Norma COPC VMO

Norma COPC VMO

Versión 5.0
Revisión 1.1

© 1996 – 2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Indice

Indice i

Introducción a la Norma COPC-2000 VMO 3

Norma COPC-2000 VMO Versión 5.0 3

Términos Clave y Relaciones 4

Requisitos de Evaluación 7

1.0 Liderazgo y Planeamiento 13

1.1 Declaración de la Dirección 13

1.2 Desarrollo de Planes de Negocios 14

1.3 Definición de Objetivos 16

1.4 Revisión de los Resultados del Negocio 17

1.5 Revisión del Marco de Trabajo COPC® 18

2.0 Procesos 19

2.1 Definición de Requisitos 20

2.2 Desarrollo y Emisión de RFXs 22

2.3 Selección y Contratación de PSICs 23

2.3 Selección y Contratación de PSICs 24

2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas 25

2.5 Cierre de Relaciones y Programas 27

2.6 Gestión de Cambios 28

2.6 Gestión de Cambios 29

2.7 Monitoreo de Transacciones 30

2.7 Monitoreo de Transacciones 32

2.8 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal 33

2.9 Formación y Verificación de Habilidades del Personal del PSIC 37

2.10 Continuidad del Negocio 40

2.11 Reportes e Integridad de los Datos 41

2.12 Revisión del Desempeño del PSIC 42

2.13 Pago a PSICs 43

2.14 Informe de Desempeño a los Clientes 44

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.15 Tecnología *45*

2.16 Procesos, Procedimientos y Metodologías *48*

2.17 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida *49*

2.18 Garantía de la Seguridad de los Datos *50*

2.19 Cumplimiento *51*

2.20 Gestión de Proveedores Clave *52*

3.0 Procesos Clave de Recursos Humanos 53

3.1 Reclutamiento y Contrataciones *53*

3.2 Formación y Desarrollo *54*

3.3 Gestión de Feedback del Personal *55*

4.0 Desempeño 57

4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final 57

4.2 Satisfacción e insatisfacción del Cliente *58*

4.3 Satisfacción e Insatisfacción del PSIC *59*

4.4 Desempeño de Procesos Clave del Negocio *60*

Anexo 1 Requisitos 63

Anexo 1: Procesos Clave del Negocio y Métricas Requeridas 65

Aplicación de la Norma COPC-2000 VMO a VMOs que mantienen Relación con un PSG (Proveedor de Servicios Gestionados) 73

Aplicación de la Norma COPC-2000 VMO a PSGs 75

Glosario de Términos 77

Proceso de Certificación de la Norma COPC® VMO 99

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Introducción a la Norma COPC-2000 VMO

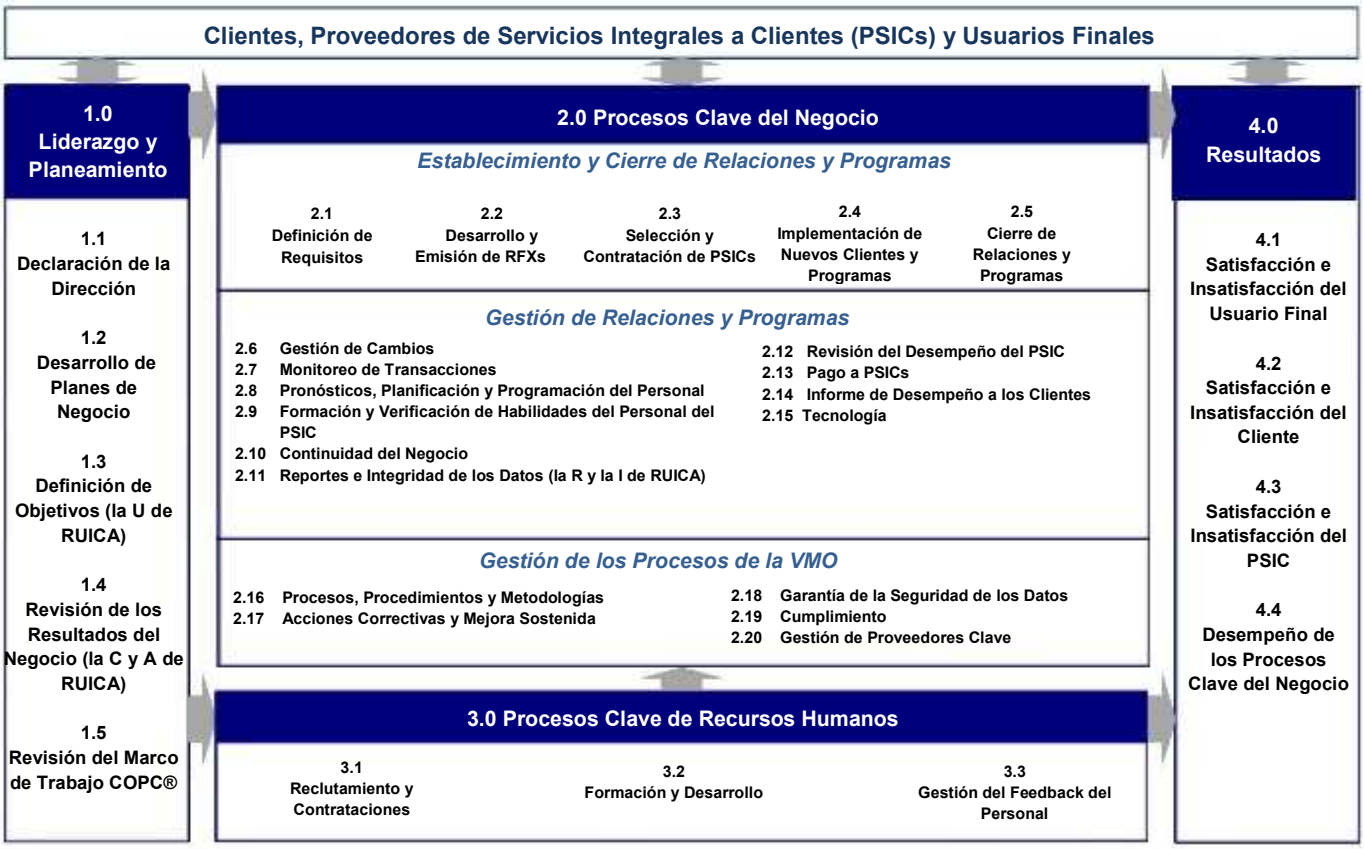
El Marco COPC® VMO es un sistema global e integrado para el manejo de una operación de gestión de proveedores.

El Marco COPC® VMO 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 Clave del Negocio* y la *Categoría 3.0 Procesos Clave de Recursos Humanos*, tomadas en conjunto, representan los **facilitadores** de la organización: una fuerza de trabajo capacitada y motivada, que utiliza procesos bien diseñados y gestiona esos procesos con la información apropiada.

- El **objetivo** del sistema es una composición balanceada de la satisfacción del cliente y del usuario final, y del desempeño de producto y servicio, tratados en la *Categoría 4.0 Resultados*.

Norma COPC-2000 VMO Versión 5.0

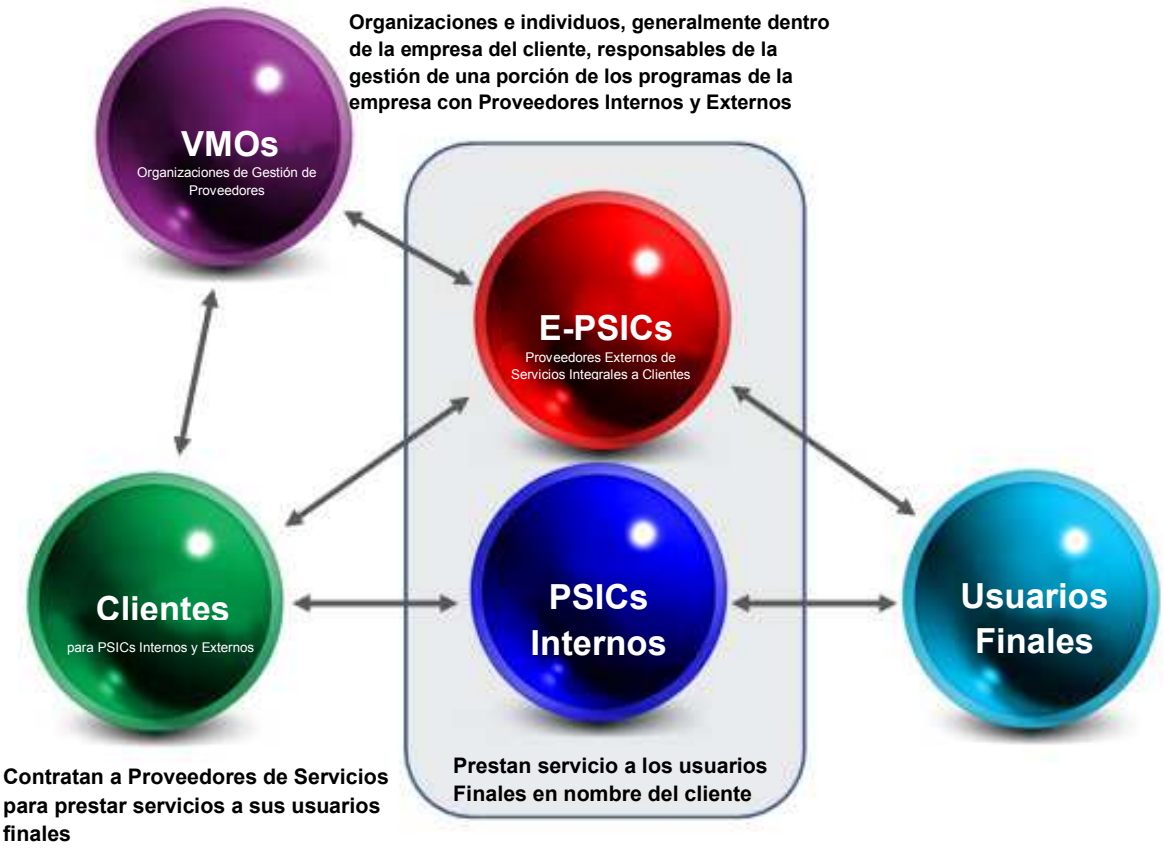


© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Términos Clave y Relaciones

A continuación se representan las partes y relaciones clave en un entorno VMO:

- En la relación PSIC, los clientes han delegado al PSIC, interno o externo, la prestación del servicio de atención al clliente a sus usuarios finales
- Para supervisar la gestión de los programas de atención al cliente, los clientes pueden utilizar una Organización de Gestión de Proveedores (VMO) para la gestión del desempeño de los PSICs



Los términos clave y relaciones en la Norma COPC-2000 VMO se definen a continuación y también en el Glosario.

Empresa

La empresa cliente que vende productos o servicios a clientes o usuarios finales; la empresa o entidad representada por la VMO.

Organizaciones de Gestión de Proveedores (VMOs)

Las VMOs son una unidad o grupo organizacional de individuos, por lo general dentro de la empresa del cliente, responsable por la gestión de al menos una porción de los programas de la empresa con el PSIC. Las VMOs por lo general realizan la mayoría o todos los Procesos Clave del Negocio listados en la *Categoría 2.0* y en el *Anexo 1*.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Entidad

Una Entidad es una empresa, organización, operación de servicio o grupo de individuos que aplica la Norma COPC-2000 VMO o busca su certificación. Cualquiera de las siguientes podría ser considerada una entidad para los propósitos de certificación de COPC-2000 VMO:

- Empresa de Tercerización Liberty Bank (comprende toda la entidad).
- Grupo de Tercerización Liberty Bank Asia Pacífico (geográfico).
- Equipo de Tercerización de Productos y Servicios al Consumidor de Liberty Bank (producto/cliente).

En algunas empresas, la gestión de proveedores es una operación "virtual", comprendida por funciones e individuos en variadas organizaciones. Como resultado, la definición de la entidad VMO se debe llevar a cabo cuidadosamente. Las definiciones de entidad deben ser:

- Lo suficientemente detalladas como para identificar la VMO dentro de la empresa.
- Lo bastante flexibles para ajustarse a la naturaleza "virtual" de la VMO.

