una empresa enfocada en el servicio, como es el caso de la empresa Compañía Panameña de Aviación (Copa Airlines) donde ofrecer calidad a través de una experiencia de excelencia, es lo que lleva consigo poder obtener un agrado o satisfacción por parte de los clientes y pasajeros que optan por utilizar los servicios de esta compañía.

Uno de los parámetros principales que quisiéramos plantear en este trabajo, es la experiencia que obtienen los clientes en el proceso de post venta donde cada empresa debe salvaguardar la calidad brindando durante el mismo, porque de esto dependerá si se tendrá un cliente detractor o un cliente satisfecho. En esta ocasión estaremos exponiendo una parte de este proceso, específicamente en el área de servicio al cliente, en la parte de reclamaciones de servicio a bordo y equipaje como saqueos y pérdida.

Copa Airlines es una empresa enfocada en servicio, donde cada pasajero vive una experiencia desde la adquisición de la compra de su boleto hasta llegar a su destino final, pasando por un servicio en mostrador y bordo. Actualmente la empresa posee herramientas que ayudan a los pasajeros a realizar sus reclamaciones a través de los canales como: página web completando un formulario, directamente en los mostradores de los aeropuertos y en las oficinas de ventas mediante a los agentes de servicio, quienes elevan la queja o reclamo por medio de un correo electrónico que conlleva un seguimiento por el mismo.

Para poder plantear lo expuesto en este trabajo, se realizó la evaluación de las posibles causas que crean una insatisfacción por parte de los pasajeros sobre el servicio brindado del departamento de servicio al cliente.

A continuación, imagen de la evaluación de este problema:



Estos puntos mencionados, son un desglose de las principales partes que dan soporte al problema que se presentan en este proyecto.

Observando el proceso de seguimiento brindado por la empresa en los casos de presentados, se analiza la oportunidad de poder elaborar un plan de mejora para el seguimiento de los casos específicamente reclamaciones de servicio a bordo y equipaje como saqueos y perdida. Actualmente los pasajeros afectados cuentan con un seguimiento a través del correo electrónico, generando desesperación, incomodidad y frustración por la falta de información actualizada de sus casos, lo que afecta las relaciones comerciales e imagen de la empresa.

Tomando en cuenta la oportunidad de fortalecer la experiencia del servicio al cliente, el objetivo principal de este trabajo es Diseñar un plan de mejora para dar seguimiento en los casos de reclamación en el servicio a bordo y equipaje en Copa Airlines, sin antes no dejar de analizar los objetivos específicos que se desarrollan en este, entre ellos están:

1. Analizar en las fuentes teóricas los temas de satisfacción al cliente en el sector de la aviación comercial.
2. Las capacidades, habilidades y competencia en el área de satisfacción al cliente que poseen las personas del departamento de servicio al cliente de la aerolínea Copa Airlines.
3. Determinar los diferentes tipos de casos presentados de insatisfacción al cliente y su tiempo de respuesta, en el departamento de servicio al cliente de Copa Airlines relacionados con servicio a bordo y equipaje.
4. Diseñar un plan de mejora para el seguimiento de los casos de reclamación relacionados con el servicio a bordo y equipaje en Copa Airlines.

Hoy en día poder ofrecer un seguimiento continuo de las quejas y reclamos realizados por los clientes a través de herramientas que pueda ofrecer las empresas lleva consigo un resultado óptimo de las respuestas y solución rápida de los mismos.

Para que esta percepción sea positiva es necesaria la articulación de un sistema de reclamaciones coordinado y en interacción constante con todas las áreas de la organización que, actuando de forma descentralizada, ayude en la identificación de los deseos, necesidades, expectativas y percepciones del cliente. (S.L., 2009, p. 68).

La orientación de la empresa hacia una estrategia que favorezca la recepción de las reclamaciones, quejas, sugerencias, favorece la creación de ese nexo. En este contexto las reclamaciones se muestran como una segunda oportunidad que ayuda a las empresas a la identificación de sus puntos débiles y sus áreas prioritarias de mejoras. (S.L., 2009, p. 68).

Este proyecto busca implementar un plan de mejora en el seguimiento de los casos presentados en los reclamos por servicio a bordo y equipaje, mejorando la calidad de servicio y eficientizando el tiempo de respuesta a través de herramientas tecnológicas y administrativas.

El seguimiento constante de los casos presentados por los clientes en el área de servicio al cliente ayuda en la solución eficiente de las quejas y reclamos. Es por esto por lo que un plan de mejora en el seguimiento de los casos presentados donde se pueda trabajar con herramientas ya existente en Copa Airlines como son la página de internet, APP y centro de servicio al cliente de la mano con el personal administrativo del departamento de servicio al cliente, ayudarían a presentar una respuesta e información más actualizada en un mayor tiempo.

Los clientes externos son la fuente principal de ingreso de la empresa, es por esto por lo que es de suma importancia el seguimiento y soporte que le podemos brindar al momento de un caso donde el servicio pagado no fue lo esperado. Cada día la competencia comercial crece y más aerolíneas

evolucionan creando procesos y herramientas más actualizadas que ayudan con el soporte y servicio que les brinda a sus pasajeros.

Las intervenciones de mejora del servicio al cliente deben por tanto comenzar por analizar la experiencia del cliente real y compararla con la deseada, armando “de afuera hacia dentro” del final al inicio la secuencia de requerimientos que deben de cumplir productos, servicios, procesos y personas involucradas (Bernadez, 2009, p. 251).

La experiencia del cliente debe de estar al menos en el nivel 5 de desempeño: debe ser consistente, intencional, deliberada y valiosa. (Bernadez, 2009, p. 251).

Este plan de mejora contribuirá con la eficiencia en el área de servicio al cliente, logrando obtener mayor control de los casos, seguimiento de estos y mejor control del tiempo laborar de la parte administrativa, ya que los mismos podrán dar soporte a los clientes afectados a través de su número de caso, el cual podrá ser monitoreado por los pasajeros en las herramientas de seguimientos que se ofrecerán en la página de internet, app y centro de servicios.

Este proyecto ayudará en los siguientes aspectos:

- Seguimientos instantáneos de los casos por parte de los pasajeros.
- Eliminación de correos de seguimientos, lo que conllevan más tiempo por el personal de servicio al cliente.
- Mayor control y segmentación de los casos presentados.

Evaluando las informaciones suministradas por la parte teórica sobre que tener en cuenta en el proceso de la implementación de un plan de mejora en el seguimiento de los casos de servicio al cliente, nos damos cuenta de que el mismo está muy enfocada en la satisfacción, servicio, relación y procesos que conllevan el buen funcionamiento las aéreas o departamento.

Según la teoría “La satisfacción del cliente se define como el grado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio.” (Vavra, Como medir la satisfacción del cliente , 2002, p. 28). Por otro lado “La satisfacción del cliente se refiere a las sensaciones de placer o decepción con las expectativas del comprador.” (Kotler, 2002, p. 21)

Tomando en cuenta lo antes expuesto, es importante evaluar la mejora de los procesos y herramientas existentes dentro de la empresa para complacer mediante un excelente servicio, definiéndose como “resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamiento codificado” (Maqueda Lafuente & Llaguno Musons, 1995, p. 395) y así evitar una insatisfacción “Se puede definir como un fenómeno psicosocial de desagrado del trabajo, de eliminación, de rechazo y de deshumanización típico del trabajo moderno, que afecta prácticamente a toda aérea. (Menendez Diez, et al., 2008, p. 48).

Dentro de los conceptos evaluados durante este trabajo y analizando el origen de la empresa Copa Airlines, vimos conceptos muy enfocados en el servicio y su proceso.

Servicio al cliente: Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes. (Couso, 2005, p. 17).

Insatisfacción: Se puede definir como un fenómeno psicosocial de desagrado del trabajo, de eliminación, de rechazo y de deshumanización típico del trabajo moderno, que afecta prácticamente a toda aérea. (Menendez Diez, et al., 2008, p. 48).

Satisfacción: “La satisfacción del cliente se define como el grado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio.” (Vavra, Como medir la satisfacción del cliente , 2002, p. 28).

Mercado: es el conjunto de los individuos que necesitan o demandan un producto o servicio y pueden adquirirlo porque tienen recursos para ello. (Pinedo Gonzalez, 2007, p. 12).

Reclamación: se puede definir como el hecho de pedir o exigir con derecho o con instancia algo de un modo formal. (Gonzalez Garcia , 2006, p. 9).

Comunicación: es la transmisión de información entre dos o más seres humanos; por información entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones. (Couso, 2005, p. 17).

Imagen corporativa: imagen que tiene el público de una organización en cuanto identidad como sujeto social. La idea global que tiene sobre su producto, sus actividades y su conducta. (Caldevilla Dominguez, 2007, p. 245).

En este proyecto estaremos trabajando con el tipo de investigación correlacional ya que involucrara varias variables importantes en el desarrollo de la investigación y en la solución de esta. En este caso se evalúa el personal del área de servicio al cliente, su nivel de capacidades, al igual que las diferentes

herramientas existentes para la implementación del seguimiento en los casos presentados de servicios al cliente, como los diferentes departamentos dentro de la empresa para lograr una satisfacción de cliente exigida y demandada por los pasajeros.

El diseño de investigación elegido es el cuasiexperimento tomando en cuenta las variables principales de esta investigación.

En Copa Airlines, específicamente en el departamento de Servicio al Cliente podemos manipular más de una variable para observar su efecto o comportamiento con una o varias variables dependientes. Los casos presentados en el área de reclamos por servicio a bordo pueden ser observados a través de las solicitudes presentadas mediante a las solicitudes y números de reclamación, lo que hace mucho más efectivo poder tener un resultado acorde lo que lo queremos analizar.

En Copa Airlines, aunque se tenga grupos de comparación como son las oficinas y puntos de atención al cliente en los países donde operamos, no podemos agruparlos o emparejarlos, lo que delimita poder hacer un experimento puro.

La técnica de investigación a tomar sería la encuesta utilizando la escala Likert para la mayoría de los indicadores y para el último una pregunta abierta, logrando poder obtener más información sobre las respuestas que se quiere lograr. Ambas técnicas nos ayudarán a obtener información de sus reacciones en cuanto a la satisfacción del servicio y seguimiento en los casos creados en el departamento de servicio al cliente.

Con estas informaciones se quiere poder mejorar un servicio, el cual ya cuenta con cualidades positivas mediante a un departamento de servicio al cliente capacitado, que brindan la calidad de los servicios, siempre buscando poder obtener la satisfacción del cliente y completar una experiencia de calidad por parte de los pasajeros que utilizan los servicios de Copa Airlines.

CAPÍTULO I:

EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

1.1 Inicio y desarrollo del departamento del servicio al cliente en las organizaciones

La atención al cliente es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Tal como lo expresa la autora María Escudero, la atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de este y satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa (Escudero, p. 6).

Existen diferentes formas de poder brindar la atención al cliente de una manera más ágil y que los estos puedan comunicarse con las empresas lo más cómo, rápido y confiado posible. Según Escudero en su libro *Servicio de atención comercial*, existen tres maneras de interacción con el cliente: a través de la atención presencial, telefónica y virtual (Escudero).

El departamento de servicio al cliente dentro de las organizaciones enfocadas en el comercio juega un rol importante, ya que por medio de este se puede recibir informaciones valiosas que ayuden a las empresas a mejorar y poder brindar un mejor servicio. El departamento de servicio al cliente es el responsable de recopilar las actividades orientadas a los clientes, ayuda sobre el uso del

producto, recibe incidencias y quejas y, lo más importante, escucha sugerencia que hacen fortalecer el producto.

Según Pilar Sánchez, el departamento de servicio al cliente fue creado por las empresas e incorporado en uno más de sus servicios, pues a través de este se puede mejorar la imagen corporativa (Sanchez).

El autor William A. Band en su libro *Creación del Valor. La clave de la gestión competitiva*, indica que al inicio de los años setenta, nuevos factores comenzaron a aparecer en los saludables mercados que habían alimentado los beneficios de las empresas norteamericanas a partir de la Segunda Guerra Mundial. Entre los nuevos retos estaban: la competencia globalizada a nivel mundial, clientes más exigentes, la liberación de muchos sectores, los rápidos cambios tecnológicos y una fuerza laboral que insistía en una mayor implicación y significado en sus trabajos y carreras. En los años ochenta, los directivos de las empresas comenzaron a despertar ante el hecho de que debían cambiar su sistema de trabajo si querían que sus organizaciones mantuviesen competitividad en el nuevo entorno (Band, 1994).

