



ISSN: 1390-5775
ISSN-e: 2661-6696

**COPC un Modelo de Calidad aplicado en una Agencia de
Viajes, caso de éxito:
Los Paradigmas de la Norma PSIC GMD 5.0 en PriceTravel
Holding**

**COPC a Quality Model applied in a Travel Agency, success
story:
The Paradigms of the PSIC GMD 5.0 Standard on Price Travel
Holding¹**

Sandra Guerra Mondragón
Universidad del Caribe
sguerra@ucaribe.edu.mx²

¹ Manuscrito recibido el 01 de abril del 2019 y aceptado para publicación, tras revisión el 01 de noviembre del 2019. *Kalpana*, *Revista de Investigación*, Nro. 17 – Año 2019. ISSN: 1390-5775 ISSN-e: 2661-6696

² Catedrática Licenciatura Universidad del Caribe, Cancún. Catedrática Licenciatura Universidad del Valle de México, Campus Online. Catedrática de Posgrado Universidad de Oriente, Campus Cancún.

Resumen

En la actualidad cuando hablamos de calidad en el servicio, inmediatamente pensamos en el concepto CLIENTE; esto se debe a que todos buscamos calidad en nuestros productos y servicios a través de los cuales logremos satisfacer nuestras necesidades, a un bajo costo, que sean durables, tecnológicos, con una experiencia única. Analizaremos en este artículo, si esta calidad realmente se enfoca al cliente, o es una forma de venta que se maneja en las empresas.

En el medio turístico este comportamiento no es la excepción, por tal motivo en el año 2016 PriceTravel Holding toma la decisión de usar el modelo PSIC (Guía de Mejora del Desempeño) GMD 5.0 a través de la Norma (Customer Operation Performance Center) COPC, la cual se basa en cuatro pilares cuantitativos, los cuales garantizan una mejora en el desempeño del equipo de trabajo, mejora continua en los procesos, continuidad del negocio, seguridad en la información y un sistema de gestión de calidad.

Considerando lo anterior, el objetivo de este artículo es analizar los resultados obtenidos en la implementación del modelo, que se encuentran en la Tabla F en donde Price Travel presentó un incremento del 10% en sus ventas, una reducción de la insatisfacción del cliente y rotación del personal en un 3% vs. el año anterior. Revisaremos el alcance que presentó la certificación dentro de los objetivos cuantitativos de la empresa; concluyendo al final de este, si se logró el objetivo planteado o no.

Palabras Clave: Precisión del Error Critico; Satisfacción; Insatisfacción; WorkForce Managment; Tabla F.

Abstract

Currently, when we talk about quality service, we immediately think about the CUSTOMER; the reason is that we all look for quality in our products and services through which we can satisfy our needs, at a low cost, that are durable, technological, but above all achieving a unique experience. We will analyze in this article, if this quality really focuses on the customer or is another form of sale that is handled in companies.

In the tourist sector this behavior is not the exception, for this reason in 2016 PriceTravel Holding made the decision to use the PSIC GMD model 5.0 through the COPC standard, which is based on four fundamental pillars that guarantee an improvement in the performance of the team work, better continuous processes, business continuity, information security and a quality management system.

Taking into consideration the above, in this article we will analyze the results obtained in the implementation of the model, which are in Table F where Price Travel presented a 10% increase in sales, reduction of customer dissatisfaction and staff turnover in 3% vs. past year. We will review the scope that presented the certification within the quantitative objectives of the company; concluding at the end of it, if the objective was met or not.

Key words: Precision critical error; Satisfaction; dissatisfaction; WorkForce Managment; Table F.

Introducción

La calidad en el servicio es una métrica usual dentro de las empresas que buscan la diferenciación y competitividad en el mercado. El objetivo principal es identificar los atributos de calidad en el servicio y evaluar la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente; la cual se traduce en lealtad hacia la marca y se refleja en un incremento en los ingresos.

En 2016, la agencia de viajes PriceTravel Holding, se dio cuenta que el crecimiento y posicionamiento de esta dependía directamente de la calidad y mejora en el servicio, dicho cambio aseguraría un crecimiento sostenido; generando de esta forma un incremento en las ventas y un posicionamiento e incursión en nuevos segmentos de mercado.

Dentro de este análisis cualitativo de las diversas normas existente, se tomó la decisión de elegir a la Norma GMD PSIC 5.0 como la bandera que proporcionaría un valor agregado, diferenciándola del mercado turístico, debido a que ninguna otra agencia online maneja esta certificación, pero sobretodo capitalizando dicha inversión en un crecimiento orgánico sano dentro del Holding.