A aquellas VMOs interesadas en buscar la certificación de acuerdo con la Norma COPC-2000 VMO se les aconseja contactar a COPC Inc. para tratar el tema de la definición de entidad de su VMO.

Clientes

Los clientes son (a) organizaciones que contratan Proveedores Externos de Servicios Integrales al Cliente para proveer productos y servicios a sus usuarios finales y (b) los grupos dentro de una empresa que obtienen servicios de PSICs desde un grupo, división, departamento, o equipo dentro de la misma empresa.

Usuarios Finales

Los usuarios finales son los clientes de PSICs internos y los clientes de los E- PSICs. Pueden ser consumidores, negocios, organizaciones, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.

Proveedor de Servicios Integrales al Cliente (PSIC)

Los PSICs incluyen la mayoría sino todos los entornos de servicio. Los PSICs, proveen servicios a usuarios finales de parte de sus clientes. Los PSICs pueden ser parte de una organización cliente (un PSIC Interno) o un tercero contratado para prestar servicios (Proveedor Externo de Servicios Integrales al Cliente o "E-PSIC"). Los PSICs incluyen los siguientes entornos de servicio:

- **Centros Entrante y Saliente de Contacto con el Cliente** –A estas operaciones se las conoce usualmente por "call centers"; sin embargo, la mayoría de estos centros interactúa con los usuarios finales vía teléfono, medios electrónicos (por ej.: e-mail, Internet, mensajes de texto), o el correo tradicional o fax. Los servicios ofrecidos generalmente incluyen atención al cliente, soporte técnico, reservaciones, servicios de operador, ventas y otros.
- **Operaciones de Procesamiento de Transacciones** –Incluyen una variedad de funciones de servicio como ser configuración y activación de nuevas cuentas, gestión de registros, procesamiento de quejas 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.
- **Centros de Distribución** – Estas operaciones realizan actividades de almacenamiento, ensamble liviano, y actividades de selección, empaque y envío.
- **Procesamiento de Remesas** – Estas operaciones procesan pagos del usuario final (por ej.: pagos hechos con tarjeta de crédito).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

- **Operaciones de Servicio de Campo** – Éstas incluyen operaciones de envío de técnicos de servicio a 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 (ej., computadoras, productos electrónicos, indumentaria, etc.).
- **Servicios de Cobranzas/Recupero** – Estas operaciones contactan usuarios finales comerciales y/o consumidores para recuperar fondos adeudados.

Proveedor Externo de Servicios Integrales al Cliente (E-PSIC)

Un PSIC externo que se especializa en la prestación de servicios intregrales externos a los clientes y VMOs.

Representante de Atención al Cliente (RAC)

El término “Representante de Atención al Cliente”, o “RAC”, se utiliza en la Familia de Normas COPC® para referirse al personal que procesa transacciones de usuarios finales en un centro de contacto con el cliente (por ej.: llamadas, e-mails, consultas por Internet, fax, correo, etc.). Otros términos alternativos que se utilizan frecuentemente en la industria son: agentes, RACs, representantes de servicio técnico, representantes de comunicaciones, representantes de consultas, representantes operativos y ciberagentes.

Programa

Un programa es un soporte provisto para un servicio o producto específico para un cliente específico. Los clientes individuales por lo general cuentan con múltiples programas. Éstos pueden ser servicios prestados a diferentes divisiones o departamentos dentro de la organización del cliente, un servicio similar provisto para diferentes productos, diferentes servicios provistos para el mismo producto, o campañas individuales. Los programas se deben definir primordialmente (aunque no exclusivamente) en base a la estructura de la organización del cliente, de la VMO y del PSIC. Cuanto más clara es la estructura de la organización, mayor es la posibilidad que existan múltiples programas.

Procesos Clave del Negocio (PCNs)

Los Procesos Clave del Negocio son aquellos procesos críticos para que la VMO tenga la posibilidad de brindar altos niveles de desempeño en los productos y servicios ofrecidos a usuarios finales y clientes. Los PCNs “tocan” al cliente, al PSIC o al usuario final. En la Norma COPC-2000 VMO, los PCNs se encuentran listados en la Categoría 2.0 (Ítems 2.1 al 2.15) y en el Anexo 1. Si alguna de las funciones desarrolladas por su VMO no estuviera cubierta en la Categoría 2.0 o en el Anexo 1, COPC Inc. trabajará con su organización para desarrollar una lista relevante y específica a la operación de su VMO.

Procesos Clave de Apoyo (PCAs)

Los Procesos Clave de Apoyo son aquellos procesos necesarios para que los PCNs alcancen o mantengan los objetivos de niveles de desempeño. Estos PCAs no “tocan” de manera directa al cliente, PSIC o usuario final. Los típicos PCAs se identifican en la Categoría 2.0 como aquellos procesos requeridos para “gestionar” los procesos de la VMO (Items 2.16 – 2.20).

Proveedores Clave

Los Proveedores Clave son aquellas organizaciones, externas a la entidad, que ejecutan una porción o todo un PCN o PCA. Estos proveedores no necesariamente deben ser externos a la empresa de la VMO; otras partes de la empresa que no son parte de la entidad pueden también ser consideradas

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Proveedores Clave. Los departamentos corporativos que proveen sistemas de información y telecomunicaciones son considerados Proveedores Clave. Los Proveedores Clave pueden incluir también clientes y empresas designadas por el cliente.

Requisitos de Evaluación

Las VMOs que buscan la certificación según la Norma COPC-2000 VMO deben cumplir con los siguientes Requisitos de Evaluación, así como con los requisitos detallados descritos en las Categorías 1.0- 4.0 y el Anexo 1.

Si la VMO no cumple con todas las funciones o todos los Items requeridos por la Norma COPC-2000 VMO, debe garantizar que se cumpla con todos los requisitos sin perjuicio de la organización que puede desarrollar las tareas. La definición de "garantizar" en este documento significa que la VMO debe asegurar el cumplimiento de todos los requisitos ya sea mediante verificación de primera mano de su parte o utilizando un "tercero" de reputación (como COPC Inc.). No basta con que los requisitos consten en un contrato. Si estos requisitos constan en un contrato, debe verificarse el cumplimiento del contrato.

Enfoque e Implementación Generalizada

Las primeras tres categorías de la Norma COPC-2000 VMO describen los diferentes tipos de procesos, prácticas y procedimientos que las VMOs deben desarrollar e implementar para alcanzar los requisitos de la Norma COPC-2000 VMO. Los **Enfoques** son los procesos, prácticas y procedimientos usados para alcanzar los requisitos de certificación de COPC®. La **Implementación Generalizada** se refiere a cuán extensivamente se utilizan estos enfoques a lo largo de toda la organización VMO. Los enfoques bien diseñados que son implementados en forma generalizada conducirán a altos y sostenidos niveles de desempeño, todo lo cual es el objetivo de la Norma COPC-2000 VMO. Hay un cierto número de factores específicos de las VMOs (por ej.: declaración de la dirección, posición competitiva, requisitos del cliente y usuario final y cultura) que la VMO particular debe considerar para el diseño de los enfoques más apropiados para sus organizaciones. Reconociendo que no hay un único "mejor" diseño para cada enfoque, la Norma COPC-2000 VMO no requiere que las VMOs usen los mismos enfoques así como tampoco prescribe los pasos específicos para cada enfoque. Sin embargo, existen requisitos mínimos para ambos enfoques e implementación generalizada.

- Los enfoques deben incluir los **elementos o componentes clave** descritos en los Ítems en las Categorías 1.0- 3.0. Estos requisitos específicos de ítems han demostrado ser críticos para el diseño de enfoques efectivos y eficientes.
- Los enfoques deben ser **estructurados**, es decir, deben consistir en procesos o metodologías claramente definidos y repetibles.
- Los enfoques deben estar **basados en hechos**, es decir, los datos, la información y la evidencia objetiva se deben utilizar para 1) aplicar los enfoques, y 2) evaluar y mejorar su efectividad y eficiencia.
- La implementación generalizada debe ser lo **suficientemente amplia** como para que el enfoque represente "la manera en que la entidad trabaja" en la aplicación y uso de un proceso, práctica o procedimiento. En este contexto, para que la implementación generalizada sea efectiva, se requiere que los gerentes entiendan los objetivos de desempeño así como los niveles de desempeño en efecto conseguidos.
- La combinación de enfoques e implementación generalizada hace posible la consecución de los otros requisitos de la Norma COPC-2000 VMO.
- Es posible que las VMO no desarrollen todas las funciones que se incluyen en la Norma COPC-2000 VMO. Aún en los casos en que la VMO no realiza las funciones específicas de los PCN, la

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

VMO es responsable de asegurar que cualquiera que sea la organización que lleve a cabo estas funciones y PCN, cumpla con los requisitos de la Norma.

Resultados

La Norma COPC-2000 VMO representa un marco de trabajo integrado de un modelo de gestión de desempeño. De acuerdo con esto, la Categoría 4.0 Resultados, requiere la medición y gestión de las métricas necesarias para que una VMO pueda evaluar su desempeño. La mejora en estas métricas de desempeño debería, a su vez, corresponderse con la implementación generalizada de enfoques efectivos.

La Norma COPC-2000 VMO requiere que los VMOs evalúen su desempeño a través de dos dimensiones:

Los ***Niveles*** reflejan el desempeño de la VMO en momentos específicos y se los evalúa en relación con el desempeño alcanzado mediante comparaciones apropiadas. Estas comparaciones generalmente incluyen uno o más de los siguientes:

- Benchmarks: Empresas reconocidas por ser excelentes en determinadas áreas.
- Promedios o normas de la industria o de otras industrias.
- Los objetivos de desempeño de la VMO. Estos objetivos se deben fijar en base a los requisitos del cliente y el usuario final y a través de comparaciones apropiadas

Las ***Tendencias*** se usan para evaluar cómo ha variado en el tiempo el desempeño de la VMO respecto de una métrica. Las tendencias deberían demostrar una mejora sostenida, y una evaluación apropiada de las métricas requiere generalmente al menos seis meses de datos para las métricas de PCNs y PCAs.

Para obtener la certificación según la Norma, una VMO debe alcanzar o exceder los objetivos de nivel de desempeño y/o mostrar una tendencia sostenida de mejora en un total del 50% de sus métricas requeridas en el Anexo 1. Mejora Sostenida se define como tres meses consecutivos de desempeño mejorado por sobre los niveles previos de desempeño.

Integración entre los Ítems de la Norma COPC-2000 VMO

Los enfoques e ítems individuales no pueden evaluarse aisladamente o sobre una posición única, ya que la Norma COPC-2000 VMO es parte de un sistema integrado de gestión de desempeño. Las VMOs que implementan la Norma COPC-2000 VMO deben tener un enfoque holístico, ya que existen fuertes vínculos entre los ítems. Por ejemplo:

- Un mal desempeño de calidad y servicio en el Ítem *4.4 Desempeño de Procesos Clave del Negocio*, puede indicar un proceso fuera de control en el *Ítem 2.16 Procesos, Procedimientos y Metodologías*, o una falta de habilidades y conocimientos en el Ítem *3.2 Formación y Desarrollo del Personal*.

  Los cambios efectuados a un enfoque o a su implementación generalizada se deben reflejar, con el tiempo, en mejoras de los resultados.

- El desarrollo o la continuidad de tendencias adversas en los resultados debe ser considerado como evidencia de que un enfoque necesita ser controlado y mejorado.

Utilización de la Norma COPC-2000 VMO

La Norma COPC-2000 VMO fue diseñada para encarar todos los aspectos clave de las operaciones de una VMO. Dada la diversidad en el alcance de las operaciones a lo largo de VMOs individuales, algunos de los ítems en la Norma COPC-2000 VMO pueden no ser aplicables a una VMO en particular.