1.2 Capacidades, habilidades y competencia del personal del área de servicio al cliente en la industria de servicio.

Hoy en día el servicio brindado juega un rol importante en los resultados de desempeño, presentado en las organizaciones orientadas en brindar un producto enfocado en el servicio. Los departamentos que ofrecen el soporte a los clientes y ayudan a brindar una experiencia confiable entre estos, deben de cumplir con capacidades y habilidades que demuestren su calidad como persona indicada para ofrecer informaciones claras y precisas, al igual que ser la imagen de la organización.

Las capacidades se desarrollan a partir de la experiencia histórico-social de la humanidad, mediante la transmisión de conocimientos y modos de actuar que han sido transmitidas, a través de la actividad y comunicación, por diferentes generaciones. Todo esto, plasmado en habilidades y hábitos tanto de tipo intelectual como práctico. En esta evolución histórico-social, el propio hombre se ha desarrollado en sus procesos psíquicos y en sus particularidades psicológicas, en esto se incluyen sus capacidades, las cuales se han ido concretizando en su actividad creadora y transformadora, en los instrumentos, en la ciencia, en la cultura, en la tecnología, etcétera (Martinez Simon , Mendez, & Salas Morales, p. 15).

Para ofrecer un servicio de calidad enfocado en brindar un soporte con niveles de altos estándares y objetivos de la empresa, es importante que el personal encargado de suministrar el servicio y soporte se encuentre totalmente capacitado con competencias, habilidades y capacidades que ayuden a ofrecer la información lo más clara y con los niveles que exige un servicio de hoy en día. Tal como lo indica el autor José A. Pérez, la calidad del servicio otorgado va a depender en gran medida del nivel de satisfacción de los tres tipos de necesidades, por lo que se impone desarrollar en el personal nuevas habilidades más eficaces, así como actitudes positivas hacia el servicio que complementen el desempeño y que persigan la satisfacción global del cliente (Pérez Fernández de Velascos, 1994).

El servicio al cliente, por lo tanto, es una actitud, un estilo de vida, una competencia. Las empresas pueden gastar tiempo, dinero y esfuerzos tratando de alinearse en satisfacer las necesidades de sus clientes, pero si las personas responsables de interactuar con ellos no conocen su contribución de valor en ellos (necesidad de capacitación) o la saben, pero no tienen la voluntad para

hacerlo (necesidad de motivación), difícilmente se logrará el éxito (excelencia de servicio) (Alcaraz Rodriguez, et al., p. 114).

Existen aspectos del perfil del personal de servicio que determinan la calidad del servicio brindado:

- Alto conocimiento en el manejo de información: este tipo de perfil debe tener una alta capacidad de conocimiento del sistema y bases de datos.
- Manejo de idiomas, que ayuda a poder brindar un servicio de calidad globalizado.
- Tener auténtico gusto y motivación personal: este personal está claro de poder brindar una satisfacción del cliente y determinar que es uno de sus objetivos principales a la hora de servir.
- Manejar un alto desarrollo en habilidades operativas de relación y comunicación.

- Contar con una actitud positiva, esto ayuda a poder conseguir una empatía con el cliente, lo que ayuda a que sean más receptivos a las opiniones de los clientes.
- Poseer capacidades de relación interpersonal.
- Alto nivel de habilidades para priorizar diferentes actividades (correos, llamadas, atención al cliente, etc.).
- Responsable en sus acciones.
- Reconocimiento de sus errores.
- Celebra sus éxitos y triunfo

Enfocar estas habilidades y competencia en el personal que brinda el servicio en las instituciones, aseguran estabilidad en la calidad de los productos y cómo llegan a los clientes enfocados en obtener altos estándares.

1.3 Estructura actual del departamento de servicio al cliente de Copa Airlines

Las grandes empresas orientadas al servicio como producto principal desarrollan una dirección, conformada por varios departamentos alineados en toda la experiencia que viven los clientes, tal es el caso de Copa Airlines.

Actualmente Copa Airlines cuenta con una dirección de experiencia del cliente, creada por departamentos alineados en toda la información que recibe el pasajero que utiliza sus servicios. Dentro de los departamentos que pertenecen a esta dirección se encuentran: Gerencia de servicio al cliente, Gerente de centro de atención para pasajeros de programa de viajero frecuente, Coordinador de Insights, Coordinadora de Política y Procedimientos y Coordinador de Capacitación.

El departamento de servicio al cliente está conformado por 32 personas que velan y dan soporte sobre los casos presentados en la actualidad.

Organigrama:

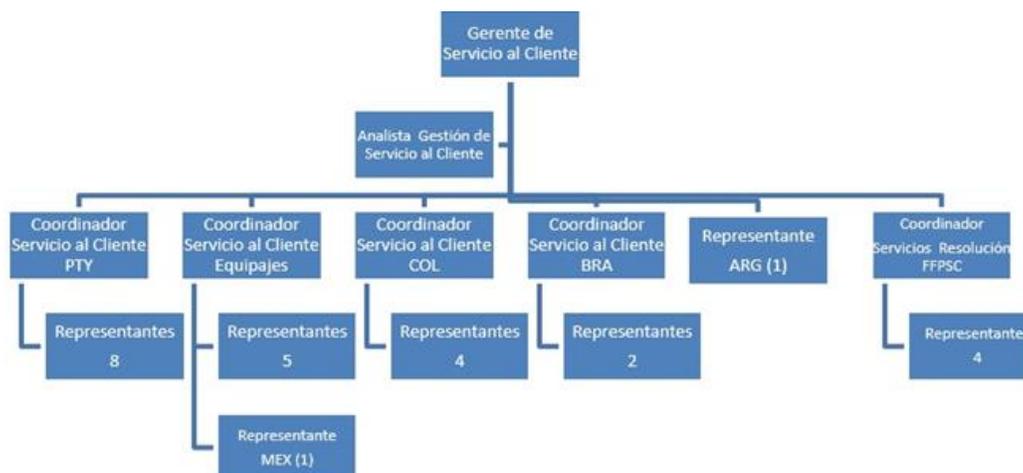


Figura No1. Organigrama departamento de servicio al cliente Copa Airlines

- **Gerente de Servicio al cliente:** esta persona es la encargada de reportar a la dirección de experiencia del cliente y vela por el buen funcionamiento de los departamentos que se encuentran por debajo de este.
- **Analista de Gestión de Servicio al Cliente:** posición que funge como filtro entre los coordinadores y la gerencia de servicio al cliente. Esta persona se dedica a gestionar, a través de los coordinadores, una respuesta acorde a los lineamientos de la empresa, así como también da soporte a los cierres de negociación con el cliente.
- **Coordinador del servicio al cliente para Colombia:** esta posición reporta al analista de gestión de servicio al cliente y da soporte a través de cuatro representantes a todos los destinos dentro de Colombia.
- **Coordinador del servicio al cliente para Brasil:** reporta al analista de gestión de servicio al cliente, ofreciendo atención a todos los destinos dentro de Brasil, a través de dos representantes que brindan el soporte.
- **Representante del servicio al cliente para Argentina:** esta posición reporta directamente al analista de Gestión de Servicio al cliente y solo cuenta con una posición.
- **Coordinador del servicio al cliente para Panamá y resto de los países:** esta posición reporta al analista y brinda el soporte de atención al cliente con ocho representantes.
- **Coordinador de servicio al cliente para equipaje:** esta posición reporta directamente al analista de gestión de servicio al cliente, es el encargado en conjunto con seis representantes de verificar los casos únicamente de

equipaje en conjunto con los líderes de equipaje de cada aeropuerto donde Copa Airlines opera.

- **Coordinador de servicio de resolución del programa de viajero frecuente:** esta posición le reporta directamente al analista de gestión de servicio al cliente da soporte por medio de cuatro representantes de todos los caos presentados a los usuarios del programa de viajero frequent

1.4 Situación actual del proceso de solicitudes y seguimiento en los casos de reclamación de servicio a bordo y reclamos de equipajes del departamento de servicio al cliente de Copa Airlines

El entorno de las empresas que manejan el servicio como eje principal de su producto, debe estar enfocado en poder contar con herramientas que soporten la demanda solicitadas, a través de los clientes que exigen un servicio de calidad y una solución enfocada en respuestas acorde a sus expectativas.

El departamento de servicio al cliente de la aerolínea Copa Airlines maneja un flujo de casos presentados a raíz del servicio brindado en los mostradores, a bordo o luego de haber realizado su viaje. Actualmente los pasajeros tienen las facilidades de poder realizar sus quejas o solicitudes a través de canales existente:

- Página de internet de la empresa (www.copa.com): por esta vía el pasajero puede realizar su reclamación completando el formulario indicado con las informaciones de su vuelo, informaciones personales y descripción del tipo de queja o comentario que desea expresar.

- Mostradores de servicio al cliente: El pasajero cuenta con la opción de poder presentar su queja o reclamación a través de los puntos de servicio al cliente existentes en los países donde la aerolínea ofrece sus servicios.
- Correo electrónico: esta vía es una de las más utilizadas por los pasajeros afectados. Pueden realizar su reclamación o queja por medio del correo electrónico, customerservices@copair.com.

El enfoque principal de la recopilación y seguimiento de los casos de reclamación de servicio a bordo y reclamos de equipajes que se presentan a través de las plataformas, se manejan directamente a través de correo electrónico, donde el pasajero puede tener conocimiento de cómo va su caso, según la respuesta recibida por el departamento. El tiempo de respuesta de este caso se encuentra en un rango de 15-20 días hábiles, según el tipo de caso presentado.

CAPITULO II:

DISEÑAR UN PLAN DE MEJORA PARA EL SEGUIMIENTO DE CASOS

2.1 Principales elementos y herramientas para el desarrollo de un plan de mejora en el seguimiento de los casos de servicio al cliente

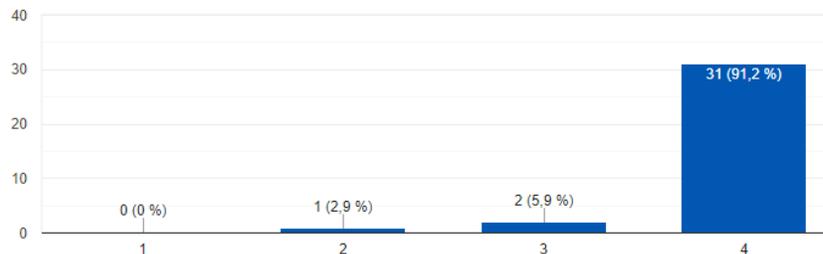
Para determinar un buen funcionamiento de los casos de servicio al cliente y los resultados obtenidos por la ayuda brindada y solución de estos, es importante contar con determinados elementos y herramientas.

El departamento de servicio al cliente, específicamente el área de reclamaciones cuenta con una alta valoración por parte del cliente que utiliza sus servicios, ya que cada pasajero que experimenta casos de este tipo requiere y necesita un seguimiento constante y respuesta rápida, específicamente en los casos de reclamo de equipaje y servicio a bordo.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos a través de una encuesta realizada a un total de 34 pasajeros que habían experimentado el producto de Copa Airlines, pudimos determinar lo siguiente:

El 91% de los encuestados prefieren contar con diferentes opciones para iniciar un proceso de reclamación

1.



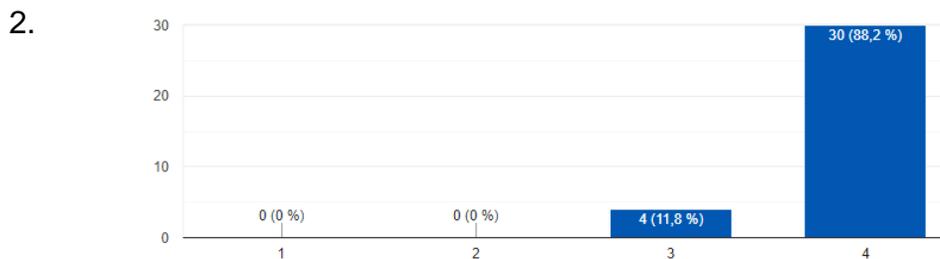
Fuente: Elaboración propia

Las herramientas ofrecidas a los pasajeros o clientes al momento de realizar la reclamación dependerán de la experiencia positiva o negativa que exploren al momento del caso. Es importante determinar qué opciones fáciles, rápidas y eficientes se pueden diseñar para brindar una solución.

Tal como lo explica el autor Horacio Croxatto en su libro *Creando Valor en la Relación con sus clientes*, estos disponen de múltiples canales para interactuar con la organización de servicio. Lo pueden hacer a través del teléfono, web, web chat, etc. Lo importante a tener en cuenta es que, independientemente del canal que decida utilizar, espera no tener que contar lo mismo o ingresar la misma información cuando contacta por segunda vez a la empresa a través de un canal diferente. Esto obliga a que la visión completa del cliente, desde la óptica de servicio, esté disponible independientemente del canal que haya elegido. Lo segundo a tener en cuenta es que sus expectativas en cuanto a nivel de servicio no son las mismas para cada canal. Es distinta la velocidad que espera en la resolución

de una inquietud cuando la realiza un email, por ejemplo, de cuando utiliza una facilidad del web chat (Croxatto, 2005).