El modelo GMD PSIC 5.0 COPC (COPC) garantizaría una mejora de los procesos, herramientas, sistemas y conocimientos de los estándares de excelencia, obligando de esta forma a que en la empresa se realice una ruptura de paradigmas, ajustando o mejorando los procesos ya existentes, a través de un incremento en la satisfacción del cliente, ventas y reduciendo los costos operativos existentes.

Tomando en consideración lo anterior formularemos la siguiente pregunta: ¿Esta mejora realmente sucedió?, dicha incógnita se comprobará dentro del desarrollo de este artículo, en donde concluiremos si fue un acierto o un fracaso llevar a cabo este proceso de certificación.

Las empresas y las herramientas de calidad dentro del servicio y atención al cliente

En la actualidad las empresas desean implementar un sistema de gestión de calidad, con la finalidad de satisfacer la atención que se ofrece al cliente; sin embargo, uno de los principales problemas a los que se enfrentan es no contar con las herramientas que permitan, lograr de forma eficaz, eficiente y concisa el plan de acción con la finalidad de lograr el objetivo planteado.

Por tal motivo, en los últimos años, diversas empresas han desarrollado programas de calidad enfocados a la atención del cliente, en donde garantizan que el uso de sus herramientas, procesos y capacitaciones potenciara la satisfacción del cliente durante el servicio.

Esto nos lleva, a preguntarnos ¿Qué es Calidad? Se acepta la definición de calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. dicha definición la realiza The American Society for Quality antes conocida como American Society for Quality Control (American Society for Quality Control <https://asq.org/>), la cuál es una comunidad global de profesionales de calidad en el conocimiento, con casi 80,000 miembros dedicados a promover herramientas, principios y prácticas de calidad en las empresa; otra definición usada por las empresas es la que planteada por la norma ISO9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la organización Internacional de Normalización (ISO), la cual se puede aplicar

en cualquier tipo de empresa o actividad orientada a la producción de bienes o servicios, dicha norma indica a la calidad como la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas” (Manual ISO9000:2015).

Principalmente la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras:

- 1) Costos y participación del mercado (Carro Paz, 2019). Las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- 2) Prestigio de la organización. La calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
- 3) Responsabilidad por los productos. Las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
- 4) Implicaciones internacionales. En este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio. (Crosby, P.B Quality in Free. McGraw-Hill Nueva York 1979.)

El concepto de calidad como podemos observar, a través del tiempo ha tomado mayor fuerza y posicionamiento dentro de la economía, la sociedad, la política, el consumo de bienes y servicios (Obeng y Crainer, 1994). Por esto muchas empresas dedicadas a la implementación de procesos de calidad (normas nacionales o internacionales de calidad), han comenzado a ofrecer sus servicios a los prestadores turísticos para garantizar la calidad, incrementar los ingresos y reducir los costos que implica la operación turística.

Lo primero que se debe realizar es un diagnóstico de la situación actual para determinar las áreas de oportunidad y sobre esto diseñar la mejor estrategia que garantice el éxito de este. De ahí la importancia de seleccionar la mejor empresa certificadora y/o herramienta disponible (Spurr, sf). Algunas empresas antes de intentar una certificación y/o asesoría de empresas especializadas en el servicio, comienzan con el diagnóstico de su situación actual e implementan herramientas, diagramas y/o flujos aplicados de forma exitosa por otros usuarios (Carro y Gonzales, 2019).

Algunos ejemplos de estos son:

- a) Diagrama de causa-efecto de Ishikawa (Kaoru, 1972). Este diagrama lleva el nombre del reconocido ingeniero japonés Kaoru Ishikawa que introdujo y popularizó con éxito este diagrama en 1943. Este diagrama es también conocido bajo las denominaciones de cadena de causa-consciencias, diagrama de espina de pescado o fish-bone. Es un método gráfico que se usa para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos

efectos, los cuales pueden ser controlados. Algunos ejemplos de uso de este diagrama son:

- Analizar las relaciones causas-efecto
 - Comunicar las relaciones causas-efecto y
 - Facilitar la resolución desde el síntoma, pasando por la causa hasta la solución.
- b) Diagrama de árbol (Instituto Uruguayo de Normas Técnica, 2009). Se usa para indicar las relaciones entre un tema y sus elementos componentes. El diagrama en árbol separa los componentes primarios, secundarios y terciarios que contribuyen a una situación relacionada con la calidad, de modo de estudiarlos con cierto grado de profundidad. Las ideas generadas por un torbellino de ideas y agrupadas en un diagrama de afinidad, pueden convertirse en un diagrama de árbol para indicar relaciones lógicas y secuenciales.
- c) Diagrama de Pareto (Instituto Uruguayo de Normas Técnica, 2009). Se usa para presentar, en orden de importancia, la contribución de cada elemento al efecto total, ordenando las oportunidades de mejora. Es una técnica gráfica simple para ordenar elementos, desde el más frecuente hasta el menos frecuente, basándose en el principio de Pareto.