- Al aplicar la Norma COPC-2000 VMO a sus operaciones, las VMOs deben revisar la Norma COPC-2000 VMO en su totalidad e identificar cualquier ítem que “no sea aplicable” a su operación.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

- “No aplicable” se define como un proceso (o una métrica de la Categoría 4.0 Resultados) que no es requerido ejecutar (o medir) de acuerdo al modelo operativo de la VMO.
- En el caso que el modelo operativo de la VMO no requiera de un Ítem (o sus correspondientes métricas) éste se convierte en “No Aplicable”.
- Las VMOs deben ser muy cuidadosas al momento de determinar si un ítem es “no aplicable”. Durante el Proceso de Certificación, la VMO deberá ser capaz de demostrar que un ítem es “no aplicable”.
- Se aconseja a las VMOs que contacten a COPC Inc. para discutir acerca de cualquiera de los ítems que consideran “No Aplicables”.

Cuantificación de los Ahorros Alcanzados a partir de la Utilización de la Familia de Normas COPC 2000®

La implementación de los conceptos y principios comprendidos en la estructura de trabajo de Gestión de Desempeño COPC® ha permitido a muchas empresas alcanzar reducciones significativas en los costos de operación, mejoras en los ingresos y/o cobranzas o ambos.

El propósito de esta sección es proporcionar una guía a los usuarios de la Familia de Normas COPC® para asistirlos en la cuantificación de los ahorros o ganancias en ingresos y/o cobranzas. Se identificarán las áreas donde comúnmente se encuentran estas oportunidades así como los beneficios financieros que conlleva la implementación del Modelo de Gestión de Desempeño COPC®.

Ahorros

Mejoras en Calidad

Aumento del FCR: Al resolver los problemas y asuntos en el primer contacto con una frecuencia mayor, se obtendrán menos transacciones que repiten el mismo problema y en consecuencia se reducirá el requerimiento de RACs u otros operadores.

Costo de la Mala Calidad: Siempre existe un costo de hacer las cosas incorrectamente, que puede medirse calculando el costo de eso que hacemos para compensar a los usuarios finales que han tenido una mala experiencia con el Centro de Contactos. Podemos encontrar los siguientes ejemplos: extender un tiempo extra la suscripción del usuario final, otorgar vouchers de compra, productos gratis, compensación financiera directa, entrega urgente (a un costo mayor para la VMO o el PSIC), eliminación de cargos de tramitación. La mala calidad puede llevar directamente a pérdida financiera a la VMO o al PSIC.

Mejoras en la Eficiencia

TMO: Al disminuir el tiempo promedio de manejo de transacciones, la VMO o el PSIC tienen oportunidad de reducir su dimensionamiento de la dotación y realizar ahorros en cantidad de personal. Los ahorros se alcanzan comúnmente mediante la reducción de la variación a través de la gestión de los RACs más alejados de la media, o perfeccionando el proceso a fin de mejorar la capacidad de desempeño del proceso.
Ocupación: Las mejoras en ocupación se alcanzan al programar mejor al personal, y al reducir la cantidad de tiempo disponible no productivo. Las ganancias en ocupación se obtienen cuando el centro maneja más carga de trabajo con el mismo número de agentes o cuando ha reducido el número de agentes requerido para manejar la carga de trabajo existente.
Utilización: Minimizando la cantidad de tiempo de trabajo de los agentes que no están disponibles para manejar transacciones, se reduce la cantidad de agentes necesarios
Costo por transacción: Al medir los efectos globales de las ganancias en eficiencia según lo detallado hasta aquí, se conducirá a una disminución en el costo por transacción.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Mejoras en Servicio

Reducción de pendientes: Al alcanzar mejor los objetivos de velocidad de respuesta para transacciones no telefónicas se reducen los pendientes y consecuentemente se reduce el número de transacciones que se reciben eliminando los contactos repetidos.

Reducción en Pagos de Multas al Cliente: Los E-PSICs pueden minimizar las multas y maximizar sus pagos de bonos al consistentemente alcanzar los compromisos contractuales entre los que se pueden encontrar los objetivos de Nivel de Servicio.

Reducción en el volumen de transacciones

La reducción de los volúmenes manejados por el centro tendrá un impacto significativo en las cifras de los RACs y consecuentemente se generarán ahorros.

La reducción del volumen se puede alcanzar mediante:

- Un aumento de la Resolución en el Primer Contacto
- Reducción de los Pendientes
- Identificación y resolución de causas de contacto
- Métodos alternativos para que los usuarios finales resuelvan sus problemas, por ej., servicio en Internet, I phone Applets.
- Automatización de los contactos (opciones de auto-servicio en el IVR)

Mejoras en el compromiso del personal

La rotación muy frecuentemente se genera debido a los pobres procesos de reclutamiento y selección del personal de RACs correcto. COPC Inc. encuentra que la implementación de sólidos procesos de reclutamiento, que definan adecuadamente el perfil de reclutamiento de RACs en base a un análisis de buenas y malas experiencias de contratación, es una manera muy efectiva de reducir la rotación.

- ***Rotación:*** Al calcular el costo de reemplazar un agente que rota es posible estimar el impacto del costo de la rotación en la organización. Los factores de costos incluirán:
    - Costos de salario durante la formación: Los costos de salario pagados a RACs durante la formación de nuevos contratados incluyen salario más beneficios y costos incidentales adicionales pero no incluyen costos fijos tales como estaciones de trabajo, etc.
    - Costos directos de reclutamiento: A una agencia o costos internos específicamente destinados a reclutamiento excluyendo costos fijos.
    - Costos de horas extras: Para cubrir a quienes se hayan ido hasta que los nuevos reclutados entren en operación.
    - Productividad reducida de nuevos contratados: Los nuevos contratados tienen peores tiempos de manejo que el personal existente; en un típico programa de servicio al cliente, de duración de llamada media, COPC Inc. observa que a un nuevo contratado puede llevarle hasta 7 semanas desde el fin de su formación para alcanzar la eficiencia de los RACs existentes.
    - Costos directos de formación : Materiales, contratación de equipamiento adicional, costos directamente atribuibles – excluyendo los costos fijos
    - Para E-PSICs a los que se paga por FTE: Se deberá también tomar en cuenta un impacto en los ingresos al calcular los costos de la rotación.
    - Costos Fijos: Es discutible si los costos de gastos indirectos como ser los departamentos de reclutamiento y formación, las instalaciones de formación, etc., deberían o no incluirse en el costo de rotación. COPC Inc. normalmente no incluye estos costos en el cálculo de ahorros, dado que generalmente la reducción de la rotación no tiene tanto impacto en estos departamentos como el que implica

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

el cálculo del costo de rotación, ya que lo costos se reducen gradualmente y no por persona que se retira. Si se los fuera a incluir a estos costos, es mejor pronosticar la rotación anual y distribuir los costos fijos sobre el número total de abandonos estimados en un año para obtener el costo total por abandono.

Ausentismo: El recuento de RACs debería aumentarse para tener en cuenta a los RACs ausentes de manera que el PSIC pueda dimensionar correctamente respecto de los patrones de entrada. Por cada % de ausentismo (sea cual fuere la razón) que se incluye en el plan de capacidad, el número de RACs empleado se incrementará en ese %. Esto no incluye solamente enfermedad, sino también licencia, formación, vacaciones, días libres, licencia por maternidad paga, y otros tipos de ausencias. El cálculo del impacto del ausentismo incluirá:

- Costos salariales directos: De personal adicional reclutado para cubrir la ausencia
- Horas Extra: Pagadas a los RACs existentes

Los impactos de la rotación o ausentismo en el Nivel de Servicio, los Ingresos, la Resolución en el Primer Contacto u otros costos resultantes asociados con un pobre desempeño no se incluyen en los Costos de Rotación o Ausentismo con fines de calcular los ahorros, dado que los ahorros efectuados se calcularán en las mencionadas áreas específicas de desempeño e incluirlos en Rotación o Ausentismo conduciría a duplicar el cómputo de los ahorros.

Calculando el valor monetario de los Ahorros

Se recomienda que los cálculos de los ahorros:

1. Sean conservadores y no exagerados
2. Se los convierta a montos monetarios
3. Se los exprese como ahorros anuales
4. Sean diferenciados entre ahorros por única vez y ahorros continuos
5. Tengan un soporte de datos
6. No tengan cómputos duplicados

Típicamente los ahorros serán cuantificados directamente, o se los expresará como ahorros en personal de tiempo completo (ETC).

- Lo más común en centros de contacto es que los ahorros se midan en ETCs reducidos, u horas pagas reducidas. Para materializar los ahorros a la organización es imperativo convertirlos a montos monetarios. *Por ejemplo: el significado de un 5% de ganancia en FCR en un programa de 500 asientos se encuentra oculto a menos que se lo traduzca a un 5% menos en el volumen de llamadas, o a 25 RACs menos requeridos o a $1M en ahorros anuales potenciales (asumiendo un costo por RAC de $ 40.000 por año)*
- Al calcular el ahorro real en cantidad de personal, se lo debe contrastar contra el aumento o disminución de volumen (no atribuibles al proyecto), otros trabajos llevados a cabo u otros cambios en el centro.
- Ahorros directos atribuibles: También se los debe convertir a un valor monetario, de manera que la organización pueda percibir verdaderamente el impacto del cambio. *Una reducción del 10% en errores críticos, por ejemplo, podría convertirse a una reducción del 10% en el resarcimiento pagado a los usuarios finales cuando se comenten errores*.

Ganancias en Ingresos y otros beneficios para la organización

La implementación del Modelo de Gestión de Desempeño COPC® también impactará otras áreas del centro en donde se alcanzan resultados, aparte de los ahorros. En las áreas del centro que suponen generación de ingresos, captación de clientes, cobranzas o retenciones, existirá una ganancia

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

financiera directamente atribuible a través de las mejoras en desempeño. Existen otras áreas en donde las mejoras en el desempeño resultarán en beneficios que son difíciles de convertir en ganancias financieras directas; estos beneficios intangibles incluirán mejoras en la satisfacción del Cliente y del Usuario Final y la identificación de áreas de la organización, externas al centro de contactos, que exhiban un pobre desempeño.

Ganancias Directas de Desempeño

Ventas: Las mejoras en el desempeño del Servicio (mediante la reducción de la tasa de abandono), la Calidad (reduciendo cancelaciones), y la Eficiencia (mejorando la disponibilidad) conducirán a mejorar el desempeño de ventas:
La mejor medición es la mejora en ingresos netos por venta, lo que directa o indirectamente sería resultado del desempeño mejorado. Es mejor traducir el número de unidades de venta a Ingresos, mediante el uso de un valor de ventas promedio o, en el caso de una suscripción, a los ingresos anuales generados.

- Si el centro realiza ventas o cobranzas, se lo puede medir en el valor $ del desempeño mejorado.
- Si el centro realiza captación de clientes, esto deberá convertirse a una cifra de ingresos mediante la utilización de un factor de conversión y un valor de ventas promedio.
- Para procesos de Retención, los ahorros se calculan como el gasto anual esperado del usuario final retenido (a menudo el ahorro es sólo considerado como tal si el cliente sigue manteniendo el servicio después de los 90 días)

  La mejora en cobranzas se calcula como la mejora real en cobranzas, calculada como una cifra anual.

Beneficios Intangibles

- **Fidelidad/ Aumento de la Satisfacción y Churn / Disminución de la Insatisfacción:** Suele ser difícil expresar en una cifra numérica al beneficio financiero alcanzado mediante la mejora de la satisfacción e insatisfacción del Usuario Final respecto del servicio prestado por el centro de contactos.
- **Satisfacción del Cliente:** En un E-PSIC esto es claramente un gran beneficio para la organización y puede tener un impacto en los ingresos, pero en centros internos y VMOs los beneficios serán menos tangibles.
- **Identificación de otras áreas problemáticas en la Organización:** Al analizar las razones por las que los usuarios finales contactan al centro, es posible identificar dónde se producen las fallas en el suministro y prestación de servicios y productos en otras partes de la organización. Si bien esto puede servir para reducir el volumen de transacciones y consecuentemente los costos del centro, también estas mejoras pueden implicar grandes beneficios para la organización en su conjunto.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

1.0 Liderazgo y Planeamiento

El éxito a largo plazo de una organización depende de la capacidad de sus líderes para fijar la dirección y asegurar que las prácticas operacionales apoyan un desempeño efectivo. La Categoría 1.0 focaliza en cómo la Organización de Gestión de Proveedores (VMO) ejerce liderazgo apropiado en términos de declaración de la dirección, planeamiento y revisiones y en cómo esto permite que la VMO alcance sus objetivos.