El 88% valora como de gran importancia poder contar con herramientas tecnológicas al momento de la realización de las reclamaciones.



Fuente: Elaboración propia

Hoy en día, los clientes requieren de diferentes opciones que le pueda brindar la empresa o institución, pero de una maneja más ágil, fácil y que se encuentren al alcance. En este sentido, tal como lo pudimos determinar en este punto, los pasajeros valoran mucho poder contar con herramientas tecnológicas que le ayuden a poder solucionar sus casos.

La innovación en el proceso juega un rol importante en el crecimiento de las empresas, ya que ayudan a crecer de una manera acorde a los tiempos. Según se expresa en el libro *Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero en destinos urbanos emergente*, la tecnología y la innovación han demostrado su importancia para la gestión, pero no se puede olvidar que son solo una parte de la inversión que se debe hacer. Es necesaria la inversión en formación, rediseño de procesos, y otros cambios

organizativos para garantizar su éxito. Por lo tanto, es fundamental que otros aspectos deben de formar parte de los planes estratégicos de innovación tecnológicos. La tecnológica debe ser el medio, no el fin (Figueroa Domeco, Saez Cala, & Pulido Fernandez, 2009, p. 49).

Analizando esta parte, es importante enfocarnos en las mejoras tecnológicas, pero sin perder la formación humana, la cual transmitirá el mensaje de la mejor manera posible sin afectar la relación con el cliente. Así como lo explica el libro *Gestión de Calidad Empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente*, tradicionalmente las empresas se han concentrado en el desempeño principalmente del personal de servicio al cliente, como presentación de dar satisfacción a las necesidades objetivas explícitas por los clientes (Pérez Fernández de Velascos, 1994).

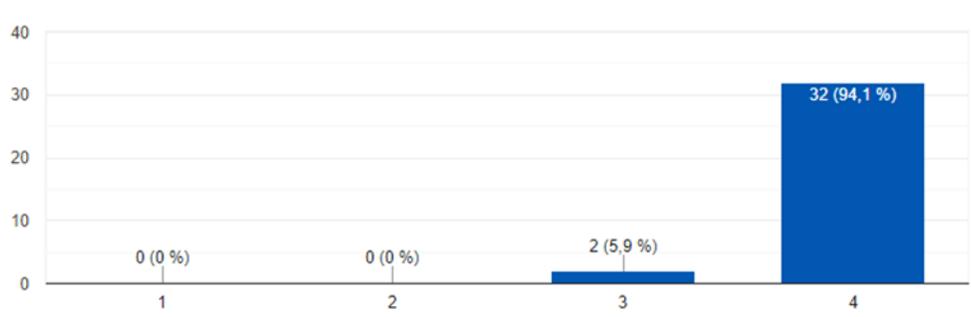
Para conseguir el objetivo empresarial de satisfacer a los clientes, es necesario entrenar al personal en lo siguiente:

- Satisfacción personal y profesional del cliente.
- Atención de reclamaciones.
- Trato con personas difíciles.
- Conseguir la cooperación interna dentro de la empresa.
- Cómo conseguir cooperar con los clientes.
- Establecimiento de indicadores y objetivos de satisfacción.

Tomando en consideración lo antes expresado, es importante enfocarse en uno de los elementos claves para el éxito del servicio al cliente de cualquier organización y esto se basa en la formación del personal que pertenece a dicho departamento.

El 94% de los usuarios valora como muy importante poder tener información del estatus.

3.



Fuente: Elaboración propia

Este es uno de los puntos con mayor enfoque en este plan de diseño de seguimiento, cada cliente o pasajero que experimenta el proceso de reclamación desea obtener conocimiento sobre el estatus de su caso. Analizando esta valoración, casi el 100% de los encuestados necesita poder obtener información al momento, sin tener que esperar por un representante que le suministre datos de cómo se encuentra su solicitud de reclamo.

El departamento de servicio al cliente de Copa Airlines debe enfocar el servicio en brindar una experiencia acorde a la calidad del producto ofrecido, es por esto que se debe de monitorear los procesos desde que se recibe un caso en dicho departamento.

Según se indica en el libro *Operación del servicio*, determinar la definición de lo que es necesario observar o monitorear, esto se basará en entender la salida deseada de un proceso, dispositivo o sistema. El departamento de tecnología debería centrarse en el servicio y en su impacto en el negocio, en vez de únicamente en los componentes individuales de la tecnología (Operación del Servicio, 2009).

Tal como se indica en el libro *Operación del servicio*, existen dos niveles de monitorización que ayudan al seguimiento o control de cualquier proceso que ayuda a la operación del negocio (Operación del Servicio, 2009, p. 95).

- **Monitorización y Control Interno:** La mayoría de los equipos o departamentos se preocupan por ser capaces de ejecutar las tareas que se le hayan asignado de forma eficaz y eficiente. Por lo tanto, monitorizarán los elementos y actividades que estén directamente bajo control. Este tipo de monitorización y control se centra en actividades que están autocontenidas dentro del equipo o departamento.
- **Monitorización y Control Externo:** Aunque cada equipo o departamento es responsable de gestionar su propia área, no actuarán de forma independiente. Cada tarea que realicen, o dispositivo que gestionen, afecta el éxito de la organización global. Cada equipo o departamento también estará controlando elementos y actividades en nombre de grupos, procesos o funciones.

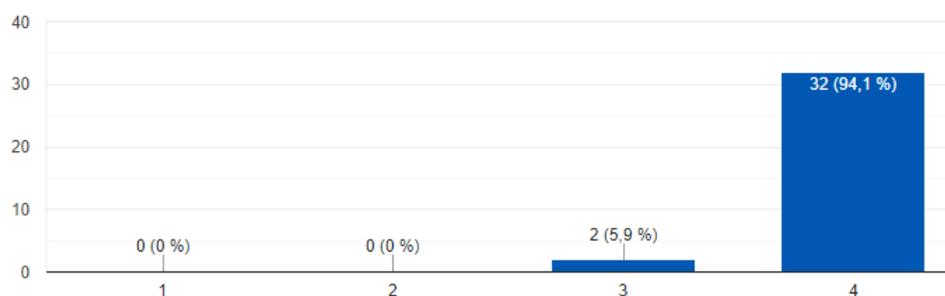
Es importante analizar los procesos que conllevan un plan de seguimiento que ayude entender las solicitudes realizadas por los clientes, los cuales son el mayor enfoque para obtener un excelente servicio. Tal como lo expresa el libro *Gestión de Procesos*, el proceso es la “secuencia de actividades que tiene un producto con valor para su usuario o cliente”, se deducen las áreas de medición: producto y cliente como efectos, y proceso como causa a la que orientar la acción (Pérez Fernández de Velasco, 2010, p. 176).

Uno de los puntos importantes en el plan de mejora en el seguimiento de los casos, es velar el tiempo y poder responder con los objetivos claros, sin afectar al pasajero y sin llevar a cabo una mala autogestión de los recursos de la empresa. “El propósito del seguimiento es recoger datos que debidamente analizados proporcionen la información necesaria para saber lo que está pasando y poder tomar decisiones que aseguren la consecución de los objetivos” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, p. 176).

Por otro lado, está los recursos humanos que ayudan poder llevar a cabo este plan de mejora. Es importante poder contar con un equipo altamente capacitado, que ayude a responder y solucionar los casos presentados en el menor tiempo posible, enfocado en lograr los objetivos de la empresa y optimizar los recursos, sin afectar los resultados.

El 94% de los encuestados valora poder contar con la sugerencia o guía de un agente de servicio.

4.



Fuente: Elaboración propia

Otro de los datos importante y el cual valoran los pasajeros, es poder brindarles un soporte al momento de experimentar un caso de reclamación.

Los clientes desean poder contar con las informaciones claras que le ayuden a agilizar el proceso. Los soportes en vivo, a través de un chat en la página de internet o APP de Copa Airlines, informará más al pasajero sobre cómo es la forma correcta para completar su solicitud de reclamo y qué elementos requiere de manera exacta Copa Airlines para llevarla a cabo. Se debe tener claro que un excelente servicio o atención al cliente es la puerta al crecimiento de los consumidores y clientes fieles de una empresa.

Tal como lo expresa el libro *Servicio de atención comercial*, las tendencias en la atención al cliente en las organizaciones son (Escudero, p. 7):

- El servicio de atención al cliente en el mercado actual es una necesidad para el éxito y la permanencia de la empresa en activo.
- Se trata de una decisión de una decisión estratégica atemporal que debe llevarse a cabo cada día con la mejor de las caras de los empleados.
- Exige que todos los empleados se impliquen, y que este servicio no esté solo asociado con las ventas, pues desde el momento en que un cliente solicita información ya hay que ofrecerla con calidad.
- La atención al cliente tiene que verse como una fuente constante de riqueza y rentabilidad, y no como un gasto de tiempo por todas las personas que trabajan en la organización.
- Forma parte de la misión de la empresa.

Analizando los cuatros puntos desarrollados según la encuesta realizada, se puede determinar que es de mucha importancia contar con un soporte ágil que suministre las informaciones necesarias al momento del reclamo y con herramientas diversas para realizar el proceso. Obtener conocimiento del estatus de su caso, como la valoración de la guía del agente de servicios, es un elemento clave que ayudaría a la implementación de un plan de seguimiento de los casos de servicio al cliente de la aerolínea Copa Airlines, lo que ayuda a mantenerse en la opción a elegir al momento de viajar hacia Latinoamérica.

2.2 Modelo adecuado de seguimiento para casos de reclamación de servicio a bordo y equipaje.

El modelo adecuado para el seguimiento en los casos de servicio al cliente, en específico los casos presentados por servicio brindado a bordo de las aeronaves de Copa Airlines y a la vez los casos presentados por pérdidas o saqueos de equipajes tienen mucho enfoque en la percepción de los pasajeros que vuelan a través de dicha aerolínea.

Un manejo controlado de los casos presentados por estas vías, determinan una eficiente respuesta y resultados en el total de casos presentados. Es importante poder velar el trayecto de los casos que se manejan a través del departamento y tener un enfoque que determine el resultado de las respuestas obtenidas por los pasajeros.

Hoy en día, los casos presentados por vía de los medios establecidos por la línea área son manejados a través del recurso humano mediante un correo electrónico que se puede presentar por el formulario en la página de Internet

o enviando un correo electrónico directamente al departamento de servicio al cliente.

Es importante poder analizar los elementos que se deben tomar en cuenta al momento de recibir una reclamación de servicio para así determinar que se debe tener a mano al momento de la mejora del sistema y proceso. Según el libro *Gestión de Quejas y reclamaciones en materia de consumo*, los factores a tomar en cuenta son (Sanchez de Puerta, 2017):

- Documentos necesarios o pruebas en la reclamación
- Configuración documental de la reclamación: hoja de reclamación

A medida que se analizan los modelos adecuados para el buen funcionamiento de los casos que se pueden presentar, se deben tomar en consideración los siguientes puntos:

- Definir los canales del proceso de una reclamación
- Verificación del proceso al momento de la realización de la reclamación realizada por medio de los canales existentes.
- Analizar el proceso de recepción de los casos según las políticas de la empresa.
- Determinar una persona responsable del buen seguimiento y cierre de los casos.
- Analizar las herramientas necesarias de control que debe contener el nuevo proceso de seguimiento de los casos de servicio al cliente.
- Evaluar el modelo adecuado para el seguimiento de los casos.

Analizando cada punto expresado, se puede indicar que el modelo adecuado debe de cumplir una logística de buen funcionamiento de la herramienta, material humano altamente capacitado y verificación del cumplimiento de los procesos internos de la empresa.

Un modelo adecuado y eficaz, tomando en cuenta las herramientas existentes, es poder otorgarles a los pasajeros de hoy en día una facilidad y soporte, a través de herramientas tecnológicas que ayuden poder obtener respuestas rápidas mediante un seguimiento y visualización de sus casos en tiempo real.

Viendo el manejo de la situación actual de Copa Airlines, es importante rediseñar una herramienta orientada en el seguimiento y estatus de los casos presentados. Esta nueva tecnología enfocada en los canales digitales y centro de atención al cliente como son la página web, APP y Centro De Atención Telefónica, ayudará al pasajero a poder rastrear en los canales implementados, mediante su número de caso.

Hoy en día los pasajeros evalúan las alternativas de opciones donde le puedan brindar herramientas tecnológicas acorde al tiempo, pudiendo manejar su tiempo y obteniendo la respuesta en sus manos.