Estos tres ejemplos de diagramas se usan dentro del Modelo PSIC GMD 5.0, ya que se ha comprobado a través de la implementación de estos, la capacidad de reacción causa-efecto en el cliente y la empresa.

Existe una gama amplia de estudios, normas y análisis que se han realizado sobre este tema, por lo que a continuación enunciaremos algunas de las normas más usadas, en donde encontraremos sus fortalezas, enfoque, debilidades, hasta llegar al Modelo PSIC GMD.

1. Norma ISO 9000:2015

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría.

ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Esta Norma Internacional describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad que son universalmente aplicable a:

- Las organizaciones que buscan el éxito sostenido por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- Los clientes que buscan la confianza en la capacidad de una organización para proporcionar regularmente productos y servicios conformes a los requisitos.

- Las organizaciones y las partes interesadas que buscan mejorar la comunicación mediante el entendimiento común del vocabulario utilizado en la gestión de calidad.

Los principios de esta norma son: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, enfoque en sistemas para la gestión, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Su implementación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas como pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la empresa por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos productivos, distribuidos y administrados de los productos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.
- Mantener la calidad.
-

2. Normas de seguridad de datos de la industria de tarjetas de pago. PCI-DSS

El enfoque principal de esta certificación es la protección de los datos del cliente, minimizando el fraude, apoyando a las organizaciones en la implementación de buenas prácticas de seguridad recogidas de la norma.

Es un estándar de seguridad obligatorio dentro de la industrial de los medios de pago y nace como resultado de un esfuerzo de unificación de los programas de seguridad por parte de las marcas VISA, MasterCard, Discover y American Express.

Las normas de seguridad de datos se desarrollaron para fomentar y mejorar la seguridad de los datos del titular de la tarjeta y facilitar la adopción de medidas de seguridad uniformes a nivel mundial. Esta norma se aplica a todas las entidades que participan en el procesamiento de las tarjetas de pago. Se deben cumplir todos los requisitos que establece la norma para lograr certificar.

3. Norma ISO 22301

ISO 22301 se aplica en cualquier tipo de organización y en cualquier sector industrial. Es importante particularmente para las empresas que operaran en entornos de alto riesgo como servicio público, servicios financieros, petroleros y gas, transporte, telecomunicaciones y producción de alimentos o en ámbitos en la cual la continuidad operacional es crítica, como es en el sector público.

El proceso de gestión de continuidad de negocio le ayuda a alcanzar un claro entendimiento de cómo funciona su empresa, dónde puede ocasionarse un fallo, y proporcionar puntos de mejora

en los procesos de negocio. Además, aplicar la gestión de continuidad de negocio a su empresa le puede ayudar a obtener una ventaja a nivel competitivo, beneficiar su reputación y contribuir a la mejorar continua de su negocio. A través del proceso de certificación se podrá obtener:

- Mejor comprensión de la empresa.
- Implementación de una estrategia de continuidad de negocio con las tácticas de respuesta correcta.
- Mantenimiento de un plan de gestión de continuidad a través de ejercicios y estudios sobre la cultura de la organización.
- Integración del enfoque de la continuidad del negocio.

4. Modelo 2.0 Global de Calidad para la Interacción con Clientes

Para brindar un servicio de calidad es necesario una operación efectiva bajo una certificación, esto posiciona a las organizaciones de manera favorable hacia esquemas de competitividad, ya que demuestra que se mantienen ciertos niveles de calidad y, por ende, que las personas que son soporte de las organizaciones se encuentran bajo esta misma óptica. El Instituto Mexicano de Teleservicios a través de su gran experiencia ha desarrollado el Modelo Global de Calidad para la Interacción con Clientes, diseñado para evaluar, orientar y certificar la gestión de áreas u organizaciones que interactúan con los clientes con el propósito de elevar su desempeño en el negocio, en la satisfacción de sus clientes y en sus procesos internos.