1.1 Declaración de la Dirección

La VMO debe tener una declaración de dirección global documentada (visión, misión o propósito) que clarifique su compromiso hacia clientes internos o externos, PSICs, usuarios finales y otros destinatarios clave.

1. La declaración de la dirección de la VMO debe proporcionar una dirección que indique qué es lo que la entidad aspira alcanzar o convertirse.

2. La declaración de dirección de la VMO debe contener uno o más de los siguientes aspectos:

   a) Satisfacción del cliente

   b) Desempeño de los PSICs

   c) Puntajes de PSICs respecto del desempeño de la VMO según requisitos acordados

   d) Satisfacción y/o desempeño del personal de la VMO

   e) Satisfacción del usuario final

   f) Servicio, calidad, ingresos y/o costos de la VMO.

3. La VMO debe asegurar que el comportamiento de gerentes y empleados está alineado con la declaración de la dirección.

4. La VMO debe asegurar que los departamentos individuales trabajan en conjunto de manera efectiva, y que sus objetivos y acciones están alineados entre sí y con la declaración de la dirección..

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

1.2 Desarrollo de Planes de Negocios

La VMO debe contar con enfoques estructurados para el desarrollo y la implementación de planes de negocio anuales de la entidad y de los departamentos relacionados.

1. Los procesos de la VMO para desarrollar su plan anual de negocio de la entidad y de los departamentos relacionados deben incluir un análisis de:
   a) Todas las métricas de desempeño requeridas en el *Anexo 1.*
   b) Las capacidades de la VMO.
   c) Los centros, alineación de la estructura del programa, y redundancia (de manera de minimizar el riesgo y optimizar la eficiencia).
   d) La factibilidad de los PSICs actuales de la VMO en tanto empresas que funcionan bien y se sostienen (por ej., el riesgo de cese de servicios debido a quiebra, traspaso de intereses o compra).
   e) Oportunidades emergentes de nuevos productos y servicios.
   f) Oportunidades de evitar contactos y su impacto potencial en la satisfacción del usuario final, ingresos y costos.
   g) Oportunidades en Redes Sociales y su impacto potencial en la satisfacción del usuario final, ingresos y costos.
2. Los planes anuales de la entidad y los departamentos de la VMO deben detallar su enfoque de redes sociales. Este enfoque debe incluir:
   a) El nivel de involucramiento que la VMO puede o no tener en las redes sociales
   b) Si la VMO participa en las redes sociales:
      i) Los centros a ser monitoreados y la frecuencia de este monitoreo
      ii) Los criterios utilizados para determinar los tipos de transacciones a los que la VMO responderá o enviará a las personas/departamentos correspondientes.
      iii) El proceso a ser utilizado para asegurar que:
         1) Se monitoreen de manera efectiva los centros adecuados
         2) Se identifican y procesan de manera efectiva las transacciones
3. El proceso de las VMOs para desarrollar sus planes de negocios anuales de la entidad y los departamentos deben asegurar que:
   a) Los planes de la entidad y los departamentos son coherentes y se apoyan entre sí.
   b) Los gerentes y supervisores entienden sus responsabilidades específicas de llevar a cabo las acciones de los planes.
4. Los Planes Anuales de la Entidad y de los Departamentos deben contener, cada uno de ellos:

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

a) **Objetivos Financieros Cuantificados -** Se puede considerar como objetivos financieros a los objetivos para mejora de productividad y eficiencia, incremento de ingresos, reducción de costos o cumplimiento del presupuesto.

b) **Objetivos No Financieros Cuantificados -** Los objetivos se deben definir para las métricas de desempeño del *Anexo 1* que se relacionen con la declaración de la dirección.

c) Para cada objetivo cuantificado, financiero y no financiero, la VMO debe definir:

   i) Las acciones que se deberán tomar para alcanzar el objetivo.

   ii) Los hitos para la implementación de estas acciones.

   iii) Los gerentes que serán responsables de la implementación.

5. La VMO debe contar con un plan documentado que clarifique su enfoque respecto de la prestación de servicios a usuarios finales en caso de perder PSICs y/o proveedores clave debido a cambios adversos en el negocio (por ejemplo: cese del servicio debido a quiebra, venta o adquisición). Este plan puede ser parte del plan Anual de la Entidad y debe incluir proveedores alternativos.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

1.3 Definición de Objetivos

La VMO debe contar con un enfoque para definir objetivos para todas las métricas requeridas listadas del Anexo 1 que asegure alto desempeño y mejora sostenida, donde la mejora sostenida conduciría a resultados en satisfacción del usuario final o financieros.

1. Para todas las métricas requeridas, los objetivos deben ser identificados claramente y se debe proveer suficiente información para distinguir tendencias.

2. La VMO debe definir objetivos a niveles de alto desempeño a menos que haya un conflicto con la declaración de la dirección de la entidad.

3. Los datos comparativos se deben actualizar cada dos años.

4. Los objetivos se deben revisar periódicamente y donde los resultados son rutinariamente mejores que el objetivo y la mejora sostenida mejoraría la satisfacción del usuario final, el objetivo se debe mejorar.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

1.4 Revisión de los Resultados del Negocio

La VMO debe asegurar que tiene un enfoque documentado para revisar el desempeño de los planes de negocios y objetivos.

1. Los objetivos y los resultados deben ser **C**onocidos por el personal apropiado. Esto incluye el requisito de que el personal apropiado de la VMO y el PSIC entiendan la validez estadística de las métricas que usan que están basadas en muestras. Este entendimiento debe incluir conocimiento de la precisión (intervalo de confianza) de los resultados del desempeño muestreado.

2. El enfoque para la revisión de los resultados del negocio debe incluir el análisis formal mensual del desempeño en resultados respecto de los planes del negocio y los objetivos, para todas las métricas requeridas.

   a) El análisis debe llevar a tomar **A**cciones si los resultados caen por debajo del objetivo.

   b) La VMO debe ser capaz de demostrar la mejora sostenida como resultado de sus acciones.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

1.5 Revisión del Marco de Trabajo COPC®

La VMO debe llevar a cabo una revisión abarcativa del uso e implementación del Marco de Trabajo COPC® (sistema de gestión de desempeño[1]) al menos anualmente, y debe tomar acciones para corregir deficiencias y desvíos identificados en esta revisión.

1. Como mínimo, la Revisión del Marco de Trabajo COPC® debe:
   a) Ser conducida anualmente
   b) Evaluar el cumplimiento con todos los requisitos de las Norma COPC-2000 VMO
   c) Producir hallazgos que incluyan evidencia documentada de “cumplimiento“ y de “no cumplimiento“ con la Norma COPC-2000 VMO y oportunidades de mejora tanto para procesos como para desempeño
2. La VMO debe implementar acciones correctivas para áreas de no cumplimiento que representan deficiencias y desvíos en alcanzar los requisitos de la Norma COPC-2000 VMO

[1] La estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y recursos necesarios para asegurar el desempeño en términos de servicio global , calidad, ingresos y costos, particularmente con respecto al cumplimiento consistente de los requisitos de clientes.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.0 Procesos

Un desempeño superior deriva de la capacidad de la VMO para proveer eficientemente a sus clientes y usuarios finales con productos y servicios que cubran sus expectativas.

La *Categoría 2.0 Procesos* focaliza en los Procesos Clave del Negocio (PCNs) que las VMOs utilizan para prestar servicios *(Items 2.1 – 2.15)*. Los PCNs son los procesos críticos que permiten a las VMO entregar altos niveles de desempeño a los clientes y usuarios finales por los servicios que ofrecen. Los PCNs "tocan" a los clientes, PSICs, o usuarios finales.

Los *Procesos de la Categoría 2.0* también incluyen a los Procesos Clave de Apoyo (PCAs) que son necesarios para "gestionar" los PCNs *(Items 2.16 – 2.20)*. Estos procesos pueden no "tocar" directamente a los clientes, PSICs, o usuarios finales pero son necesarios para permitir a los PCNs alcanzar los niveles de desempeño objetivo.

Nota: Los PSICs que implementen los PCNs deben cumplir con todos los requisitos de los PCNs.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.1 Definición de Requisitos

Trabajar con los clientes para definir los requisitos del PSIC al nivel del programa y respecto de la relación para desempeño, procesos, políticas, procedimientos, informes y facturación.

La VMO debe garantizar que posee un enfoque estructurado para la definición y gestión de cambios en la relación entre el cliente y la VMO y la definición de los requisitos al nivel del programa, a los fines de alcanzar los requisitos y objetivos del cliente, de la VMO y del usuario final.

1. El enfoque para la definición de requisitos debe incluir:
   a) Identificación de las áreas de requisitos clave (por ejemplo: servicio, calidad, ingresos, costos, volumen)
   b) Determinación de los requisitos de los clientes de la VMO y de la VMO misma. Estos requisitos deben ser consistentes con la Declaración de la Dirección de la VMO y deben incluir:
      i) El tipo de PSIC de soporte que se requiere.
      ii) Tipos y volúmenes anticipados de transacciones.
      iii) Las mediciones del cliente respecto del éxito del programa y de las métricas y objetivos clave de desempeño (incluyendo aquellos requeridos por el cliente y por la Norma COPC-2000 VMO).
      iv) El PSIC posee un sistema efectivo de gestión de desempeño.
      v) Requisitos de reporte de desempeño y de facturación a clientes (por ej., frecuencia, formato, concurrencia, etc.).
      vi) Costos presupuestados por los servicios.
      vii) Requisitos en relación al modelo de pago a ser utilizado.
      viii) Fechas de implementación objetivo.
      ix) Requisitos legales y regulatorios (de cumplimiento).
   c) Documentación y obtención del acuerdo de los clientes sobre estos requisitos.
2. El enfoque para la gestión de cambios de los requisitos de clientes y de la VMO debe incluir:
   a) El modo de identificar y documentar los cambios requeridos.
   b) El modo de efectuar esos cambios en los contratos existentes o en etapa de negociación
   c) Las personas responsables de identificar los cambios requeridos.
   d) Los cronogramas de procesos y objetivos para implementación de los cambios requeridos.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.1 Definición de Requisitos

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ej., porcentaje de requisitos completados Puntualmente

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.2 Desarrollo y Emisión de RFXs[3]

Bosquejo, revisión, obtención de aprobación y emisión de Pedidos de Información y Pliegos de Licitación/Pedidos de cotización. Incluye la identificación de PSICs a recibir RFX.

La VMO debe asegurar un enfoque estructurado para el desarrollo y la emisión de Pedidos de Información (RFIs), Pliegos de Licitación (RFPs) y otros pedidos de la VMO que requieren respuestas informativas por parte de los PSICs.

1. El enfoque para el desarrollo de RFXs debe incluir:
   a) Incorporación de los requisitos del cliente y de la VMO identificados en el Ítem *2.1 Definición de Requisitos* a las RFXs.
   b) Garantía que se completan todas las secciones requeridas de los RFXs.
   c) Revisión y obtención de las aprobaciones requeridas para los RFXs.
   d) Responder a las preguntas del PSIC en relación a los RFXs, por ejemplo: realización de conferencias con el PSIC.
2. El enfoque para seleccionar qué PSICs incluir en los procesos RFX debe incluir una revisión de las habilidades y desempeño del PSIC, en base a la experiencia de la VMO con los PSICs y la información en las listas y bases de datos de PSICs de la VMO.
3. Se deben establecer hitos objetivo para cada paso del proceso de desarrollo y emisión de RFX, incluyendo una o más de las fechas acordadas de "cierre".
4. Se debe realizar el seguimiento de la puntualidad del desempeño real de los procesos y tomar acciones correctivas (incluyendo la obtención del acuerdo del cliente acerca de cambios en cualquiera de las fechas) cuando no se alcanzan los hitos fijados.