Tal como lo expresa el autor Gabriel Vallejo en el libro *Re-Evolución en el servicio; La Transformación del Servicio al Cliente en el siglo XXI*, en esta era tecnológica, aunque la empresa tenga más medios para mostrarse y hacerse notar, también es bueno evaluar que cada cliente que se sume sea por el motivo que sea, representa un reto único para la empresa. Es decir, no basta con agradecer su llegada, sino que se deben de tener herramientas para conservarlos. Si una empresa no se encuentra representada en la era tecnológica, si no cuenta con los medios para que el cliente llegue de manera

rápida y eficaz, es una empresa condenada a ver como su competencia toma la delantera. Una empresa que se adapte a las nuevas tecnologías debe ser eficaz, rápida y transparente. De estos tres factores depende que el proceso de atención al cliente sea exitoso y lleve a su fidelización con la empresa (Vallejo, 2018).

Las empresas deben de tener un enfoque en crecimiento, específicamente en el área tecnológica. Los negocios en la red tienen mucho enfoque en el crecimiento en cliente, a través del marketing digital. Según lo expresa Gustavo Echevarría en su libro *Marketing en Internet*, el E-Business es la transformación de los procesos tradicionales de negocios que realiza una empresa y el uso de infraestructura de sistemas, mejorados por la utilización de nuevas tecnologías e Internet. Una empresa ingresa en el mundo del e-business cuando integra los sistemas de información en uso, con las nuevas herramientas para mejorar sus procesos y comunicación interna. Aplica entonces la creación de intranets, extranets y servicios de soporte al cliente en la Web. Esta combinación genera ahorro de costos, ganancias de productividad, beneficios y mejora de calidad en el servicio (Echevarria).

Un modelo adecuado que llene las expectativas de los clientes generará una satisfacción que el cliente esperada. “La satisfacción del cliente se define como el grado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio” (Vavra, Como medir la satisfacción del cliente, 2002, p. 25).

Se debe tomar en cuenta las fases del proceso del seguimiento de quejas o reclamos para una organización. Según el autor Sergio López, en su libro de *Atención al cliente, consumidor y usuario*, dentro de las fases que ayudan a un modelo de seguimiento de los casos y que contemplan el soporte y cierre están (Lopez Salas, 2020):

- La recepción de la queja
- Envío del acuse de recibido
- Consulta a otros departamentos
- Comunicación no.1 con el cliente
- Comunicación no. X con el cliente
- Queja en estudio
- Queja resuelta
- Comunicación de la queja
- Respuesta al cliente
- Negociación por disconformidad
- Presentación de recursos
- Resolución de los recursos
- Ejecución de la compensación
- Queja cerrada.

Otros de los puntos clave de un excelente manejo de los casos de servicio al cliente y que ayuden al seguimiento y respuesta de esto, es el manejo que se le da internamente al proceso, lo que ayudará a obtener una respuesta más eficiente para el cliente. Existentes ventajas durante el proceso interno que gestiona las quejas y reclamaciones, tal como lo expresa (Lopez Salas, 2020, pp. 141,142):

1. Conocer el proceso y aplicarlo uniformemente:

Permite a todos los trabajadores y agentes del Servicio al Cliente conocer el proceso y aplicarlo de manera uniforme, de forma que todos los clientes sean tratados por igual. El objetivo de la creación de estos procedimientos es el de minimizar al máximo el riesgo de fallo o error en los expedientes, no dejando margen a la improvisación de los agentes y ayudándoles en su tarea.

2. Informar al cliente de la existencia de un protocolo de gestión de reclamaciones

Permite a los clientes saber que existe un protocolo de gestión de quejas y reclamaciones al que poder atenerse en caso de inconformidad, lo que se traduce en una mejora de su seguridad a la hora de confiar en los productos, servicios o en la manera de proceder de las empresas y organizaciones.

3. Mejorar y actualizar la gestión de expedientes

Permite a la organización en su conjunto mejorar constantemente en la gestión de estos expedientes, adaptando o reformulando los métodos a las nuevas realidades que puedan presentarse. Será más sencillo para los responsables del Servicio al Cliente adaptar trámites ya creados a nuevas situaciones que inventar soluciones concretas a los diversos problemas que puedan surgir. Las mejoras que se puedan introducir ayudan a que:

- a. Las actualizaciones sean más eficaces y eficientes.
- b. Se reduzcan los trámites burocráticos.
- c. Se reduzcan los tiempos (se puede reducir tiempo en respuesta o de resolución de reclamaciones)
- d. Se reduzcan los costes asociados a las ineficiencias.
- e. Que la filosofía de la organización sobre orientación al cliente se aplique en la gestión de quejas y reclamaciones.

4. Controlar exhaustivamente la gestión de las reclamaciones

Permite realizar un control exhaustivo de la gestión de las reclamaciones, facilitando a los responsables del Servicio al Cliente a la tarea de detectar fallos o errores a lo largo de procedimiento previamente establecido.

Desarrollando los puntos expuestos anteriormente, es importante evaluar las características principales que debe de contar con un modelo adecuado de seguimiento en el servicio al cliente, específicamente en los casos de reclamación de equipaje y servicio a bordo.

- **Manejo claro de la información:** Los pasajeros requieren con claridad los pasos a seguir al momento de elevar un caso, es por esto que es importante suministrar los datos correctos que ayuden como soporte al momento de generar el caso.
- **Tiempo exacto en respuesta:** Evaluar qué tipo de caso se está presentando y priorizar dependiendo del mismo, cómo son los casos de reclamo de equipaje, donde el pasajero necesita una repuesta más ágil y rápida de su solicitud, ya que se ve en la necesidad de tener que solucionar su problema en el momento.
- **Seguimiento de los casos de manera rápida:** Poder conocer el estatus de su caso a través de herramientas fácil de usar y que brinden el soporte necesario en la gestión.
- **Canales diversos de soporte en los casos:** Es importante el suministro de canales o vías a los pasajeros que exigen poder externar su reclamación o comentario de la experiencia obtenida durante los vuelos ofrecidos por la aerolínea. A mayor opción, mayor satisfacción del cliente.
- **Manejo de expectativa:** La valoración que puede ofrecer los pasajeros que utilizan los servicios de Copa Airlines a través de la información, soporte y manejo de los casos, ayudarán al crecimiento de posibles clientes que desean viajar en una aerolínea que le brinda soporte al

momento de requerirlo, es por esto por lo que cada día se debe de manejar la expectativa de los usuarios que ayudarán al crecimiento de la empresa.

2.3 Definición de las principales áreas involucradas para el buen funcionamiento del plan de mejora para casos de reclamación a bordo y de equipaje en Copa Airlines.

Para llevar a cabo una mejora en sistemas o procesos, se debe evaluar quienes son los departamentos involucrados en el proceso, para poder llevar a cabo los objetivos de un buen funcionamiento de la mejora implementada.

En Copa Airlines los principales departamentos que velan el proceso de los casos de reclamación por servicio a bordo o pérdida o saqueo de equipaje tienen mucho que ver con el funcionamiento de la operación.

Dentro de los departamentos que se deben analizar y definir están:

Departamento de servicio al cliente: Este departamento se encuentra bajo la sombrilla de la dirección de experiencia del cliente, y tiene el mayor peso del buen funcionamiento de herramienta implementada para el seguimiento de los casos. Este departamento trabaja de la mano con el área de finanzas, debido a que determina la indemnización aprobada en los casos presentados. Por otro lado, evalúa los casos recibidos por los centros de atención al cliente (mostradores, página web y centro de atención de llamadas).

Departamento de Recursos Humanos: Departamento responsable del proceso de selección de talento adecuado para el departamento de servicio al cliente, como también da soporte con las actualizaciones de capacitación y

entrenamientos que ayuden al mejor desempeño de los colaboradores de Copa Airlines.

Departamento Comercial: Departamento manejado a través de la Vicepresidencia de Ventas. Cuenta con parte de la responsabilidad de suministrar la información y ejecución del proceso de reclamación a los pasajeros, a través de sus proveedores (agencias de viajes), clientes directos y cuentas corporativas. Está conformado por todo el personal de ventas que incluye producto corporativo, vacacional, centro de atención telefónica y manejo de mostradores de las estaciones donde opera Copa Airlines.

Departamento de finanzas: equipo bajo la vicepresidencia de Finanzas. Juega un rol importante en el manejo de presupuesto suministrado para la distribución de las indemnizaciones y soportes, que ayuden a la compensación del cliente mediante su reclamación. Debe tener una constante comunicación con el departamento de servicio al cliente, para poder suministrar lo justo de acuerdo con lo solicitado por los pasajeros afectados.

Departamento de comunicaciones y políticas: Departamento encargado de suministrar la información a los colaboradores a través de comunicados que actualicen las políticas y procedimientos del departamento de servicio al cliente, y que cada colaborador tenga conocimiento e información actualizada de los procesos.

Departamento de Mercadeo: Este departamento tiene una función importante mediante los comunicados e información suministradas a los clientes. Es importante que cada información distribuida a los pasajeros llegue con la mayor claridad, enfoque y objetividad posible, y que se evite algún inconveniente por una mala información suministrada.

Departamento de Tecnología: Este departamento, por el tipo de mejora que se desea implementar, tiene un rol de carácter importante. Verifica que todos los elementos que se encuentran en la página de Internet, APP y sistemas de manejo de reservas y casos, deben contener la información y el manejo con altos estándares de calidad. De igual forma, diseña, en conjunto con el departamento de E-business, un formato adecuado y fácil para los pasajeros, que contemple el manejo del seguimiento de los casos a través de los sistemas y herramientas ya existentes en el departamento de servicio al cliente, call center, counter, página web y APP, facilitando la información a los pasajeros al momento de solicitarlo.

Cada departamento tiene un enfoque diferente, pero unidos en sintonía hacen que el departamento de servicio al cliente pueda ofrecer un servicio de clase mundial, tal como lo comunica la aerolínea Copa Airlines. El enfoque de los departamentos que ayudan a llevar a cabo una función determinada y lograr una excelente gestión de la atención al cliente.

CAPÍTULO III:

FUNCIONAMIENTO Y PROCESO DE PLAN DE MEJORA PARA EL SEGUIMIENTO DE CASOS DE RECLAMACIÓN DE SERVICIO A BORDO Y EQUIPAJE EN COPA AIRLINES

3.1 Funcionamiento y ejemplos para plan de mejora en seguimiento de casos de reclamación de servicio a bordo y equipaje en Copa Airlines

El buen funcionamiento de las herramientas implementadas en la industria del servicio hoy en día juega un rol importante en el desarrollo de las mejoras, que llevan a cabo los resultados positivos en la entrega de un producto de calidad. Es importante tomar en cuenta el buen funcionamiento y ejecución de los proyectos implementados en las empresas y quién es el responsable de llevarlo a cabo.

Tal como lo indica el autor Juan José Miranda en su libro *El desafío de la gerencia de proyectos*. Para la elaboración de un proyecto es preciso elaborar un diseño administrativo a la cabeza del cual esté el gerente. La función fundamental del gerente de proyecto será la dirección de la ejecución, buscando obtener un producto final o una nueva capacidad instalada con base a las especificaciones previamente establecidas, cumpliendo con las limitaciones presupuestales, y desde luego, con la programación acordada. Para cumplir con los objetivos reseñados se le deberá dotar de completa autonomía y la autoridad para el desarrollo del proyecto, será desde luego el responsable directo de la realización del mismo, incluyendo los aspectos de ingeniería, contratos, compras, construcción y puesta en marcha de la planta o de la nueva organización. El gerente tiene una gran responsabilidad en el contexto general de la ejecución del

proyecto, y por consiguiente menos tiempo para dedicar a cada aspecto en particular (Miranda Miranda, 2004, p. 82).

Dirigir la ejecución de un proyecto significa la realización de cada una de las siguientes actividades, así sea a través de la delegación en sus colaboradores cercanos: planeación, ejecución, supervisión, coordinación, control, diseño de procesos, diseño detallado, organización de la oficina de compras, proceso de enganche del personal, construcción y las obras civiles auxiliares (en algunos casos), puesta en marcha de las operaciones, y en general toda dirección técnica y administrativa que requiera el proyecto, desde la decisión de ejecutarlo hasta su puesta en marcha (Miranda Miranda, 2004, p. 83).

Los planes de mejoras en los proyectos de las empresas tienen un objetivo principal, el cual es adecuar en el buen funcionamiento una herramienta o proceso ya existente, a través de procedimientos o lineamientos dirigidos a buscar el enfoque que se quiera lograr en la institución.

Como lo expresa el libro *Función del mando intermedio en la previsión de riesgos laborales*, una buena forma de emprender un plan de mejora en la empresa consistirá en elaborar un procedimiento en el que se especifiquen las deficiencias observadas y en poner en marcha las medias adecuadas para subsanarla o mejorarlas. (Cabaleiro Portela & Castro Fernandez, 2013).