Los objetivos principales de esta certificación son:

- Profesionalizar la industria de los Call Centers, Centros de Contacto y demás áreas de interacción con clientes, bajo un modelo propio que garantice la excelencia operativa y su competitividad.
- Contribuir a que las empresas, brinden un servicio de calidad, fundamentado en un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, usuarios finales, mercados y oportunidades que plantea el entorno.
- Contribuir a incrementar la satisfacción del cliente a través de la mejora en la calidad y el servicio.
- Incrementar la rentabilidad de organizaciones que generen ingresos.
- Optimizar costos al proveer un servicio de calidad.
- Propiciar una evolución ordenada hacia la madurez de las Organizaciones y Áreas para la Interacción con Clientes, a través de un proceso de mejora continua, sustentado en las evaluaciones derivadas de la aplicación del Modelo de Calidad para Industrias de Contacto.
- Garantizar seguridad y transparencia en todo el ciclo de servicio y el proceso de certificación.

5. Modelo NPS (Net Promoter Score)

Es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones del cliente. Este indicador fue introducido en 2003 por Reichheld en su artículo *The One Number You Need to Grow*, (El único número que necesita para crecer) publicado por la revista *Harvard Business Review*. El Net Promoter Score (The Ultimate Question 2.0, 2011) se basa en una sola pregunta ¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? Para ello se pide al cliente calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es Muy improbable y 10 es Definitivamente lo recomendaría. De acuerdo con los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos son promotores.
- Los que asignan 7 u 8 puntos son pasivos.
- Los que otorgan 6 puntos o menos son detractores.

Para obtener un resultado se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje, de tal manera se mide la calidad en el servicio. Si el NPS es superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

En los últimos años este modelo de medición de calidad ha cosechado una gran popularidad entre las empresas, llegando a convertirse en un estándar de factor como indicador en materia de satisfacción y lealtad. Esto se debe a que es muy sencillo de obtener, se interpreta de forma sencilla la métrica y ofrece una posibilidad de realizar un estudio comparativo de la empresa; sin embargo, a pesar de su popularidad al ser demasiado simple, es predictivo y realmente no aporta un beneficio práctico que ofrezca a la empresa un análisis para la toma de decisiones enfocado al servicio.

6. Modelo PSIC GMD

La norma PSIC original fue desarrollada en 1996 por compradores, proveedores y gerentes Senior responsables de la gestión operacional de operaciones de servicios centradas en el cliente. Debido a la insatisfacción con el desempeño de las operaciones existentes y ante la falta de lineamientos operacionales comúnmente conocidos y entendidos, estas personas trabajaron juntas para llenar este vacío e impulsar la industria.

La Familia de Normas COPC se utiliza actualmente en más de 70 países, dentro de las razones de tan alto grado de adopción y utilización global se incluye:

- La reducción de costos, aumentaron sus ingresos, mejoraron servicio y calidad y aumentaron la satisfacción del cliente.
- Los Proveedores de servicio integrales a clientes PSICs, y los externos E-PSICs desean un sistema marco de trabajo claro dentro del cual puedan definir e implementar esfuerzos hacia la mejora. Dicho marco debe comprenderse bien y dentro de él deben poder definirse e implementarse esfuerzos de mejora. Este sistema establece las líneas guía para

implementar técnicas de gestión de alto desempeño y provee de un lenguaje común para el manejo de relaciones y comunicaciones.

- Los clientes quieren definir los requisitos mínimos operacionales y de gestión que los PSICs necesitan poner a punto para asegurar que los servicios que ellos proveen tengan una alta probabilidad de alcanzar consistentemente los requisitos demandados por sus clientes y usuarios finales.

Las operaciones que pueden usar la norma COPC son:

- Operaciones de Contacto con el Cliente Entrantes y Salientes: A estas operaciones se les conocen usualmente por “Call Centers”, sin embargo, la mayoría de estas operaciones de contacto con clientes interactúan con los usuarios finales vía teléfono, medios electrónicos, o las tradicionales. Los servicios ofrecidos generalmente incluyen atención al cliente, soporte técnico, reservaciones, servicio de operador, ventas y otros.
- Operaciones de Tercerización de Procesos de Negocios: Estas operaciones se componen de una variedad de funciones de servicio incluyendo el alta y la activación de nuevas cuentas, gestión de registros, procesamiento de reclamos, reintegros, y otras funciones similares.
- Centro de Procesamiento de Transacciones: Estas operaciones típicamente procesan transacciones no electrónicas como cartas, notas o uso de faxes.
- Centros de Distribución: Estas operaciones realizan actividades de almacenamiento, ensamble liviano, y actividades de selección, empaque y envío. Usualmente esto se realiza como resultado de transacciones provenientes de una o más operaciones de contacto con clientes.
- Procesamiento de Remesas: Estas operaciones procesan pagos de usuario final.
- Operaciones de Servicio de Campo: Estos incluyen operaciones de envío de técnicos de servicio o locaciones de usuarios finales para reparar o reemplazar productos cubiertos por garantía, contratos de servicio, o sobre una base de tiempo y materiales.
- Procesamiento de Devoluciones: Estas operaciones reciben y procesan materiales devueltos.
- Servicio de Cobranzas/Recupero: Estas operaciones contactan usuarios finales comerciales y/o consumidores para recuperar fondos adeudados.