Métricas Requeridas

- **Puntualidad**, por ej., porcentaje de RFXs completados Puntualmente
- **Precisión**, por ej., porcentaje de error en los RFXs completados, cantidad de correcciones hechas a los RFXs luego de ser emitidos
- **Compleción**, por ej., cantidad de agregados suplementarios o modificaciones a los RFXs luego de la emisión

[3] Los RFXs se refieren a Pedidos de Información (RFIs), Pliegos de Licitación (RFPs) y otras solicitudes que requieren respuestas informativas por parte de los PSICs.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.3 Selección y Contratación de PSICs

Evaluación de las respuestas de los PSICs a los RFXs y selección de los PSICs a ser utilizados para el programa. Incluye responder a las preguntas de los PSICs en relación a los RFXs, y la obtención de información adicional por parte de los PSICs y realización de visitas a centros (si se requiere). Trabajar con clientes, PSICs seleccionados y organizaciones internas de apoyo (por ej., legales y finanzas) para negociar los términos y condiciones del contrato, completar los contratos y SLAs y obtener todas las firmas requeridas por el contrato.

La VMO debe asegurar que se utilizan enfoques estructurados para la evaluación de los PSICs que responden a las RFXs, para seleccionar qué PSICs se utilizarán para el cliente y/o programa, y para la contratación del PSIC seleccionado.

1. El enfoque para la selección de PSICs debe incluir:
   a) Obtención de información adicional por parte del PSIC en relación a sus presentaciones y habilidades (si es requerido).
   b) Desarrollo de criterios de evaluación para las propuestas del PSIC.
   c) Evaluación de cada una de las propuestas del PSIC utilizando los criterios, y documentación de los resultados obtenidos a partir de esta evaluación.
   d) Asegurar que los procesos del PSIC cuentan con la capacidad para alcanzar los requisitos del cliente y de la VMO identificados en el Ítem *2.1 Definición de Requisitos*. Esto puede requerir realizar visitas a los centros de los PSICs, auditorías de sistemas, y revisiones a las referencias de clientes.
   e) Revisión de los resultados y recomendaciones con los clientes utilizando criterios de evaluación preestablecidos, y obtención de las aprobaciones requeridas.
   f) Comunicación a los PSICs del status del proceso de selección y la decisión tomada respecto de la selección.
2. El enfoque para la contratación de PSICs debe incluir:
   a) Negociación de los términos y condiciones con los clientes y los PSICs.
   b) Llevar a cabo el bosquejo, revisión y finalización de los contratos requeridos y los documentos de soporte (por ej., contratos de trabajo, Acuerdos de Niveles de Servicio -SLAs-). Estos documentos deben incluir los requisitos identificados en el Ítem *2.1 Definición de Requisitos*.
   c) Obtención de todas las aprobaciones y firmas requeridas para los contratos y documentos de soporte.
   d) Establecimiento de hitos para objetivos para cada paso en sus procesos de selección y contratación de PSICs, incluyendo una o más fechas acordadas de “cierre”.
   e) Gestión de cambios en los requisitos que puedan involucrar al Ítem *2.1 Definición de Requisitos* y los puntos 2 a-d de más arriba.
   f) Responder puntualmente a las consultas de los PSICs en temas de materia contractual.
   g) Seguimiento de la puntualidad del desempeño real de los procesos y toma de acciones correctivas (incluyendo la obtención de acuerdos del cliente respecto de cambios en alguna de las fechas) cuando no se alcanzan los hitos contractuales fijados.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.3 Selección y Contratación de PSICs

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad de la Contratación**, por ej., porcentaje de PSICs seleccionados para el objetivo de fecha de selección o antes del mismo, porcentaje de contratos firmados para la fecha objetivo o antes de la misma

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas[4]

Planificación e implementación de nuevos clientes y programas en PSICs nuevos o existentes. Incluye la implementación de programas existentes de clientes en PSICs adicionales y mudar programas entre PSICs

La VMO debe utilizar un enfoque estructurado para la implementación de clientes y programas dentro de los PSICs a los fines de alcanzar los requisitos y objetivos de clientes y usuarios finales.

El enfoque para la implementación de nuevos clientes y programas, y para hacer una implementación progresiva ("ramping") de los programas, debe:

1. Identificar los PCNs y PCAs relevantes, así como todas las métricas relacionadas con los mismos que tanto el cliente como la Norma COPC-2000 VMO requieren, además de los Puestos PCN relevantes (ver el Glosario).
2. Garantizar que los procesos de la VMO y del PSIC tienen la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente y de la VMO identificados en el *Ítem 2.1 Definición de Requisitos*.
3. Asegurar que los PSICs estén equipados como para desempeñar los nuevos servicios (por ej., provisión de información, formación, herramientas y sistemas requeridos según sea apropiado).
4. Incluir un cronograma para la implementación de requisitos (por ejemplo, instalar infraestructuras, desarrollar software y vínculos de datos, contratar y capacitar personal). Este cronograma debe:
   a) Incluir todos los entregables requeridos por la empresa de la VMO y los proveedores especificados por la VMO.
   b) Coordinarse con los planes de implementación del PSIC.
5. Hacer el seguimiento de la puntualidad de la implementación y demostrar el cumplimiento de los hitos de implementación. Durante la implementación la VMO debe:
   a. Hacer el seguimiento de la puntualidad de la configuración de los componentes de programa
   b. Hacer el seguimiento del desempeño real y comparar los resultados con los objetivos de desempeño
   c. Asegurar que se toman acciones correctivas (incluyendo la obtención de acuerdos del cliente y el PSIC respecto de cualquier posible cambio en las fechas) cuando la VMO u otra organización dentro de la empresa de la VMO no se encuentre alcanzando sus hitos críticos u objetivos de desempeño.
   d. Establecer un objetivo de puntualidad que sean consistentes con la declaración de la dirección de la VMO y plan de negocios anual de la entidad.
6. Asegurar que todos los departamentos dentro de la empresa de la VMO conocen y acuerdan sus responsabilidades e hitos asignados.

[4] Los Requisitos de este Item se aplican a los cambios significativos (y nuevos) a los productos, servicios, programas y requisitos o sistemas de clientes o usuarios finales (ver Requisito 2.6.5 en *2.6 Gestión de Cambios*). Esto incluye el "ramping" de los programas existentes.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas[4]

7. Asegurar que se realiza una auditoría, llevada a cabo por el PSIC o por la VMO en conjunto con el PSIC, al inicio de la implementación con el propósito de asegurar que los procesos estén controlados y para verificar que la nueva relación con el cliente o el nuevo programa está alcanzando los requisitos del cliente y todos los requisitos pertinentes a la Norma COPC-2000 VMO.

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ej., porcentaje de requisitos implementados para la fecha objetivo o antes de la misma

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.5 Cierre de Relaciones y Programas

Cese de la participación de un PSIC con un cliente o programa. Esto se puede deber a la finalización del programa o la transferencia del programa a otro PSIC. No incluye implementación del programa en un nuevo PSIC (ver 2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas).

La VMO debe asegurar que se utilizan enfoques estructurados para rescindir la implicación de un PSIC con un cliente o programa.

El enfoque debe contener un plan de desvinculación que incluya:

1. Desarrollo de un cronograma de actividades e hitos clave.
2. Revisión y análisis de todos los contratos, acuerdos y pedidos de compra que son aplicables.
3. Desarrollo de las comunicaciones requeridas (por ej., notificación a clientes, usuarios finales, personal de la VMO, organizaciones/proveedores de soporte de la VMO, nuevos PSICs y PSICs titulares).
4. Notificación a las partes apropiadas.
5. Cese de acuerdos contractuales.
6. Transferencia o traspaso de todo inventario relacionado con el programa, incluyendo trabajo en proceso.
7. Transferencia o cancelación de aspectos relacionados con la infraestructura (por ej., telecomunicaciones, hardware/software) y asegurar la devolución de los materiales pertenecientes al cliente y a la VMO.
8. Si el cliente o programa está siendo transferido a otro PSIC, asegurar que el plan para la implementación del cliente o programa en el nuevo PSIC (ver Ítem *2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas*) se encuentra coordinado estrechamente con el plan de salida.
9. Seguimiento de la puntualidad de la salida en relación al cronograma desarrollado en el área 1 descrita anteriormente y toma de acciones correctivas (incluyendo la obtención de acuerdos del cliente y el PSIC respecto de cualquier posible cambio en las fechas) cuando no se alcanzan los hitos que son críticos.

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ejemplo, porcentaje de programas cerrados para la fecha objetivo

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.6 Gestión de Cambios

Identificar los cambios que deben ser comunicados a los usuarios finales y al personal adecuado y gestionar la implementación de los cambios.

La VMO debe tener un enfoque de gestión de cambios estructurado para controlar los cambios que se realizan en la provisión de servicios al cliente.

1. La VMO debe tener un enfoque estructurado para identificar futuros cambios.
2. La VMO debe desarrollar un criterio de decisión claro para determinar si los cambios son importantes o menores.
3. Para cambios importantes (y nuevos) productos, servicios, programas, requisitos de clientes o de usuarios finales o sistemas el enfoque debe:
   a) Definir requisitos y objetivos nuevos o modificados.
   b) Asegurar que los cambios son comunicados a los usuarios finales y al personal de VMOs o PSICs afectados de forma precisa y puntual; esto requerirá formación formal del personal PCN y personal CRC si las habilidades mínimas son afectadas
   c) Cumplir con los requisitos de *2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas*
4. Para cambios menores, incluyendo cambios menores a los programas, procedimientos, sistemas o información:
   a) Debe existir un enfoque estructurado para asegurar que, en forma precisa y puntual, los cambios son comunicados a todo el personal que necesita los datos y la información para desarrollar sus tareas efectivamente y a los usuarios finales que se vean afectados. El enfoque debe incluir mecanismos para:
      (i) Proveer datos e información relevantes a todos los usuarios finales y personal que sea apropiado.
      (ii) Realizar cambios a los datos e información (ya sea algo requerido por los clientes o usuarios finales, o algo generado internamente).
      (iii) Comunicar estos cambios a todos los usuarios finales y personal relevante de manera puntual y verificar que el personal entiende y usa los nuevos datos e información.
      (iv) Evitar que el personal realice modificaciones no autorizadas.
      (v) Remoción de datos e información obsoleta.
   b) El proceso de cambios de la VMO debe incluir un criterio de decisión claro para determinar en qué punto se requiere formación y verificación formal del personal en los puestos PCN y CRC.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

.

2.6 Gestión de Cambios

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ejemplo, porcentaje de actualizaciones provistos a los RACs dentro del objetivo de duración de ciclo ❑ **Precisión**, por ejemplo, la precisión de las actualizaciones de la información - % de errores encontrados ❑ **Compleción**, por ejemplo, la compleción de las actualizaciones de la información sobre la base de agregados dentro de un período de tiempo establecido

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.7 Monitoreo de Transacciones[5]

Trabajar junto con el personal del PSIC encargado del monitoreo de transacciones a los fines de asegurar que los monitoreadores de la VMO y del PSIC están utilizando los mismos criterios, escalas y juicios en cuanto a la evaluación de transacciones monitoreadas, y que las evaluaciones reflejan la experiencia del usuario final. Incluye proveer feedback a los PSICs y RACs acerca de transacciones individuales monitoreadas.

La VMO debe asegurar que existe un enfoque para el monitoreo de transacciones diseñado para alcanzar los requisitos y objetivos de la VMO, del cliente y del usuario final. Este enfoque debe focalizar en dos niveles:

1) Al nivel del proceso a los fines de identificar y corregir problemas al nivel del programa que atraviesan múltiples RACs, y

2) Al nivel del RAC, para evaluar y mejorar el desempeño de RACs individualmente.