Este plan consta de las siguientes fases:

1. **Formular el objetivo de mejora:** hay que concretar qué aspecto abarcará la propuesta de mejora, es decir, definir el objetivo que se quiere alcanzar.

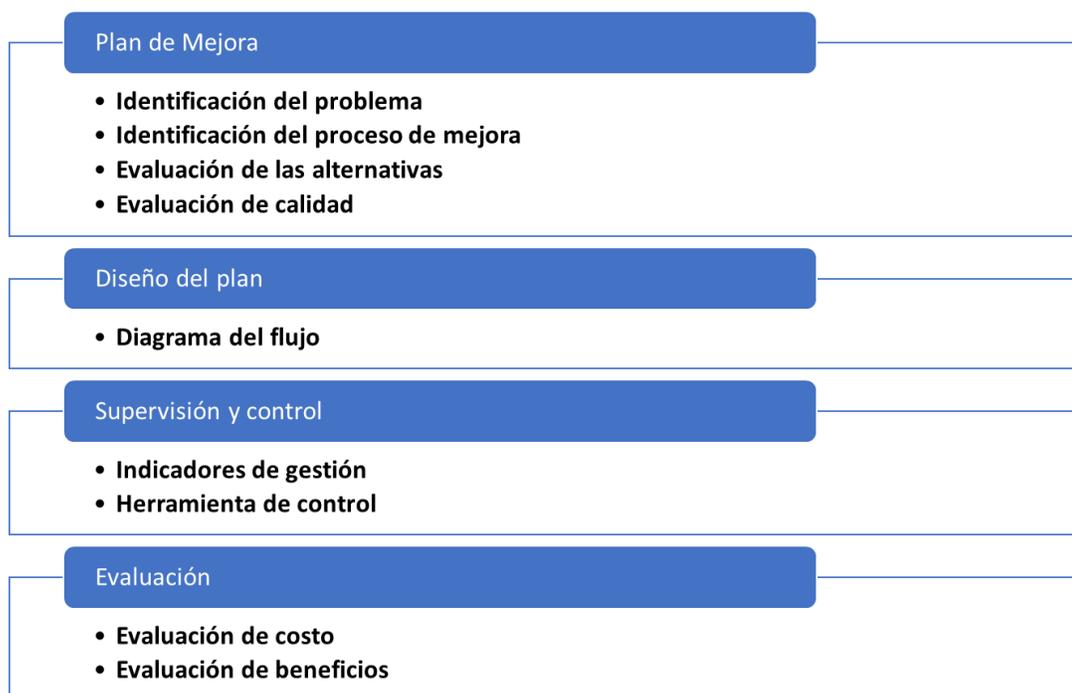
2. **Seleccionar las acciones que se van a ejecutar:** se propondrán acciones de mejoras entre los objetivos marcados y entre estas acciones se seleccionarán las que encajen para lograr los objetivos.
3. **Realizar la planificación:** se planificarán las acciones, asignándoles recursos, nombrando a los responsables de su ejecución y seguimiento, etc.
4. **Ejecutar el seguimiento:** la persona asignada será la encargada de llevar a cabo el seguimiento del desarrollo de la acción planificada.
5. **Detectar los problemas:** en la fase de la ejecución de la acción planificada pueden surgir dificultades que impidan la consecución del objetivo de mejora propuesta, pero gracias a la fase de seguimiento, estos problemas pueden ser detectados y corregidos fácilmente.
6. **Reformular el objetivo:** puede ser necesaria una reformulación del objetivo inicial, puesto que existe la posibilidad de que se produzcan dificultades detectadas en la fase anterior que impidan la consecución del objetivo inicialmente formulado. En este caso se deben concretar los nuevos aspectos de mejora y seguir las fases descritas anteriormente.
7. **Identificar la mejora alcanzada:** se podrá documentar la mejora realizada, el área afectada por la mejora, los recursos destinados, etc.
8. **Evaluar la propuesta de mejora:** permitirá valorar la acción de mejora realizada y comprobar la eficacia de dicha mejora.

La elaboración de este plan de mejora y el correcto cumplimiento de todas las fases supondrá un aumento en la calidad del servicio de prevención en la empresa (Cabaleiro Portela & Castro Fernandez, 2013, pp. 92,93).

En Copa Airlines se busca determinar el plan de mejora más factible y viable para llevar a cabo el seguimiento de los casos de servicio al cliente, especialmente en los casos de reclamación de equipaje y servicio a bordo. Para esto se debe planificar y ejecutar algunos lineamientos y pasos para llevar a cabo dicho plan.

Un modelo adecuado de plan de mejora lleva consigo varios factores importantes para lograr los objetivos.

Figura No2. Modelo de gestión de plan de mejora



Fuente: propia

Plan de Mejora: Este es la primera parte del proceso donde se determina el problema que se debe mejorar en el departamento de servicio al cliente, específicamente en el área de reclamos, así como también identificar el proceso de mejora y evaluar la calidad de este.

Como lo indica el libro *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*, la metodología para la mejora de los procesos se basa en un ciclo de obtener retroalimentación de los propietarios, clientes y empleados, utilizar esta información para planificar y establecer objetivos, lanzar iniciativas críticas para alcanzar los objetivos, desarrollando y mejorando los procesos que más impacto tienen en los objetivos, y repitiendo este ciclo continuamente. El fundamento de la metodología de mejora continua en la secuencia (Plan, Do, Check, Action), es decir, planificar la mejora, ejecutarla, verificar sus efectos y actuar en función de los resultados de dicha verificación (Heredia Alvaro, 2000, p. 29).

Un plan de mejora para Copa Airlines debe de tener en cuenta el proceso de realización de reclamos de una manera cómoda, viable, rápida y con una tecnología que exige el consumidor de hoy en día. Este debe de cumplir con la disponibilidad para que los pasajeros o clientes afectados reciban los detalles para la presentación de su queja o reclamo, al igual que una respuesta oportuna a su solicitud; es decir, que el pasajero a través del departamento de servicio al cliente en el área de reclamos pueda recibir una notificación del recibo y seguimiento de este.

Para la realización de este plan se debe tomar en cuenta algunas funcionalidades a través de los canales existentes que les permita orientar o alinear a los pasajeros sobre las opciones que ofrece Copa Airlines para la realización de estos reclamos. Una de ellas es la incorporación del chat en línea con agentes de servicios especializados a través de nuestra página de internet y las APP de Copa Airlines.

Como lo indica el libro *El Cliente Social, los restos de la atención al cliente en el universo de las redes sociales*, “ las empresas tienen hoy un nuevo escenario en el que actuar- los social media- y un nuevo perfil del consumidor

que atender. El nuevo consumidor es un cliente social, que espera actuar de una manera multicanal con las empresas que le proveen de productos y servicios y cuya relación con ellas empieza antes de la toma de decisión y continúa en el tiempo mucho más allá del momento de la compra” (García, Nunez, Salas, & Suanya, 2013).

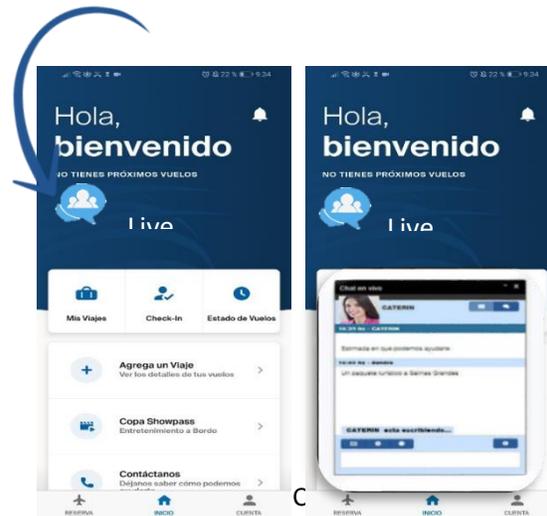
Tomando en cuenta lo antes mencionado, implementar estas opciones, donde le brinden al pasajero una forma más rápida y con la capacidad del servicio que caracteriza a Copa Airlines, es mucho más factible poder orientar a los pasajeros a obtener la asesoría y aclaración durante el proceso.

A continuación, se muestra cómo se vería la implementación del Chat en línea en los canales de la página WEB y APP de Copa Airlines.

Figura No3. Visualización de conversación en línea por medio de la página de internet



Figura No4. Visualización de conversación en línea por medio de la APP

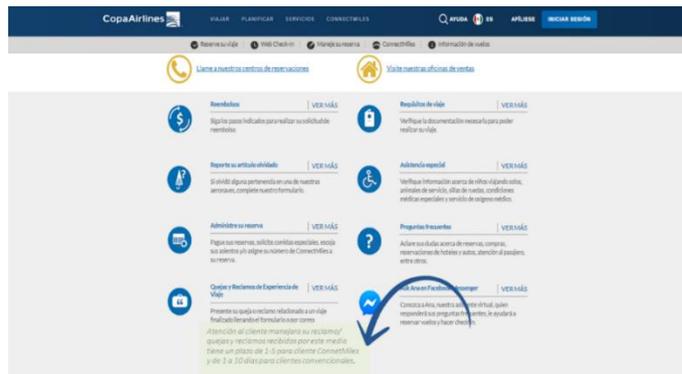


Al contar con estas opciones, el pasajero puede tener las vías tecnológicas rápidas al momento de cualquier consulta o reclamos sin tener que elevar sus casos de inmediato y analizar las informaciones que requiere para poder elevar sus casos en el departamento de reclamos, a través de los canales existentes: correo electrónico, formulario a través de la web, oficinas de atención al clientes y centro de llamadas, los cuales tendrá un tiempo de duración de acorde al procedimiento que esto conlleva.

Uno de los factores importantes en los reclamos elevados en nuestra área, está el tiempo de respuesta que se ofrece al momento de un reclamo y el seguimiento que los pasajeros pueden realizar del reclamo realizado. Actualmente, el manejo y tiempo de respuesta es de un plazo máximo de 15 días. Evaluando este punto, es importante tomar en cuenta la implementación de un tiempo de duración en el proceso, dependiendo del cliente que eleve la misma.

Dentro de la mejora de este plan de seguimiento, se recomienda evaluar la subdivisión de acuerdo con el tipo de pasajero. En los Clientes Preferenciales en el programa de viajero frecuente Connectmiles, se debe realizar una mejora del tiempo ofrecido de 15 días a 1-5 días y clientes regulares de 1-10 días, esto ayudará a los pasajeros afectados principalmente con equipajes, a poder obtener una respuesta más rápida de acuerdo con la situación presentada.

Figura No5. Visualización del tiempo de respuesta mediante a la página de internet.

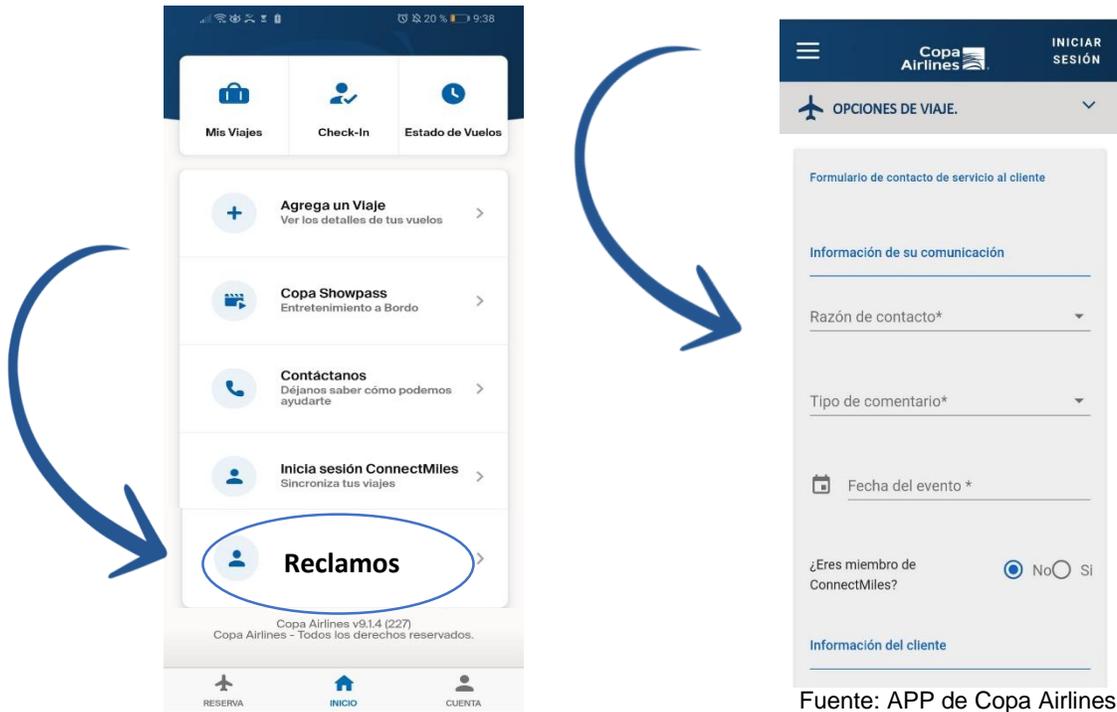


Otra forma para evaluar los casos de reclamos en un mejor proceso es brindar diversas opciones al cliente. Actualmente, Copa Airlines ofrece las herramientas tecnológicas para concretar un reclamo a través del llenado del formulario, mediante la página de Internet o enviando un correo electrónico al departamento de servicio al cliente.