La Norma COPC PSIC GMD comienza con la conducción de la gestión del desempeño focalizada en el cliente, personificada en las características y actividades de liderazgo descritas en la Categoría 1.0, Liderazgo y Planeamiento.

La Categoría 2.0, Procesos y la Categoría 3.0 Recursos Humanos, tomadas en conjunto, representan a los facilitadores de la organización; una fuerza de trabajo formada y motivada, que utiliza procesos bien diseñados y maneja esos procesos con la información apropiada.

El objetivo del sistema es una composición balanceada de satisfacción del cliente y del usuario final, del desempeño de productos y servicios y productividad, tratados en la Categoría 4.0 Resultados.

Los ítems de la Norma COPC PSIC GMD se listan en siguiente sistema:

Desarrollo de la Investigación

Servicio al Cliente SAC

Servicio al Cliente SAC es una de las áreas más sensibles y abandonadas, al mismo tiempo, debido a que los directores, no la consideraba como fundamental y/o que requiriera una atención preferente; debido a que no generaba un ingreso, al contrario, es un costo, por esta razón, la profesionalización y enfoque en la satisfacción y atención del cliente requirió un cambio de paradigma interno y externo. Tomando en consideración lo anterior se segmentó a este departamento en dos áreas:

- **Servicio al cliente (SAC) IN.** Equipo que recibe las llamadas entrantes de todos los clientes, que:
 - Tienen una reservación existente.
 - Presentan algún inconveniente en el destino.
 - Requiere información general referente a su reservación y/o destino.

En esta área, se implementó un proceso de atención de llamada de acuerdo con los tres escenarios antes mencionados, se generó una bitácora de casos en donde se registraban las acciones de solución; para que el asesor las consultara y lograra resolver el problema de forma efectiva. Otro aspecto importante en el que se trabajó durante seis meses de forma intensiva fue el reclutamiento de los supervisores y su capacitación, ya que dentro del modelo de COPC PSIC GMD 5.0, ellos son la parte fundamental del equipo, son los responsables de la retroalimentación, manejo del personal; pero sobretodo la capacitación continua que realicen con su equipo.

- **Servicio al cliente (SAC) Out:** Equipo que recibe las solicitudes de los clientes vía correo electrónico y también procesa todas las reservaciones que requieren un seguimiento por parte de la agencia y el proveedor del servicio final.

Esta área no existía formalmente dentro del departamento de servicio al cliente. El objetivo de esta área es resolver las quejas de los clientes en un lapso no mayor a 72 horas, con una solución de acuerdo con los procesos estipulados.

Esta área se especializó en el manejo de conflictos del viaje del cliente, a través de encuestas de satisfacción y mejora en los procesos, se logró tener un 80% de aceptación por parte del cliente. Se implementó dentro de ambas áreas la velocidad de respuesta, en un proceso de intercalación, es decir, si el área de SAC In no lograba resolver en 48 horas una solicitud del cliente, inmediatamente iniciaba el proceso en SAC Out para lograr resolver en las siguientes 24 horas, esto permitió la especialización del personal, y ante el cliente el proceso siempre era continuo y efectivo.

Una métrica efectiva de medición empleada es el coeficiente de variación, el cual se utiliza para indicar, el margen de avance que tiene cada área en cuanto a servicio y atención, así como identificar quién es el mejor supervisor dentro de las diferentes áreas, de tal forma que este supervisor comparta sus mejores prácticas y metodología, para lograr una mejora sostenida en todo el equipo de liderazgo. En la figura 2, podemos observar esta medición, la cual ayudo al gerente del área a identificar áreas de oportunidad y sobre esto generar acciones para trabajar con cada supervisor.