La VMO debe asegurar que:

1. El enfoque de monitoreo de transacciones tanto al nivel del programa como al nivel del RAC debe asegurar que:

   a) Se monitorean todos los tipos de transacciones del usuario final (por ejemplo: llamadas, faxes, correo, e-mail, Internet, etc.)

   b) Se lleva a cabo tanto el monitoreo al lado como el remoto de forma continua. El monitoreo al lado no puede ser sustituido por aplicaciones de captura de imagen y de grabación de voz.

   c) La metodología utilizada para seleccionar la muestra de transacciones a ser monitoreada no es engañosa.

   d) Toda la información ofrecida y recibida por los RACs (por ejemplo: información que los RACs ingresan en los sistemas de información) se incluye en el monitoreo.

   e) Se debe monitorear y evaluar a la Precisión Error Crítico para el Usuario Final, la Precisión Error Crítico para el Negocio y la Precisión Error Crítico de Cumplimiiento como componentes diferentes.

      i) La VMO debe definir los Errores Críticos para el Usuario Final mediante un análisis de los impulsores clave de la Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final (ver *4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final*).

      ii) La VMO debe ser capaz de demostrar la relación existente entre el desempeño de la Precisión Error Crítico para el Usuario Final y los resultados de Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final (ver *4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final*).

      iii) Los Errores Críticos para el Negocio deben estar relacionados con otras mediciones del desempeño del negocio (por ej., costos).

[5] Los enfoques de monitoreo de transacciones que se utilizan pueden estar diseñados y desarrollados tanto por los PSICs como por la VMO.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.7 Monitoreo de Transacciones[5]

f) Debe existir un claro umbral de desempeño, por ejemplo pasa/no pasa, que debe, como mínimo, basarse en el puntaje de Precisión Error Crítico para el Usuario Final, Precisión Error Crítico para el Negocio y Precisión Error Crítico de Cumplimiento del RAC. Un RAC no puede aprobar el monitoreo si comete Errores Críticos.

g) Se capacita al personal que realiza el monitoreo y se lo calibra trimestralmente utilizando un enfoque cuantitativo que mide la calibración a nivel del atributo en comparación con un referente o indicador estándar. La calibración debe asegurar:

   i) Puntajes de referencia o indicadores que reflejen lo experimentado por el usuario final (es decir, los puntajes otorgados por los monitoreadores en Precisión Error Crítico para el Usuario Final no deben ser significativamente diferentes de aquellos recibidos en *4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final*) y aquellos brindados por el cliente.

   ii) Consistencia en la evaluación entre los diferentes monitoreadores.

h) Las evaluaciones y puntajes suministrados por los monitoreadores a los RACs se revisan continuamente a fin de asegurar la consistencia con el referente o norma.

2. Se deben analizar los resultados de monitoreo y tomar acciones al nivel del programa.

   a) Se debe establecer una frecuencia de monitoreo en base a la comprensión de las implicancias estadísticas de su tamaño de muestra.

   b) Se debe identificar problemas al nivel del programa que impacten al desempeño.

   c) Se deben tomar acciones al nivel del programa a los fines de mejorar el desempeño.

3. Se debe analizar los resultados de monitoreo y tomar acciones al nivel del RAC individual.

   a) Se debe monitorear a cada RAC de forma continua al menos mensualmente.

   b) Se debe monitorear al menos una vez por semana a los nuevos RACs durante por lo menos su primer mes en el puesto.

   c) Debe haber un plan para la comunicación a los RACs de los hallazgos de todas las transacciones monitoreadas, incluyendo feedback tanto positivo como negativo. El plan debe especificar los cronogramas y la forma de suministrar este feedback.

   d) Los RACs deben ser asistidos por un coach individualmente (one-on-one) en al menos una muestra de transacciones que alcance el objetivo.

   e) Los RACs que no pasan el monitoreo de transacciones deben:

      i) Ser asistidos por un coach individualmente (one-on-one) en todas las transacciones que no alcancen el objetivo.

      ii) Ser monitoreados más frecuentemente a los fines de determinar si la desaprobación es un caso aislado o sintomático de bajo desempeño.

   f) Para aquellos RACs que repetidamente desaprueban los monitoreos de transacciones, se deben implementar acciones correctivas. El enfoque para la toma de acciones correctivas debe contar con la opción de remoción de RACs que repetidamente cometen errores críticos en el manejo de transacciones con el usuario final, hasta que se tome una acción correctiva efectiva.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.7 Monitoreo de Transacciones

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ej., porcentaje del objetivo de volumen de transacciones monitoreado Puntualmente, porcentaje de sesiones de calibración llevadas a cabo Puntualmente
❑ **Precisión Error Crítico para el Usuario Final**, por ej., tasa de precisión de errores críticos que afectan al usuario final en las transacciones monitoreadas
❑ **Precisión Error Crítico para el Negocio**, por ej., tasa de precisión de errores críticos que afectan al negocio en las transacciones monitoreadas
❑ **Precisión Error Crítico de Cumplimiento**, tasa de precisión de errores críticos de cumplimiento en las transacciones monitoreadas

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.8 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal[6]

Utilizar información de una variedad de fuentes, por ej., campañas del cliente, patrones históricos de entrada para hacer una estimación de volúmenes futuros de transacciones del usuario final que determine la cantidad de RACs requeridos y los horarios a los que se ajustan para asignar los patrones de entrada de transacciones y realizar ajustes para optimizar la Velocidad de Respuesta y la Puntualidad.

La VMO debe utilizar enfoques estructurados para pronosticar y programar los requisitos de planificación del personal y gestionar el desempeño de la Velocidad de Respuesta en tiempo real y de la Puntualidad.

1. **Desarrollo de Pronósticos** – El enfoque debe asegurar que el volumen histórico, TMO o tiempo de manejo de transacciones y reductores son entendidos por las personas adecuadas y que se desarrollen pronósticos del volumen futuro para cada tipo de transacción (por ej. llamadas, e-mail, Internet, fax, correo) y para cada programa con la frecuencia que sea apropiada basándose en el modelo utilizado para establecer los requisitos de demanda (ver 2.8.2).
   a) La VMO debe medir y aplicar RUICA (ver Glosario) a la precisión de las siguientes entradas pronosticadas para la creación de programaciones. Estos pronósticos deben considerar el tiempo de desfasaje para la creación de programaciones.
      i. La Precisión de Pronósticos de volumen de transacciones – Como mínimo la precisión del volumen de transacciones debe ser calculada a nivel del intervalo
      ii. La Precisión de Pronósticos de TMO o tiempo de manejo – Como mínimo la precisión del pronóstico de programación para TMO debe ser calculada a nivel diario
   b) La VMO debe realizar esfuerzos razonables para obtener y comunicar al PSIC (sujeto a las limitaciones de confidencialidad de la empresa de la VMO) la información que tendrá un impacto material en los volúmenes futuros pronosticados (por ej., lanzamiento de nuevos productos).
   c) Si la VMO desarrolla pronósticos de volúmenes futuros, TMO, tiempo de manejo de transacciones o reductores, la VMO debe:
      i. Suministrar los pronósticos a los PSICs para las fechas acordadas o antes de las mismas.
      ii. Hacer el seguimiento de la puntualidad y precisión de sus pronósticos (ver los *Requisitos del Anexo 1)*.
2. **Requisitos de Demanda** – La VMO debe utilizar dos modelos cuantitativos:
   a) Debe usarse un modelo cuantitativo para determinar la cantidad de personal requerido (frecuentemente denominado modelo de plan de capacidad). El cálculo de la cantidad de personal requerido, se debe realizar con la suficiente anticipación como para permitir los tiempos necesarios para reclutar y formar al nuevo personal.
   b) Debe usarse un modelo cuantitativo para crear programaciones para el personal requerido (usualmente denominado modelo de programación de gestión de la fuerza

[6] Los enfoques de pronóstico, planificación y programación del personal utilizados pueden ser diseñados e implementados por los PSICs o la VMO.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

de trabajo).

c) Ambos modelos deben incorporar pronósticos de 2.8.1 para:
   i. Tiempo Medio Operativo (TMO) o Tiempo de Manejo de Transacción.
   ii. Volumen
   iii. Reductores
   iv. Objetivo de Nivel de Servicio o Duración de Ciclo

3. **Programación**
   a) Se deben establecer e implementar programaciones que minimicen la variación entre los requisitos de demanda (de 2.8.2) y la capacidad de dotación para los siguientes intervalos:
      i. Tiempo Real: intervalos de 30 minutos.
      ii. Transacciones Diferidas: Intervalos apropiados para el objetivo de duración de ciclo
   b) El enfoque de programación debe:
      i. Considerar la Velocidad de Respuesta y los objetivos de duración de ciclo al igual que los objetivos de Eficiencia/Costos y el modelo de precios
      ii. Describir claramente las “reglas” para minimizar el sobre-dimensionamiento o el sub-dimensionamiento al nivel de los intervalos. Estas reglas deben ser consistentes con la declaración de la dirección de la VMO e implementarse según diseño.
   c) Periódicamente, la VMO debe (al menos semestralmente):
      i. Evaluar sus reglas de programación y sus prácticas de trabajo para identificar aquellas reglas/prácticas que están limitando su capacidad de planificar la dotación de acuerdo a los requisitos de demanda pronosticados.
      ii. Cambiar sus reglas de programación y sus prácticas de trabajo con el fin de minimizar la variación entre los requisitos de demanda pronosticados y la capacidad de dotación.
   d) Las programaciones resultantes deben implementarse según diseño.
   e) Si la VMO acuerda por contrato con el PSIC un número específico de RACs,
      i. la VMO debe asegurar que el número especificado de RACs es suficiente para manejar el volumen de transacciones pronosticado.
      ii. Se debe aplicar RUICA y hacer el seguimiento del Cumplimiento de la Programación al nivel de intervalo.

4. **Gestión en Tiempo Real** – La VMO debe utilizar un enfoque estructurado para:
   a) La planificación y programación del personal de corto plazo (por ej., día y/o semana corriente) cuando el plan para el día y/o semana corriente es inconsistente con los datos utilizados para crear la programación original (cerrada) (por ej., si se estima que el ausentismo, TMO, formación o volumen será más alto que el originalmente pronosticado.).
   b) Tomar acciones durante el día cuando el desempeño real es significativamente diferente de los supuestos utilizados para crear el pronóstico y/o la programación (por ej., los volúmenes de transacciones o el TMO [Demanda] se encuentran significativamente por encima o por debajo de los niveles pronosticados).
   c) La toma de acciones cuando se presentan condiciones anormales (por ej., disminución de la disponibilidad/lentitud o fuera de servicio de las telecomunicaciones o sistemas)

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.8 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal[6]

d) La medición y gestión de la Adhesión (Oferta) o Cumplimiento de la Programación a nivel del intervalo

e) La medición y gestión de la Ocupación al nivel de intervalo.