Una de las opciones sugeridas en este plan, es la implementación de la opción de reclamos mediante a la APP, lo que ayudará a agilizar el proceso de una manera más fácil.

A continuación, imágenes de la visualización de esta implementación:

Figura No6. Visualización de la opción y formulario de reclamos en la APP de Copa Airlines.



Fuente: APP de Copa Airlines

Por último y el punto más importante de este plan de mejora, es el seguimiento que los pasajeros pueden recibir o hacer directamente de sus casos. La información actualizada del seguimiento de los casos de servicio al cliente, específicamente reclamos de equipaje o servicio a bordo, tiene un enfoque e importancia para cada pasajero que vive dicha experiencia.

Es importante analizar las herramientas con las que actualmente Copa Airlines cuenta para el manejo de seguimiento de los casos, para poder evaluar lo positivo de este plan de mejora sugerido. La compañía tiene un único seguimiento de los casos mediante correos electrónicos, en los que se le informa a cada pasajero con un número, donde se le asigna al momento de crear el

mismo por las vías mencionadas en este trabajo. Esta única opción, no permite al pasajero poder tener el control y conocimiento de cómo va su caso y qué tiempo de respuesta conllevaría el mismo, lo que crea en los pasajeros una inconformidad del servicio recibido y mayores quejas. “Una queja no es más que una acción orientada a solucionar consecuencia de un acto de compra o consumo por parte de un cliente que genera una experiencia insatisfactoria” (Hermina Modelo & Iglesia Fernandez, 2018, p. 138).

Es imponte llevar a cabo un excelente servicio durante y luego del proceso de una experiencia del cliente. Cuando este experimenta una experiencia a través de un producto o servicio, no significa que el proceso haya terminado al momento de adquirirlos. Es por esto por lo que se debe analizar el proceso post venta, en el que se analiza el servicio que Copa Airlines puede brindar al momento que los pasajeros eleven una reclamación. Según lo especifica el libro *Operaciones Administrativas Comerciales* hay que tener presente que no todos los clientes valorarán de la misma manera el servicio post venta. Cuando un consumidor adquiere un producto o servicio muy caro, lo que espera es que en el mismo no haya fallos, de manera que si se produce algún problema y no recibe la respuesta que esperaba, la relación entre el cliente y la empresa se podría dañar (Hermina Modelo & Iglesia Fernandez, 2018)

Se pueden clasificar dos grandes tipos de servicio post venta: por un lado, están los que gestionan el apoyo al cliente y, por otro, los que gestionan aspectos relacionados con la información o devoluciones. En este caso entraría este plan de mejora, que busca poder generar un servicio post venta y manejo de quejas, de una manera más fácil y ágil para el cliente, de manera que la satisfacción de este no se vea afectada, ya que dependiendo de cómo la empresa reaccione o maneje los casos presentados y cómo se sienta el cliente durante el proceso, se podría conseguir que este cliente o pasajero sea fiel al producto o servicio o que la empresa lo pierda para siempre.

El manejo de las quejas es esencial en el proceso post venta relacionado a la información, para convertir la insatisfacción en satisfacción.

Tal como lo indica el libro *Operaciones Administrativas Comerciales*: “Si se establece un sistema de quejas accesible a los clientes, que resulte cómodo y comprensible para todos y que permita convertir reclamaciones latentes en reales se estarán dando pasos importantes para mejorar la organización. Además, este sistema facilitará el tratamiento de la información recogida de los clientes para conseguir mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes. Una reclamación presentada a una empresa persigue la búsqueda de algún tipo de solución al producto o servicio causante de la insatisfacción, como puede ser la compensación económica o la sustitución del artículo” (Hermina Modelo & Iglesia Fernandez, 2018, p. 140).

Tal como lo hemos planteado en este trabajo, la implementación de la tecnología ayuda al mejor manejo y relación con los clientes de hoy en día. Tomando en consideración esta parte, se sugiere hacer cambios tecnológicos que ayuden a los pasajeros a poder tener información actualizada de sus casos, a través de las herramientas tecnológicas ya existentes.

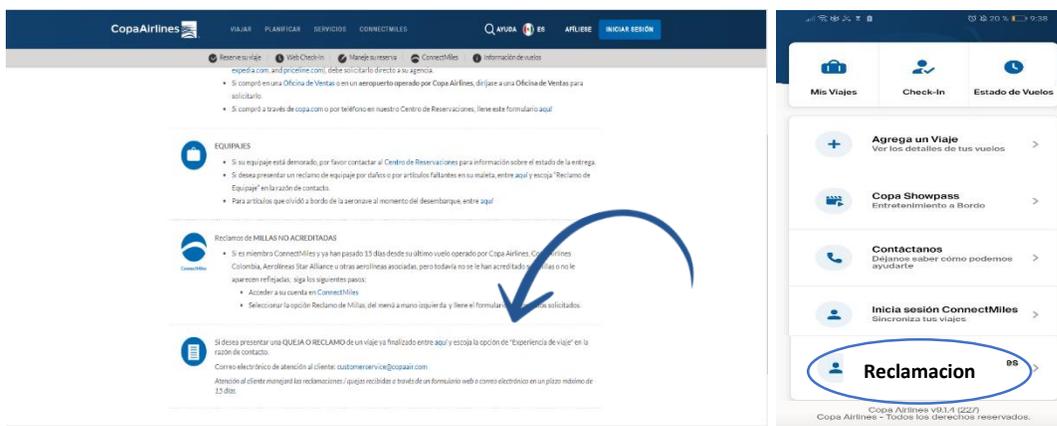
Este plan conlleva consigo tres pasos, los cuales ayudarán a presentar una visión y flujo de su manejo, tanto para el pasajero como para el departamento de Servicio al cliente de Copa Airlines.

Proceso por pasos de propuesta para el seguimiento de los casos de servicio al cliente por parte de los pasajeros:

Paso 1: Dirigirse a la página web o APP de Copa Airlines para generar la queja o reclamación de su experiencia.

En esta parte el pasajero podrá elevar su caso, completando un formulario que se encontrará tanto en la página web como en la aplicación de Copa Airlines.

Figura No7. Visualización de la opción de queja o reclamos en la página web y aplicación de Copa Airlines.



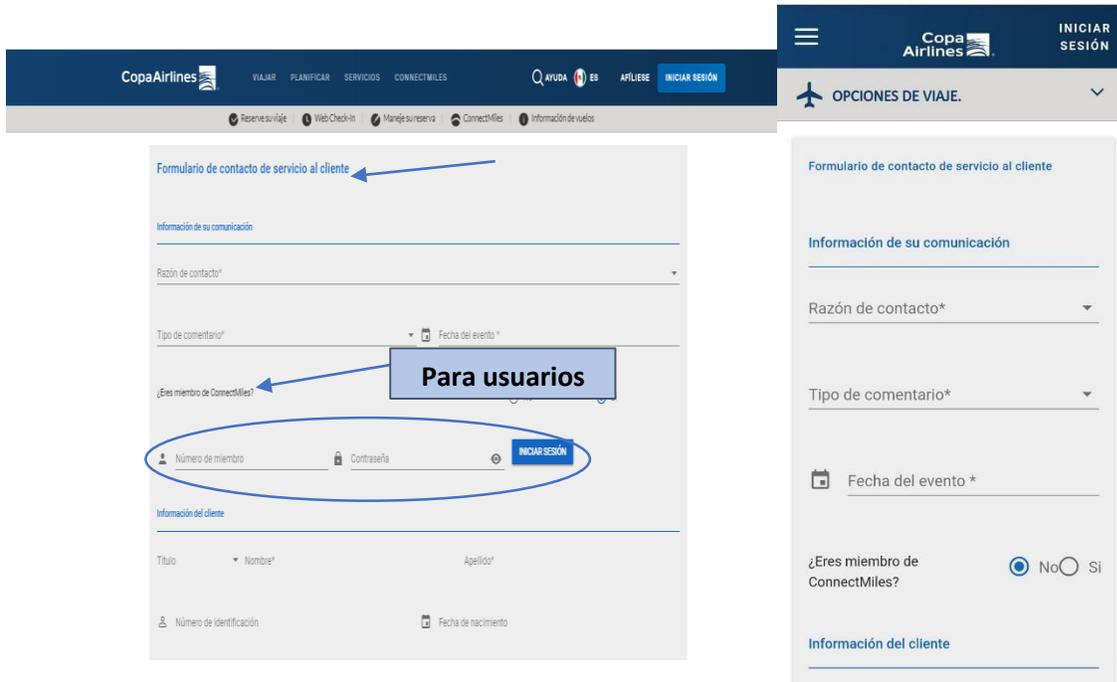
Paso 2: Completar el formulario

En esta parte el pasajero tendrá la oportunidad de llenar las informaciones básicas del mismo, como también poder expresar y compartir la experiencia con documentos que orienten al agente de servicio que tome el caso.

Una de las mejoras implementadas durante este proceso, es que podrá distinguirse si el pasajero es o es un pasajero preferencial del programa de viajero frecuente ConnectMiles, ya que dentro de las opciones del tiempo se propone

implementar de 1-5 días de respuesta para pasajero preferenciales y de 1-10 días para pasajeros normales.

Figura No8. Visualización del formulario mediante la página de Internet y aplicación, presentando la opción de información para pasajero preferenciales del programa de viajero frecuente ConnectMiles.



Fuente: Pagina web y APP de Copa Airlines

Paso 3: Seguimiento de los casos a través de la página de Internet y aplicación de Copa Airlines.

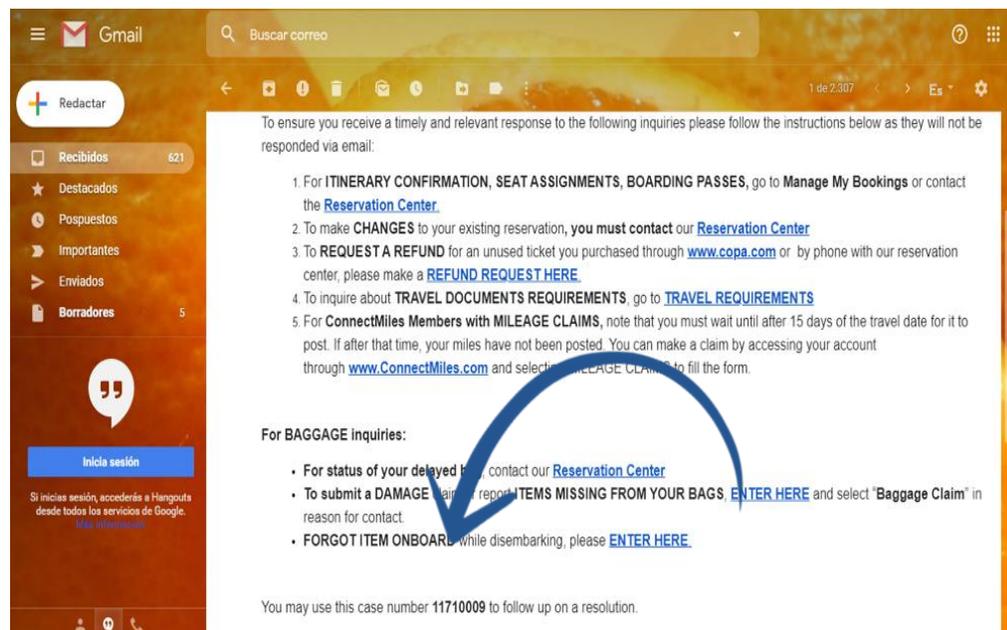
En esta parte el pasajero podrá rastrear su caso y ver el progreso mediante un número de caso asignado previamente al momento del completivo del formulario.

Con esta implementación se busca:

- Seguimientos instantáneos de los casos por parte de los pasajeros.
- Eliminación de correos de seguimientos, lo que conllevan más tiempo por el personal de servicio al cliente.
- Mayor control y segmentación de los casos presentados.

Al completar la solicitud de reclamo o quejas, el pasajero estará recibiendo un correo electrónico con la confirmación de que el departamento de servicio al cliente ya tiene su caso y automáticamente se le asignará un número de caso para su verificación y seguimiento.