El coeficiente de variación se obtiene de los resultados mensuales de cada equipo; en donde se toman los resultados de los monitoreos que realiza el área de calidad y los resultados de las encuestas de los clientes, sobre esto se obtiene el coeficiente y se coteja con el promedio del equipo obteniendo de esta forma el ranking de los supervisores, logrando una medición cuantitativa para analizar el rendimiento del supervisor.

Ventas

Es el corazón de la empresa, aquí se gestiona el ingreso, atención efectiva, cliente repetitivo y calidad en el producto y servicio; sin embargo, al momento de iniciar la certificación se observó que la principal área de oportunidad era vender. Analizando esto se concluyó que este fenómeno sucedía debido al perfilamiento del vendedor, los procesos de venta no claros, falta de oferta en el sitio web, prácticas incorrectas de los vendedores; estos factores provocaban la pérdida del cliente y/o de la venta.

Se creó un proceso de atención de llamada, enfocada a la detección de necesidades, manejo de objeción y cierres de venta, nada fácil, ya que el equipo de liderazgo y de calidad auditó alrededor de 100 llamadas para identificar el perfil real del cliente que se tenía.

Con este ajuste el factor de conversión que se representa por el total de llamadas entre las ventas totales del agente, se incrementó exponencialmente cambiando este flujo, el incremento fue casi del 10% dentro de este rubro; este cambio se vio reflejado en el ingreso total de la empresa logrando en el 2016 romper el record de ventas totales en un 5% vs los años anteriores, siendo así el mejor año de la empresa; sin embargo, en los años subsecuentes la venta cayó un 5% vs el año 2016.

Calidad

Dentro de la norma COPC PSIC GMD 5.0, este concepto es uno de los principales indicadores que determinan si un área de servicio es exitosa o no. La norma clasifica tres errores críticos dentro de la atención telefónica, los cuales impactan directa e indirectamente al cliente:

1. Usuario Final.
2. Negocio
3. Cumplimiento de normas y reglas.

En la figura 1, visualizaremos ejemplos de cada uno de los errores críticos:



Figura 1. Clasificación de los Errores Críticos Fuente: Manual Norma COPC PSIC GMD 5.0. Calidad 2016.

El proceso de calidad se enfocó en la mejor continua, a través de la resolución de los siguientes cuestionamientos:

- a) Experiencia del cliente. ¿Cómo lograr el nivel de satisfacción? ¿Cómo se está conduciendo la experiencia del cliente y qué se está haciendo para impactarla? ¿Se tienen problemas con la satisfacción e insatisfacción? ¿Cómo se logra la mejora?
- b) Servicio. ¿Se está contactando a todos los clientes, cuándo se dice que se hará?, De no ser así ¿Por qué no se está haciendo y cómo se puede mejorar?
- c) Ventas. ¿Se tienen índices de conversión altos o bajos? ¿Cómo se logra la mejora? ¿Qué está contribuyendo al éxito de las ventas o dificultades de las ventas?
- d) Cumplimiento. ¿Se está logrando las tasas de cumplimiento de objetivos? ¿Por qué no y cómo podemos mejorar?
- e) Eficiencia/Costo. ¿Se está manejando las transacciones de una manera eficiente sin sacrificar la satisfacción? ¿Por qué no y cómo se puede mejorar? ¿Existen costos innecesarios y cómo se pueden minimizar?

Esta mejora se logra a través de la gestión del supervisor; él es el responsable de monitorear, retroalimentar, análisis y ejecución de acciones pertinentes para lograr la mejora en la

satisfacción y atención del cliente. PriceTravel no contaba con un área de calidad que auditara y tuviera el entendimiento, gestión y desarrollo de todas las mediciones y métricas. Por tal motivo, se creó este departamento de cero, logrando una sinergia entre las diferentes áreas, provocando de esta forma los resultados esperados dentro de la implementación de la certificación.