5. **Asignación de Transacciones**: La VMO o el PSIC debe:

a) Usar un enfoque estructurado documentado para la asignación de transacciones (esto puede incluir la asignación de transacciones entre centros o dentro de los centros) en los escenarios más probables, incluyendo:

i. Operaciones Normales dentro de niveles pronosticados.

ii. Condiciones anormales que puedan presentarse, por ejemplo:

1. Los volúmenes de transacciones o el TMO están significativamente por encima o por debajo de los niveles pronosticados.
2. Disminución de la disponibilidad/lentitud o fuera de servicio de los centros, telecomunicaciones o sistemas.
3. Niveles de planificación muy por debajo o por arriba de lo programado (por ej.: mal tiempo)

b) Revisión del enfoque estructurado de asignación de transacciones al menos cada 3 meses y hacer los ajustes necesarios para asegurar que las políticas y procedimientos optimizan el desempeño de la red PSIC/VMO.

c) Ruteo de transacciones a PSICs, centros, colas, y RACs específicos de acuerdo al enfoque estructurado. Esto incluye la consideración del uso de ruteo en base a las habilidades.

d) Se debe monitorear el desempeño global al nivel de la red y del centro en tiempo real, incluyendo según sea apropiado:

i. Velocidad de Respuesta y Puntualidad: Nivel de servicio/TME, Tasa de abandono y Pendientes.

ii. Ocupación y/o Utilización

e) Tomar acciones correctivas cuando el desempeño no alcanza los requisitos.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.8 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal[6]

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad,** por ej., porcentaje de pronósticos provistos al PSIC para la fecha especificada o antes de la misma
❑ **Precisión de Pronóstico de Volumen para Programación**, por ej.: volumen de transacciones reales vs. volumen pronosticado, para el pronóstico desarrollado para crear programaciones para el personal existente
❑ **Precisión de Pronóstico de TMO para Programación**, por ej., TMO real vs. TMO pronosticado a nivel diario para el pronóstico desarrollado para generar programaciones para el personal existente
❑ **Precisión de los Requisitos de Demanda**, por ej., cantidad de ETC programados vs. cantidad de ETC pronosticados requeridos
❑ **Programación Puntual**, por ej., porcentaje de programaciones provistas al PSIC para la fecha programada o antes de la misma
❑ **Volumen**, por ej., cantidad de llamadas recibidas por período
❑ **Velocidad de Respuesta (Transacciones en Tiempo Real),** debe hacer el seguimiento de Nivel de Servicio (es decir, porcentaje de transacciones atendidas dentro del periodo de tiempo establecido como objetivo) o Tiempo Medio de Espera (TME)
❑ **Tasa de abandono (Transacciones en Tiempo Real)**, por ej., % de transacciones abandonadas antes de ser atendidas por un RAC en vivo
❑ **Puntualidad (Transacciones Diferidas)**, debe hacerse seguimiento del porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración de ciclo
❑ **Pendientes (Transacciones Diferidas)**, por ej., tiempo promedio de atraso de las transacciones no procesadas a tiempo
❑ **Tiempo de Manejo de Operaciones (Transacciones en Tiempo Real)**, el tiempo promedio que lleva manejar una transacción, incluyendo todo tipo de trabajo llevado a cabo luego de haberse desconectado el usuario final
❑ **Eficiencia (Transacciones Diferidas)**, ej., tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora RAC, costo por transacción
❑ **Cumplimiento de la Programación**, por ej., trabajo real vs. trabajo requerido por hora del día y tipo de trabajo (a nivel del centro y del programa)
❑ **Ocupación**, Debe hacerse seguimiento del tiempo que el RAC está ocupado en trabajo productivo como porcentaje del tiempo que está disponible para hacer trabajo productivo.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.9 Formación y Verificación de Habilidades del Personal del PSIC

Identificar las habilidades mínimas y conocimientos requeridos para puestos CRC, incluidos los de los RACs, Supervisores, los que proveen formación de RACS, los responsables del monitoreo de transacciones, planificación de la fuerza de trabajo, programación o gestión en tiempo real, reclutar personas que probablemente tengan éxito en estos puestos, desarrollar y suministrar formación para proveer estas habilidades mínimas y conocimientos, y verificar que los RACs, Supervisores, los que proveen formación de RACs, los responsables del monitoreo de transacciones, planificación de la fuerza de trabajo, programación o gestión en tiempo real poseen estas habilidades mínimas y conocimientos.

La VMO debe asegurar que existen enfoques estructurados para determinar las habilidades y conocimientos requeridos para cada Puesto Clave Relacionado con el Cliente (CRC)[7] del PSIC y verificar que todo el personal en los Puestos CRC posee estas habilidades y conocimientos requeridos.

1. **Definición del Puesto de Trabajo**

   La VMO debe asegurar que:

   a) Las habilidades y conocimientos mínimos requeridos para desempeñarse en cada puesto CRC son apropiados para el puesto y cubren todas las habilidades y conocimientos para desempeñarse en el puesto, no sólo aquellos requeridos para ser contratado en la posición.

      (1) Las habilidades mínimas para RACs telefónicos deben incluir, pero sin limitarse a:

         (a) Capacidad para utilizar el sistema telefónico

         (b) Capacidad para utilizar el sistema informático del escritorio

         (c) Habilidades de Tipeo

         (d) Habilidades de Servicio al Cliente

         (e) Conocimiento del producto

         (f) Conocimiento de procedimientos

      (2) Las habilidades mínimas para RACs que procesan e-mail y correspondencia escrita deben incluir pero sin limitarse a habilidades de redacción.

      (3) Las habilidades mínimas para supervisores deben incluir, pero no limitarse a conocimiento de los requisitos del cliente y del usuario final.

   b) Los requisitos mínimos de habilidades y conocimientos para cada Puesto CRC son verificables.

[7] Los puestos CRC incluyen a aquellos que proveen formación a los RACs y aquellos que desempeñan monitoreo de transacciones, planificación de la fuerza de trabajo, programación o gestión en tiempo real (Ver Glosario e Interpretaciones).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.9 Formación y Verificación de Habilidades del Personal del PSIC

2. **Reclutamiento y Contrataciones**

   a) Para todos los Puestos CRC, se debe establecer una lista de requisitos mínimos de contratación para los individuos a ser contratados.

   b) Los enfoques para reclutamiento y contratación deben identificar y reclutar con éxito individuos con estos requisitos mínimos.

   c) El personal reclutado con estos requisitos mínimos, debe tener una alta probabilidad de desempeñar exitosamente sus Puestos CRC.

3. **Formación y Desarrollo**

   a) Para todo el personal en todos los Puestos CRC, se debe proveer formación para todas las habilidades mínimas y los conocimientos definidos, a menos que el personal sea contratado con esas habilidades y conocimientos mínimos

   b) Se debe definir formalmente un enfoque para la formación y desarrollo para todos los Puestos CRC. El enfoque debe:

      i) Identificar el marco o la metodología (ej.: aula, en cola, en el puesto de trabajo (OJT), o en base a computadora).

      ii) Enumerar las habilidades y conocimientos específicos requeridos para cada habilidad mínima. Por ejemplo, si la habilidad mínima es “cómo usar el sistema de la computadora”, las habilidades específicas y conocimientos incluirían una lista de todos los programas, información y datos que un RAC necesitaría para acceder al sistema de la computadora.

      iii) Identificar al personal autorizado a proveer la formación.

      iv) Definir el resultado deseado o requerido, que pueda ser verificado.

   c) Deben existir re-formaciones formales para el personal existente si cambian los requisitos de habilidades y conocimientos.

4. **Verificación de Habilidades y Conocimientos**

   a) Para el personal en todos los Puestos CRC, todas las habilidades mínimas y conocimientos definidos deben ser verificados previamente a la autorización al personal para realizar el trabajo

   b) El proceso de verificación para todo el personal en todos los Puestos CRC (incluyendo el personal existente) debe incluir:

      i) Umbrales objetivos de desempeño relacionados con los requisitos mínimos para el puesto (incluyendo todas las habilidades y conocimientos mínimos).

      ii) El personal que pasa los umbrales mínimos de desempeño debe ser capaz de desempeñarse satisfactoriamente en el puesto (por ej., aprobar el monitoreo de transacciones).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.9 Formación y Verificación de Habilidades del Personal del PSIC

iii) Documentación (ej.: exámenes, resultados, fechas) que pueda ser auditada.

iv) Planes de acción para el personal que falla en demostrar las habilidades y los conocimientos requeridos.

v) El personal indefinido y temporario que se desempeña en roles similares debe ser verificado de la misma manera.

vi) Re-verificaciones anuales de habilidades y conocimientos.

vii) Re-verificaciones de habilidades y conocimientos en función de cambios en programas, procedimientos, sistemas, etc.

5. Si la VMO es responsable del desarrollo y suministro de formación sobre los productos, servicios, procedimientos y procesos de la empresa, la VMO debe asegurar que:

   a) La información requerida para suministrar la formación es provista al PSIC de manera puntual.

   b) La formación es provisto en forma puntual.

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ej., porcentaje de tiempo en que la VMO provee la información requerida para que el PSIC desarrolle programas de formación, o la VMO desarrolle y suministre la formación requerida para la fecha requerida o antes de la misma
❑ **Precisión**, por ej., la precisión del contenido de la formación
❑ **Compleción**, por ej., la compleción del contenido de la formación
❑ **Calidad de Reclutamiento**, por ej.: porcentaje de personal del PSIC que completa con éxito el programa de formación de nuevo personal contratado
❑ **Calidad de la Formación**, por ej.: porcentaje del personal del PSIC que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la formación

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.10 Continuidad del Negocio

Desarrollo e implementación de planes para minimizar el impacto de las interrupciones de corta duración y los desastres de larga duración en el servicio provisto a los clientes y usuarios finales.

La VMO debe asegurar que hay un enfoque estructurado para desarrollar planes documentados que clarifique el enfoque del PSIC frente a la provisión de servicio durante interrupciones corta duración (de hasta 6 horas) y la recuperación luego de interrupciones de larga duración.[8]

1. La VMO debe conducir una evaluación de riesgo de los problemas potenciales que puedan amenazar el correcto funcionamiento del centro, y desarrollar planes de contingencia para los problemas con más probabilidades de ocurrencia.
2. **Interrupciones Menores de Servicio**–Los enfoques deben definir los requisitos de continuidad del servicio e integridad de los datos y asegurar el desarrollo de planes documentados que clarifiquen el enfoque al cumplimiento de estos requisitos durante las interrupciones en las operaciones de la VMO o el PSIC de hasta seis horas de duración, tales como las provocadas por fallas en el suministro de energía o un desperfecto en las computadoras o en el sistema de telecomunicaciones. Se debe poder demostrar que estos planes han sido efectivos, ya sea por medio de simulación o por sucesos reales, en los últimos doce meses.
3. **Interrupciones de Larga Duración**– El enfoque debe asegurar que se desarrollen planes documentados que clarifiquen los enfoques con respecto al servicio de usuarios finales en caso de incendio, desastre natural u otros eventos de fuerza mayor que interrumpan la prestación del servicio por parte de la VMO o un PSIC durante más de seis horas.
4. Estos planes deben ser bien entendidos por el personal correspondiente e incluir:
   a) Procedimientos para:
      i) Mantener o restaurar el servicio.
      ii) Asegurar la integridad de los datos durante la transición.
      iii) Minimizar el tiempo de inactividad
   b) Objetivos claros para restaurar:
      i) Líneas telefónicas, PBXs, conmutadores y distribuidores automáticos de llamadas (ACD).
      ii) Servidores y computadoras.
      iii) Aplicaciones de software utilizadas en la prestación de servicios y productos.
      iv) Transacciones electrónicas, incluyendo todo tipo de interfaces de e-commerce.

[8] En general, los PSICs desarrollan los planes para la prestación de servicios a usuarios finales durante interrupciones menores (de hasta seis horas) e interrupciones de larga duración en sus operaciones. En este caso, la VMO debe tener una copia de los planes del PSIC y entenderlos.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.11 Reportes e Integridad de los Datos

Asegurar la integridad de los datos usados dentro de la VMO y reportados a los clientes y otras partes interesadas de los PSICs.

La VMO debe asegurar que todos los datos requeridos son íntegros y son recolectados y reportados a las partes interesadas adecuadas.

1. Para todas las métricas requeridas, el Proveedor debe asegurar que los datos:
   a) Son recolectados
   b) Son íntegros. Todos los datos deben ser:
      i) Significativos: Reflejan lo que el requisito pretende medir.
      ii) Objetivos: La metodología usada para recolectar los datos no es engañosa.
      iii) Precisos: Numéricamente correctos y no engañosos.
      iv) Representativos: Reflejan la población subyacente .
2. Los reportes deben estar disponibles para el personal apropiado.
3. Si la VMO reporta datos operativos, por ej., monitoreo de transacciones o resultados de ventas, a los PSICs o les brinda acceso a sus datos, la VMO debe utilizar un enfoque estructurado para reportar o proveer estos datos. Los enfoques para reportar o proveer datos operativos a los PSICs deben:
   a) Determinar:
      i) Los datos operativos a ser reportados o accesados.
      ii) El formato, frecuencia, y destinatarios de estos datos operativos.
   b) Asegurar que:
      i) Los datos operativos son reportados o puestos a disposición puntualmente.
      ii) Los datos operativos son precisos.