Figura No9. Visualización del correo electrónico con el número de caso que estaría recibiendo los pasajeros.

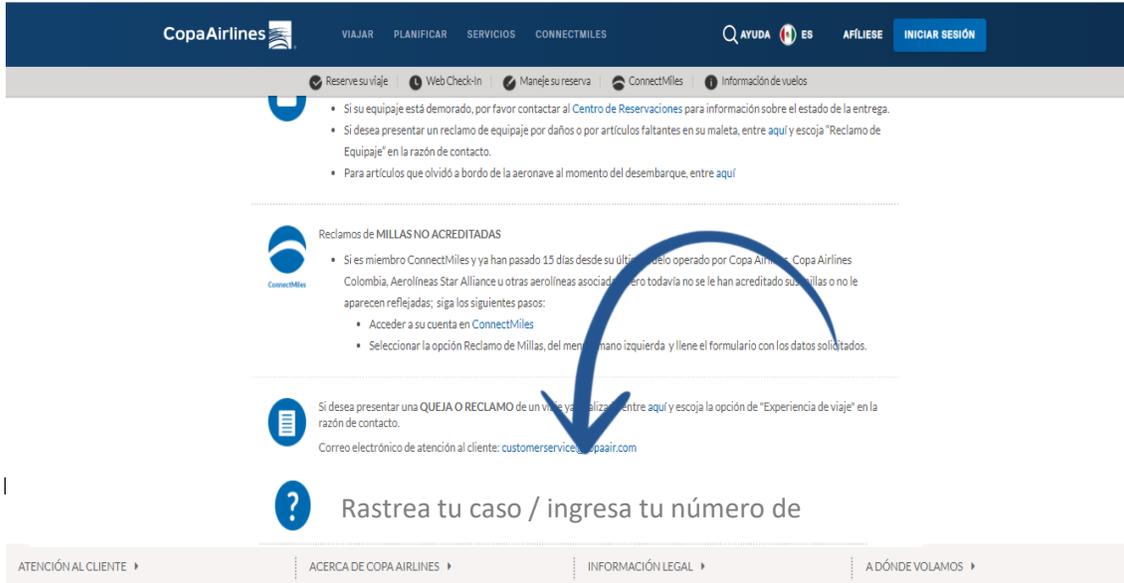


Fuente: Correo electrónico Gmail

Para poder visualizar y rastrear su número de caso, el pasajero podrá adquirir información sobre su queja o reclamo elevado procesados por las herramientas antes mencionadas.

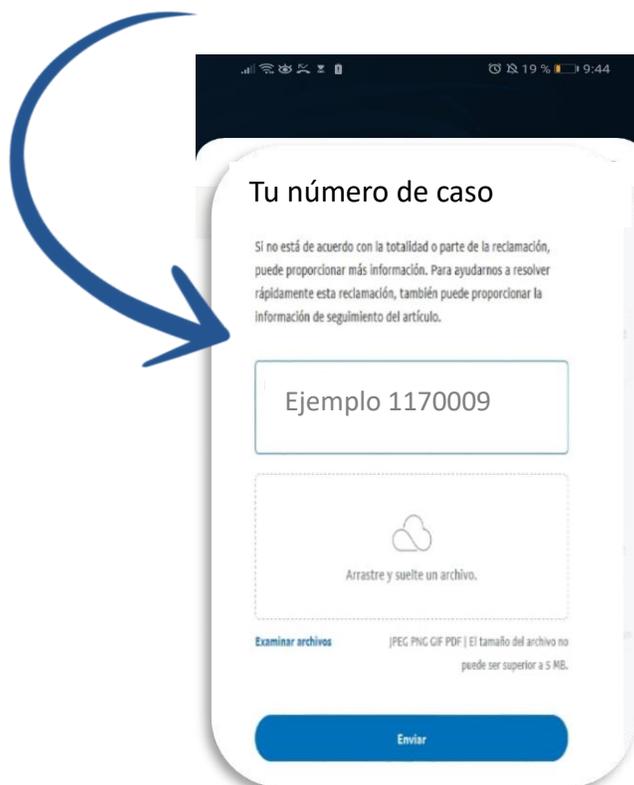
Los pasajeros podrán acceder mediante la página de Internet o aplicación para visualizar el proceso de sus casos.

Figura No10. Visualización de la opción para la colocación de número de caso y rastreo.



Esta opción genera cierta tranquilidad en el proceso, debido a que los pasajeros tendrán el conocimiento de que pueden manejar la información en tiempo real, lo que genera satisfacción en los clientes o pasajeros. Lo mismo sucede con la opción de seguimiento por medio de la página de Internet, así también se podrá visualizar la opción a través de la aplicación de Copa Airlines, lo que ayudará a los pasajeros a obtener la información actualizada con mayor facilidad.

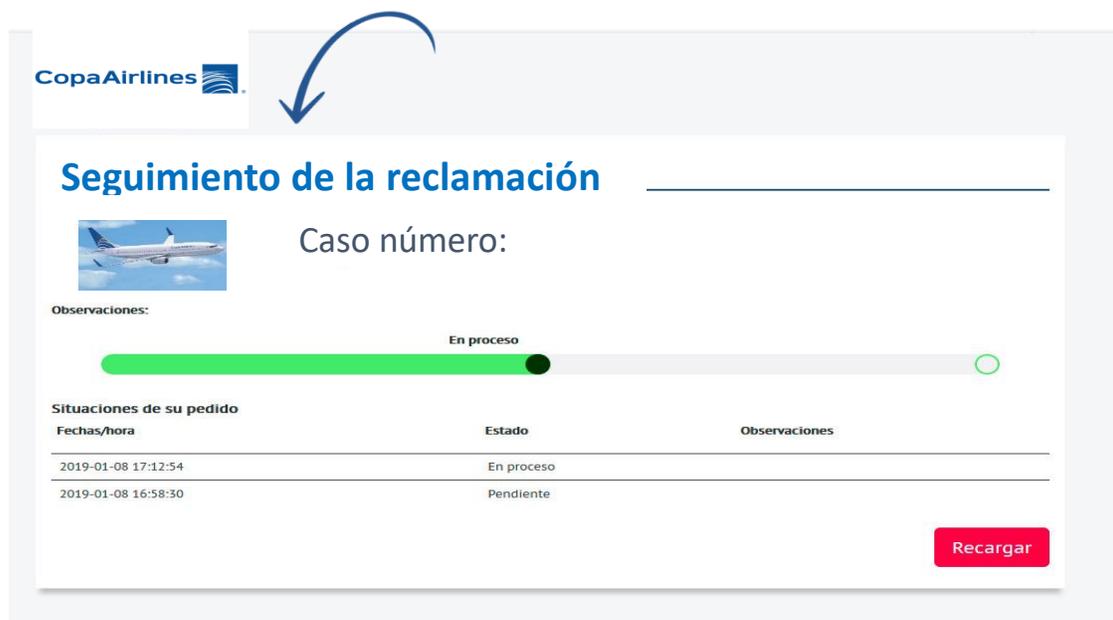
Figura No11. Imagen de la visualización del proceso búsqueda de casos mediante a la aplicación de Copa Airlines



Fuente: APP de Copa Airlines

La visualización del seguimiento del caso sería el punto de enfoque de este plan, ya que para el pasajero es de suma importancia poder obtener la información o conocimiento de cómo va su caso en el departamento de servicio al cliente.

Figura No12.Imagen de la visualización del seguimiento del caso a través de la aplicación y pagina web de Copa Airlines.



Analizando este proceso, otros de los puntos que se logra con esta implementación es:

- El manejo y solicitudes vía página web y APP de Copa Airlines.
- Rapidez en la entrega de información.
- Reducción de quejas adicionales por un servicio no logrado.
- Mayor control de información por parte de los pasajeros.
- Mejor acceso de las plataformas.

Para llevar este plan de mejora es importante tener una sincronización del departamento de servicio al cliente, el cual debe estar enfocado para dar seguimiento y respuesta rápidas que ayuden alimentar el proceso de seguimiento por parte de los pasajeros.

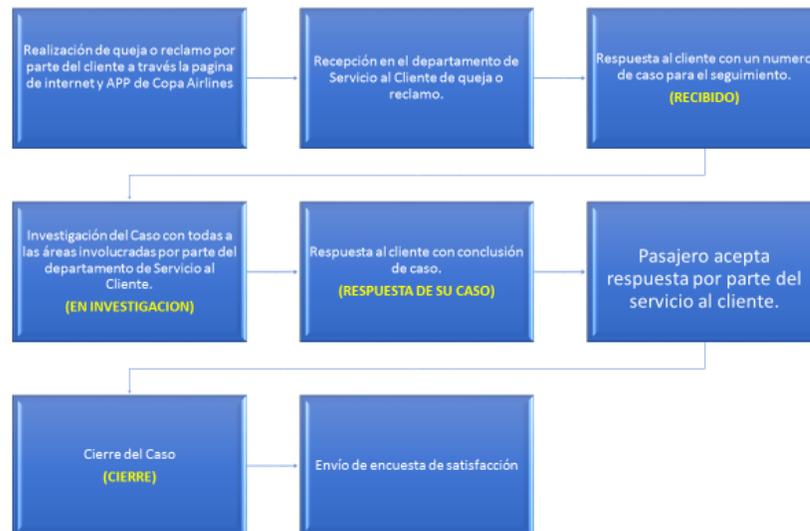
El proceso de reclamaciones y quejas debe estar enfocado esencialmente en satisfacer a los clientes. Para lograr esta parte, las empresas deben conocer cuál es el enfoque, objetivo y conocer sus expectativas, es decir,

cómo dar respuesta sobre el reclamo presentado, así como también minimizar el tiempo de respuesta y atender los reclamos y quejas con un alto nivel de profesionalidad.

El departamento de servicio al cliente de Copa Airlines debe de cumplir con fases que le ayuden al cumplimiento de este plan:

1. Activación del proceso: En esta parte el departamento entra en proceso de recepción de información, identificación del problema y registro del caso, generando un número de caso.
2. Envío de acuse de recibo con el número de caso asignado, automáticamente el departamento haya recibido las informaciones a través de la página de Internet y APP. En esta parte el proceso de rastreo del caso aparecerá como recibido.
3. Investigación del caso: investigar el caso con las áreas involucradas para la determinación y conclusión de este, en el proceso de rastreo se visualizará como en proceso.
4. Resolución del caso: en esta fase se determina la información que se le estará suministrando a los pasajeros de manera escrita y el proceso del rastreo, pasará a estado respuesta de su caso, esta sería mediante el correo electrónico suministrado por el pasajero al momento de la reclamación o queja.
5. Evaluación del proceso a través de una encuesta de satisfacción del cliente. En esta parte se le enviará una encuesta de satisfacción al cliente tomando en cuenta que la respuesta por parte del pasajero es positiva y automáticamente el estado de seguimiento pasa al estado cerrado. De ser lo contrario, el caso se reabre y entra en un proceso de negociación con el pasajero y a su vez una indemnización.

Figura No13. Flujo del proceso de manejo interno de los casos de servicio al cliente, como también visualización de las etapas en el seguimiento de los casos mediante página de internet y APP.



Con esto se logra poder contar con un flujo del proceso en el área de servicio al cliente Copa Airlines, que vaya acorde a las solicitudes recibidas y enfocado al mejoramiento en los procesos y herramientas ya existentes en dicha empresa.

Un cliente satisfecho con el servicio brindado será un cliente promotor de las buenas experiencias, lo que conllevará a un aumento en pasajeros y una buena promoción en la industria de la aviación.

CONCLUSIONES

Se concluye luego de analizar los procesos y herramientas actuales que forman parte del soporte brindado por el departamento de servicio al cliente de la compañía Copa Airlines a los pasajeros y clientes que utilizan sus servicios a través de los canales existentes. En el mismo se determina la importancia y necesidad de un plan de mejora, en específico en la parte del seguimiento de los casos de reclamo y saqueos de equipaje, como también los reclamos por el servicio brindado a bordo.

Este planteamiento se determina a raíz del análisis elaborado mediante a una encuesta realizada a usuarios de esta aerolínea, al igual que la observación de los canales para la elaboración y seguimientos de casos de servicio al cliente que ofrece Copa Airlines a sus clientes en la actualidad.

La implementación de un plan de mejora en el seguimiento de los casos de reclamos de equipajes y servicio a bordo llevará consigo mejor manejo en tiempo de respuesta, su valoración y calidad del servicio brindado durante el proceso, lo que elevará la percepción de los clientes que consumen los servicios de esta compañía. Por otro lado, un mejor control interno de los seguimientos y respuestas otorgadas por el departamento de servicio a cliente, lo que a su vez ayudará al manejo de información para la elaboración de los reportes de este departamento.