Una herramienta indispensable de medición es la encuesta de satisfacción al cliente dicha encuesta debe medir la interacción del cliente, sin importar si realizó la compra o no; por tal motivo se genera una medición en escala a cinco, para conocer el nivel de satisfacción del cliente, realizando planes de acción y seguimiento en los casos en donde no exista dicha satisfacción. En la figura 2, visualizaremos un ejemplo de la escala de medición:

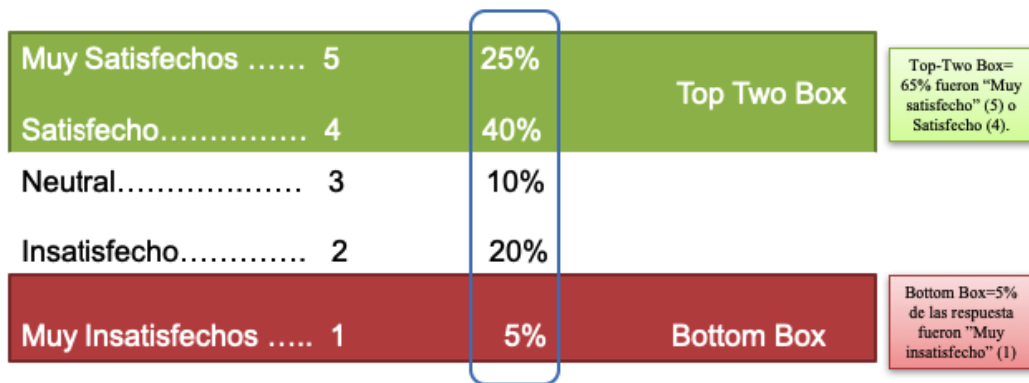


Figura 2. Modelo de encuesta escala 5. COPC PSIC GMD 5.0 Fuente: Manual Norma COPC PSIC GMD 5.0. Calidad 2016.

Al obtener los resultados, se deberá identificar las áreas de oportunidad y se gestionan los planes de acción. Estos planes se realizan a través del diagrama causa-efecto (diagrama Ishikawa), la duración de dichos planes en promedio era de dos a tres meses, en donde se observa una mejora sostenida y en caso de no existir dicha mejora, se revisaba y ajustaba para lograr los objetivos planteados

Conclusiones

Durante el desarrollo de este artículo se observaron diversos resultados, métricas y patrones de mejoras que se implementaron en PriceTravel, sin embargo, continua nuestra incógnita ¿Esta mejora realmente sucedió?

Analizando de forma cuantitativa podemos decir que el 71% de las métricas propuestas dentro de la certificación se cumplieron, logrando de esta forma la certificación, ya que el porcentaje requerido es del 69%. Sin embargo, el objetivo de la agencia no era solo lograr este certificado, sino mejorar la experiencia, satisfacción y sobretodo incrementar las ventas. Siguiendo con este análisis cuantitativo, validemos si efectivamente la certificación tuvo un impacto positivo dentro de la empresa, o solo se cumplió con los requerimientos mínimos para lograr dicha certificación.

Ingreso Anual

- a) **Venta Total.** El indicador anual presento un cumplimiento del 97% de la meta establecida en el año 20016³, sin embargo, en los últimos cinco meses del año posteriores a la implementación del Modelo PSIC GMD, se logró el cumplimiento del 100% de la meta propuesta. Por lo que podemos comprobar que el ingreso presento un cumplimiento con una curva de tendencia positiva.
- b) **Factor de conversión.** Este indicador es el más importante dentro del pilar del ingreso, debido a que el incremento en dicho factor causa directamente un incremento exponencial en la venta total. La venta total y el factor de conversión tiene una relación directa proporcional; en los cinco meses subsecuentes a la implementación del Modelo PSIC GMD, se observó una mejora sostenida, incrementando de forma directa la venta total.⁴ Cerrando el año en un factor de conversión de 22%.

El cambio de paradigma fue la base del éxito, antes de este proceso, se consideraba que solo el desarrollo tecnológico, provocaría una mejora sostenida, incrementando el ingreso anual; sin embargo, al observar los resultados, todas las áreas que prestaban servicio al área de ventas y servicio al cliente modificaron este pensamiento y se enfocaron en la mejora del servicio interno, para lograr el incremento en las ventas y la satisfacción del cliente.

Calidad

- a) **Satisfacción del Usuario Final.** Este indicador nos muestra una mejora del 100% en el objetivo establecido, al ser un indicador cualitativo, enfocado a la experiencia del cliente, podemos concluir que la certificación, permitió una mejora en el servicio, sin embargo, aún no se logra el objetivo de satisfacción total, este indicador se encuentra en el 94%.⁵
- b) **Insatisfacción del Usuario Final.** En cuatro de los cinco meses, se muestra una mejora sostenida, lo que significa que los errores críticos y/o impacto en la atención y servicio al cliente se resolvieron en tiempo y forma. Reduciendo la insatisfacción del cliente. Sin embargo, aun no se cumple con el objetivo establecido dentro del Modelo PSIC GMD que es del 5%, por lo que aun PriceTravel Holding presenta un área de oportunidad dentro de la calidad y atención al cliente ya que su indicador cerro en el 7%.⁶

Evidentemente la gestión basada en la medición de la calidad en el servicio es un factor decisivo para la permanencia en el mercado, ya que pueden obtener mayores beneficios económicos al contar con clientes a largo plazo y generar una satisfacción por parte del servicio ofrecido. El objetivo de PriceTravel Holding no debiese ser solo el captar nuevos clientes, sino más bien identificar cuáles son las necesidades de estos y adecuar el producto para lograr el cumplimiento de las expectativas.