Por otro lado, se llegó a conclusión, que las áreas que forman parte del proceso interno para lograr un mejor funcionamiento de este plan deben de ir en sintonía. En este trabajo se pudo analizar que tanto el departamento de servicio al cliente, como el de ventas, tecnología, aeropuertos y finanzas deben de

trabajar en conjunto para poder lograr una respuesta acorde y actualizadas mediante las herramientas que se asignen en este proyecto, ya que un desenfoco en uno de estos puede retrasar la entrega de información al cliente y a su vez incurrir en una insatisfacción de este.

Con este plan de mejora los indicadores de gestión deben de ser contantes y con un soporte altamente riguroso para garantizar que el departamento de servicio al cliente monitoree contantemente los casos presentados que ayuden al cumplimiento de este plan. En otro orden se determina que un buen funcionamiento y seguimiento de los casos a través de los soportes suministrados por los clientes y manejo de las herramientas, determinaran el éxito de la misma y el control de esta.

Por otra parte, se pudo reconfirmar la importancia de un plan de mejora de seguimiento de los casos de servicio al cliente, por medio de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, donde casi el 94% de los encuestado valoraba como muy importante el poder obtener respuesta actualizada de sus casos, como también el 88% de los participantes en dicha encuesta indicaban de gran valor poder contar con herramientas tecnológicas al momento de la realización de sus reclamos.

Analizando el valor que tiene el servicio al cliente en las empresas, se concluye que las organizaciones deben de velar por un mejoramiento continuo día tras día donde se identifiquen los problemas en los procesos, en las herramientas existentes y se evalúe el comportamiento de los usuarios para así identificar los problemas y se realice a tiempo planes de respuesta optimas y oportunas para cada proceso de gestión interno con el fin de agregar valor y ventajas competitivas a la compañ

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Rodriguez, R., Gonzalez Salazar, D., Ayala, M., Gonzalez, B., Hernandez Pozas, O., Madero, S., . . . Quijano, E. (s.f.). *Modalidad experiencia profesional: Desarrollo de Competencia*. Monterrey.
- Band, W. A. (1994). *Creacion del Valor: La Clave de la Gestion Competitiva*. Espana: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Bernadez, M. L. (2009). *Desempeno Humano: Manual de Consultoria* . United State of America : AuthorHouse .
- Cabaleiro Portela, V. M., & Castro Fernandez, S. (2013). *Funcion del mando intermedio en la prevencion de riesgos laborales.Gestion de actividad de seguridad y salud laboral*. Espana: Ideaspropias Editorial.
- Caldevilla Dominguez, D. (2007). *Manual de relaciones publicas*. Espana: Vision Net.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al Cliente, La comunicacion y Calidad del Servicio en la Atencion al Cliente*. Espana: Ideaspropias Editorial.
- Croxatto, H. L. (2005). *Creando valor en la relacion con los clientes*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Echevarria, G. (s.f.). *Marketing en Internet*.
- Escudero, M. E. (s.f.). *Servicio de atencion comercial*.
- Figueroa Domeco, C., Saez Cala, A., & Pulido Fernandez, J. I. (2009). *Impacto de la innovacion y el cambio tecnologico en el sector hotelero en destinos urbanos emergentes*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Araces, S.A.
- Garcia, C., Nunez, R., Salas, N., & Suanya, O. (2013). *El cliente social, los retos de la atencion al cliente en el universo de las redes sociales*. Barcelona: Profit Editorial.
- Gonzalez Garcia , M. D. (2006). *Habilidades Directivas, Atencion de quejas y reclamaciones*. Espana: Antakira Grafic.
- Heredia Alvaro, J. A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y control integrado de la calidad de los procesos*.

- Hermína Modelo, A., & Iglesia Fernández, I. (2018). *Operaciones Administrativas Comerciales*. España: Ideaspropia editorial.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, Conceptos esenciales*. México: Marisa de Anta.
- Lopez Salas, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. España: Montytexto.
- Maqueda Lafuente, J., & Llaguno Musons, J. I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Martínez Simón, O. A., Méndez, A. G., & Salas Morales, J. H. (s.f.). *Desarrollo de habilidades y capacidades intelectuales*.
- Menéndez Díez, F., Fernández Zapico, F., Llana Álvarez, F. J., Vázquez González, I., Rodríguez Getino, J. A., & Espeso Exposito, M. (2008). *Formación superior de prevención de riesgos laborales, parte obligatoria y común*. España: Editorial Lex Nova.
- Miranda Miranda, J. J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos*. Bogotá: MM Editores.
- Operación del Servicio*. (2009). Reino Unido: The Stationery Office.
- Operación del Servicio*. (2009). Reino Unido: The Stationery Office.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de Calidad Empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente calidad total*. Madrid: Esic Editorial.
- Pinedo González, A. (2007). *Aumente su cartera de clientes, como hacer saber al mundo que usted existe*. España: Netbiblo, S.L.
- S.L., P. V. (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. España: Editorial vertice.
- Sanchez de Puerta, P. C. (2017). *Gestión de Quejas y Reclamación en Materia de Consumo*. Madrid.
- Sanchez, P. (s.f.). *Comunicación y atención al cliente*. Editorial Editex, 2012.
- Vallejo, G. (2018). *Re-evolución en el servicio: la transformación del servicio al cliente en el siglo XXI*.
- Vavra, T. G. (2002). *Como medir la satisfacción del cliente*. España: Publiequipo.
- Vavra, T. G. (2002). *Como medir la satisfacción del cliente*. España: Publiequipo.

ANEXOS

Encuesta realizada



A STAR ALLIANCE MEMBER 

Encuesta de satisfacción COPA AIRLINES

DPTO. RECLAMACIONES

En un proceso de reclamación cual es el nivel de importancia que tiene para usted:
Descripción (opcional)

Tener diferentes canales para hacer una reclamación *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener herramientas tecnológicas ofrecidas por la empresa para su reclamación *

Las opiniones ofrecidas por los demás usuarios sobre las reclamaciones vista *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener conocimiento del estatus de su reclamación *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener el apoyo de un agente de servicio durante el proceso de la reclamación *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante



A STAR ALLIANCE MEMBER 

Encuesta de satisfacción COPA AIRLINES

DPTO. RECLAMACIONES

En un proceso de reclamación cual es el nivel de importancia que tiene para usted:
Descripción (opcional)

La capacitación de los agentes de servicio *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener diferentes canales para hacer una reclamación *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener herramientas tecnológicas ofrecidas por la empresa para su reclamación *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

tener la categoría de las reclamaciones visibles y amigable a la vista *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Las opiniones ofrecidas por los demás usuarios sobre las reclamaciones vista *

	1	2	3	4	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Tener conocimiento del estatus de su reclamación *

	1	2	3	4	
--	---	---	---	---	--



Encuesta de satisfacción COPA AIRLINES

DPTO. RECLAMACIONES

En un proceso de reclamación cual es el nivel de importancia que tiene para usted:

Descripción (opcional)

En la actualidad al realizar el proceso de reclamacion como vaioraria su satisfaccion:

Descripción (opcional)

Nuestro proceso actual al momento de realizar una reclamación *

Nada satisfecho 1 2 3 4 Muy satisfecho

El tiempo de respuesta a su solicitud según lo estipulado *

Nada satisfecho 1 2 3 4 Muy satisfecho

El resultado obtenido en su reclamación *

Nada satisfecho 1 2 3 4 Muy satisfecho

El acompañamiento recibido Durante su proceso de reclamación *

Nada satisfecho 1 2 3 4 Muy satisfecho

Evaluaría el servicio ofrecido durante el proceso de su reclamación como: *

Nada satisfecho 1 2 3 4 Muy satisfecho



Encuesta de satisfacción COPA AIRLINES

DPTO. RECLAMACIONES

En un proceso de reclamación cual es el nivel de importancia que tiene para usted:

Descripción (opcional)

Estaría satisfecho de seguir usando nuestros servicios *

Nada satisfecho 1 2 3 4 Muy satisfecho

Estaría satisfecho de recomendar nuestros servicios *

Nada satisfecho 1 2 3 4 Muy satisfecho

Sugerencias para mejorar el proceso de reclamaciones *

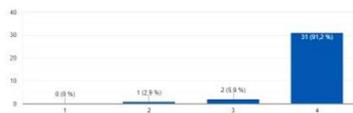
Texto de respuesta larga

Repuestas de la encuesta:

En un proceso de reclamación cual es el nivel de importancia que tiene

para usted

Tener diferentes canales para hacer una reclamación



91% de los encuestados prefieren contar con diferentes opciones para iniciar un proceso de reclamación

Tener herramientas tecnológicas ofrecidas por la empresa para su reclamación



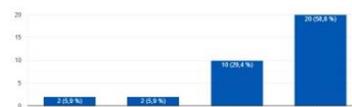
Para los encuestados es de gran importancia poder contar con herramientas tecnológicas

Poder optar por un buzón de sugerencias



Para el 56% de los encuestados expreso que es de mucha importancia poder contar con un buzón de sugerencia.

Las opiniones ofrecidas por los demás usuarios sobre las reclamaciones



El 59% de los usuarios valoran los comentarios suministrados por los demás usuarios.

Tener conocimiento del estatus de su reclamación



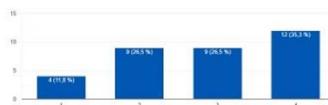
Tener el apoyo de un agente de servicio



En la actualidad al realizar el proceso de reclamación como valoraría su satisfacción.

8) Nuestro proceso actual al momento de realizar una reclamación

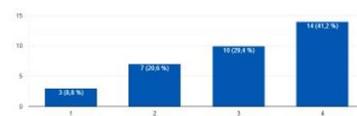
En nuestro proceso actual el 62% están satisfechos con el actual proceso de reclamación, a diferencia de 38% donde contamos con oportunidad de mejoras.



CopaAirlines
A STAR ALLIANCE MEMBER

9) El tiempo de respuesta a su solicitud según lo estipulado.

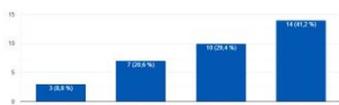
El 71% de los encuestados se sienten satisfechos con el tiempo en respuesta, al contrario de 29% donde contamos con oportunidad de mejoras.



CopaAirlines
A STAR ALLIANCE MEMBER

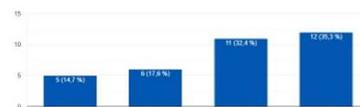
10) El resultado obtenido en su reclamación

El 72% de los encuestados se sintieron satisfechos con los resultados a pesar del estado actual del proceso, mientras que el 29% son usuarios potenciales.

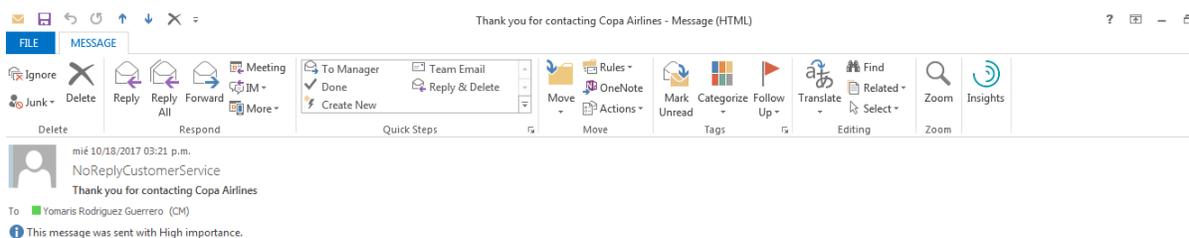


11) El acompañamiento recibido Durante su proceso de reclamación

El acompañamiento fue el adecuado para un 69% de los encuestados, mientras que para el 31% no lo fue.



EJEMPLO DE EMAIL QUE RECIBE LOS CLIENTES AL MOMENTO DE ELEVAR UN CASO.



Thank you for contacting the Customer Service Team at Copa Airlines. Your message is important to us!
Your case number is 5785803

This is an automated response that confirms we have received your message. Please note, our maximum response time is 15 days.

To ensure you receive timely and relevant information, please note the following alternatives:

1. For **BAGGAGE DELAY**, contact our [Reservation Center](#) for status.
2. For **BAGGAGE DAMAGE** or **ITEMS MISSING FROM YOUR BAGS**, [ENTER HERE](#) and select "**Baggage Claim**" in reason for contact.
3. If you **FORGOT AN ITEM ONBOARD** while disembarking, please [ENTER HERE](#).
4. If you want to confirm your itinerary, assign seats or have general inquiries, please go to [Manage My Bookings](#) or contact the [Reservation Center](#).
5. If you want to request a refund for an unused ticket that you purchased through [www.copa.com](#) or by phone with our reservation center, please make a [REFUND REQUEST HERE](#).