³ Estado de Resultados PriceTravel Holding 2016

⁴ Estado de Resultados Price Travel Holding 2016

⁵ Estado de Resultados PriceTravel Holding 2016.

⁶ Estado de Resultados PriceTravel Holding 2016.

Tomando como base lo anterior, continua nuestra incógnita ¿Esta mejora realmente sucedió? La respuesta es, **si**, la mejora sucedió de forma cuantitativa pero no cualitativa. El ingreso presento una mejora y se logró el cumplimiento del objetivo establecido por los accionistas de la empresa; esto se debe a una mejora en el proceso de venta, atención y gestión del producto turístico; sin embargo, de forma cualitativa con enfoque en la calidad y satisfacción del cliente, aun no se cumple el objetivo; se observa una mejora dentro de la atención a los clientes, pero no se ha logrado la satisfacción total. PriceTravel Holding en 2017, tiene un reto importante ya que la satisfacción total del cliente afectará de forma directa la venta total, por lo que el área de calidad deberá contar con planes estratégicos enfocados en la mejora de procesos, tiempos de respuesta, diversidad de producto, reducción de errores críticos, que se enfoque en cumplimiento de las métricas establecidas.

El modelo PSIC GMD 5.0 es considerado dentro de los centros de atención telefónica como un modelo exigente con un enfoque centrado en la satisfacción y experiencia del cliente, dicho modelo es funcional y presenta una opción viable para las empresas de servicios que desean adaptarse y escuchar las necesidades de sus clientes, con el objetivo de lograr una permanencia en el mercado, incrementar las ventas, pero sobretodo ser un instrumento de satisfacción para los clientes.

Referencias Bibliográficas

Communitas, A. S. (2019). *American Society for Quality*. Obtenido de <http://asq.org/>

Control, A. S. (2019). *ASQ Social Communitas*. Obtenido de <https://asq.org/>

Council, P. S. (2019). *PCI Security Standards Org*. Obtenido de https://www.pcisecuritystandards.org/documents/PCI_DSS_v3-2es-LA.pdf

Crosby, P. (1979). *Quality in Free*. Nueva York: McGraw-Hill.

Crosby, P. (1989). *Let's Talk Quality*. Nueva York: McGraw-Hill.

Holding, P. (2016). *Estado de Resultados 2016*. Cancún.

Holding, P. (2019). *PriceTravel Holding*. Obtenido de <https://www.pricetravel.com/>

Ishikawa, K. (1972). *Guide to Quality control*. Tokyo: Asian Productivity Organization.

Negocio, I. 2.-C. (2019). *DNV-GL*. Obtenido de <https://www.dnvgl.es/services/iso-22301-continuidad-del-negocio-3325>

Net, K. (2019). *Kenwin Net*. Obtenido de <https://www.kenwin.net/home>

Reichheld, F. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer*. Boston: Harvard Business Review Press .

Reichheld, F. F. (2003). *One Number You Need To Grow*. Boston: Harvard Business Review.

Roberto Carro Paz, D. G. (2019). *Administración de la Calidad Total*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata.

Obeng, E. y. (1994). *Reingeniería de las empresas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

One Number You Need to Grow: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-> Review, H. B. (2019). *Harvard Business Review*. Obtenido de The need-to-grow

Reichheld, F. (2019). *Bain & Company Inc*. Obtenido de <https://www.bain.com/our-team/fred-reichheld/>

Spurr, W. A. (s.f.). *Toma de decisiones en Administración Mediante métodos estadísticos* (Vol. 1980). México: Limusa.

Técnicas, I. U. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*.

Teleservicios, I. M. (2019). *IMT*. Obtenido de <http://imt.com.mx/>

5.0, M. N. (2016). *COPC* . Obtenido de <https://www.pdfFiller.com/jsfiller-desk14/?projectId=276277785&expId=4663&expBranch=2#3fc0cdc5ea1b4a71ac00235e5dbff7e6>.

9000, I. (2019). *ISO 9000*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>