.

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ej., porcentaje de reportes enviados puntualmente
❑ **Precisión**, por ej., tasa de defectos de reportes

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.12 Revisión del Desempeño del PSIC

Preparar y participar en revisiones mensuales y trimestrales del desempeño del PSIC y de la VMO. Monitoreo del cumplimiento del PSIC respecto de todos los requisitos del contrato (incluyendo Acuerdos de Trabajo y SLAs). Esto incluye auditar los PCNs y PCAs desarrollados por el PSIC.

La VMO debe asegurar que cuenta con un enfoque estructurado para el monitoreo y revisión periódica del desempeño del PSIC y para asegurar que los PSICs mantienen el cumplimiento de los requisitos acordados del cliente, de la VMO y del usuario final.

El enfoque para la revisión del desempeño del PSIC debe incluir:

1. Un análisis formal trimestral del desempeño del PSIC respecto de los objetivos y planes
2. Revisión del desempeño y discusión de cambios anticipados en clientes y programas con cada PSIC trimestralmente.
3. Asegurarse que las acciones correctivas:
   a) Sean desarrolladas (utilizando un enfoque de análisis de causa raíz) cuando el desempeño no alcanza el objetivo.
   b) Resultan en una mejora del desempeño.
4. Realización de una auditoría de cumplimiento anual abarcativa del desempeño de cada PSIC en relación a cada uno de los requisitos en el contrato SLA y documentos correspondientes.
   a) Los resultados de la auditoría de cumplimiento anual deben incluir un listado completo de todos los cumplimientos y no cumplimientos contractuales y las correspondientes acciones correctivas y la fecha estimada para corregir la situación de no cumplimiento.

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ej., porcentaje de revisiones realizadas Puntualmente
❑ **Asistencia**, por ej., porcentaje del personal de la VMO programado para asistir a la revisión y que realmente asistió a la misma

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.13 Pago a PSICs

Revisión de las facturas de los PSICs y aprobación y emisión de pagos a los PSICs por los servicios prestados.

La VMO debe garantizar que utiliza un enfoque estructurado para pagar a los PSICs por los servicios prestados a la VMO.

El enfoque para el pago a PSICs debe incluir:

1. Revisión de las facturas o solicitudes de pago del PSIC.
2. Respuesta a los PSICs con cualquier pregunta o correcciones hechas a las facturas del PSIC.
3. Pago al PSIC de acuerdo a los plazos y cronogramas acordados.

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ej., porcentaje de pagos realizados Puntualmente
❑ **Precisión**, por ej., porcentaje de error en los pagos efectuados

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.14 Informe de Desempeño a los Clientes

Reporte de la información según lo requerido por los clientes. Generalmente llamados reportes diarios, semanales o mensuales.

La VMO debe garantizar la utilización de un enfoque estructurado para informar a los clientes acerca del desempeño de la VMO y del PSIC.

El enfoque para el informe de desempeño a clientes debe incluir:

1. Determinación de:
   a) El desempeño y otra información de la VMO y del PSIC a ser reportada (ver Ítem *2.1 Definición de Requisitos*).
   b) El formato, frecuencia y audiencia de este informe (incluyendo reuniones).
2. Toma de acciones correctivas sobre desvíos y deficiencias de desempeño clave que hayan sido identificados.
3. Al menos anualmente, realización de una revisión abarcativa con cada cliente acerca del desempeño de la VMO y del PSIC respecto de los requisitos.

Métricas Requeridas
❑ **Puntualidad**, por ej., porcentaje de reportes enviados puntualmente
❑ **Precisión**,por ej., tasa de defectos de reportes

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.15 Tecnología

Gestión eficaz de la tecnología utilizada por usuarios finales y el personal del PSIC y la VMO.

La VMO debe tener enfoques para la implementación y gestión de soluciones tecnológicas a fin de proveer altos niveles de servicio a PSICs, usuarios finales y usuarios internos.

1. La VMO debe determinar qué soluciones tecnológicas se necesitan para manejar satisfactoriamente su negocio; es decir, para brindar soluciones a los usuarios finales así como para el uso del personal del PSIC y de la VMO. Estas tecnologías pueden incluir (sin limitarse a) las siguientes:

   a) Sistemas de Contacto con Clientes; por ej: Ruteo de llamadas por IVR, Autoservicio en el IVR, Autoservicio por página web, Auto Ayuda y Auto Soporte.

   b) Sistemas automatizados de la fuerza de ventas y/o Sistemas automatizados de Marketing.

   c) Sistemas de Producción; por ej., Conmutador Telefónico/Sistema Telefónico, infraestructura de líneas Telefónicas y Red, Discador Predictivo de llamadas Salientes, Base de Conocimientos, Sistemas CRM, Sistemas de Gestión de Correo Electrónico.

   d) Sistemas de Soporte; por ej., Sistema de Monitoreo de Transacciones/Monitoreo de Calidad, Sistema de Gestión de Workforce, Sistemas de Reportes, Sistemas de Recursos Humanos.

2. Para cada tecnología de contacto directo con Clientes que la VMO o el PSIC utiliza, la VMO debe asegurar:

   a) El sistema debe someterse a una evaluación de aceptación por parte de los usuarios a fin de asegurar que logra el soporte al usuario que se pretende de manera correcta y eficiente.

   b) La VMO debe definir un ciclo regular de revisión del sistema para asegurar que el mismo se encuentra actualizado respecto de los cambios que se producen en el negocio y que el sistema funciona según diseño.

   c) Se debe hacer la medición de la satisfacción respecto del sistema:

      i) La satisfacción del usuario final respecto del sistema debe incluirse en las encuestas de satisfacción y se deben tomar acciones sobre los insatisfactores del usuario final.

      ii) Se debe recabar feedback del personal de primera línea del PSIC en relación con la usabilidad y funcionalidad del sistema.

   d) La tecnología e implementación debe ser diseñada para mejorar la interacción con el usuario final.

      i) La información recogida a través del sistema debe ser usada por los RACs o el

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

sistema para encargarse de las necesidades del usuario final.

ii) Las instrucciones y comandos requeridos deben ser consistentes con las comunicaciones externas y/o el lenguaje intuitivo (por ej., si el sistema utiliza un término específico, el usuario debería entender correctamente qué es lo que significa).

iii) El sistema debe poder permitir su recuperación si el usuario comete un error en el ingreso de datos; es decir, los usuarios que utilizan el sistema deben poder retornar a un comando o menú previo cuando el proceso que seleccionaron no es el que querían o no lo comprenden.

3. Para todos los Sistemas de Producción utilizados por la VMO o el PSIC, la VMO debe:

   a) Medir y gestionar todas las métricas requeridas en el Anexo 1, incluyendo: Disponibilidad y Respuesta del Sistema ; por ej. Deben monitorearse y mejorarse los umbrales de latencia según sea necesario para asegurar que no impide la eficiencia y/o la prestación efectiva del servicio

   b) Contar con un enfoque estructurado respecto del manejo de caídas de servicio de los sistemas, incluyendo redundancia.

4. Para todos los Sistemas de Soporte usados por la VMO o el PSIC, la VMO debe asegurar que la tecnología se utiliza al máximo de su capacidad apara mejorar la satisfacción del Usuario Final y del PSIC, calidad, servicio y eficiencia.

5. La VMO debe determinar la aplicabilidad de una solución de Redes Sociales reactiva/proactiva para gestionar sus usuarios finales.

6. El enfoque debe incluir:

   a) La medición y gestión del desempeño de los sistemas de telecomunicaciones e información.

   b) La medición y gestión del desempeño del IVR.

   c) El informe de este desempeño a los PSICs (si lo solicitan los PSICs).

   d) Asegurar que la empresa de la VMO tome acciones correctivas cuando no se cumplan los objetivos de desempeño.

Métricas Requeridas
Gestión del IVR
❑ **Tasa de Autoservicio** – (por ej., total de interacciones completadas utilizando la función de autoservicio dividido por el número total de transacciones ofrecidas que presentan la opción de autoservicio)
❑ **Tasa de Abandono** – (por ej., porcentaje de personas que llaman que contactan el IVR, no realizan ninguna tarea significativa y abandonan)
❑ **Tasa de Salida** – (por ej., porcentaje de personas que llaman, que contactan el IVR, realizan o no alguna tarea significativa, pero eligen salir hacia un RAC o salen por “error out”)
❑ **Precisión en el Ruteo** – (por ej., % de transacciones que son ruteadas correctamente según

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

diseño del IVR)

Gestión de Telecomunicaciones

- **Disponibilidad/Acceso –** (por ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad)
- **Transacciones Bloqueadas -** (por ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o configuración de redes, troncales o PBX)

Gestión de Sistemas de Información

- **Disponibilidad/Acceso -** (por ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento)

Gestión de la Base de Conocimiento

- **Puntualidad -** (por ej., Puntualidad en el procesamiento de actualizaciones de la información dentro del objetivo de duración de ciclos)
- **Precisión de la Base de Conocimiento -** (por ej., tasa de precisión de búsquedas en las que la información fue la correcta)
- **Satisfacción con la Base de Conocmiento -** (por ej., % de usuarios que están de acuerdo con que el artículo de la base de conocimiento fue de ayuda)

Provisión de Mesa de Ayuda Interna

- **Puntualidad -** (por ej.: Puntualidad por nivel de gravedad)
- **Calidad -** (por ej.: Precisión de la solución/reparación)

Gestión del Discador

- **Disponibilidad/Acceso** - (por ej.: % del tiempo que el discador está en total funcionamiento)

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.16 Procesos, Procedimientos y Metodologías

La VMO debe garantizar el control de la variación dentro de sus PCNs.

1. Cada PCN debe incluir procedimientos claros que tengan altas probabilidades de alcanzar:

   a) Los requisitos del cliente, de la VMO, del PSIC y del usuario final, y

   b) Los objetivos o límites de especificación.

2. La VMO debe tener un enfoque que asegure que los procedimientos para cada PCN se realizan:

   a) De la forma en que se propusieron.

   b) De una manera consistente a través de las diferentes personas y centros.

3. La VMO debe auditar formalmente sus PCNs.

   a) Cada PCN debe ser sometido a una evaluación detallada, de punta a punta al menos anualmente.

   b) Se deben documentar los resultados de la auditoría y se los debe informar a las personas pertinentes, quienes, a su vez, deben tomar acciones correctivas sobre todas las deficiencias identificadas.

   c) Los PCNs ejecutados por proveedores clave están también sujetos a este requisito de auditoría. Si la VMO no puede realizar la auditoría, debe buscar y revisar evidencia (por ej., informe de hallazgos de la auditoría), al menos anualmente, que indique que el proveedor clave ha realizado auditorías de rigurosidad comparable a las requeridas.

4. Los PCNs. que exhiben grandes variaciones de desempeño se deben evaluar y corregir utilizando alguno de los procesos de resolución de problemas descriptos en *2.17.1 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida*.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.17 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida

La VMO debe garantizar el uso de un enfoque estructurado para identificar y resolver las causas raíz del bajo desempeño para aquellas métricas del *Anexo 1* que no alcanzan consistentemente los requisitos y objetivos.

1. El enfoque debe incluir el uso de un enfoque estructurado de resolución de problemas para la mejora de procesos que:

   a) Defina el problema.

   b) Analice los datos para determinar las causas raíz.

   c) Desarrolle e implemente soluciones.

   d) Monitoree y evalúe los resultados.

2. La VMO debe utilizar un proceso estructurado de priorización para tomar acciones sobre aquellas iniciativas de mejora que tienen el mayor impacto potencial en la VMO, el PSIC, el cliente o usuario final.

3. La VMO debe ser capaz de demostrar que el desempeño ha mejorado como resultado de sus esfuerzos de mejora de procesos. La VMO debe contar con un mínimo de tres ejemplos de mejora de desempeño utilizando la metodología de mejora de procesos, a menos que esté alcanzando o excediendo los objetivos de nivel de desempeño en un 50% o más de sus métricas requeridas del Anexo 1 (*4.4 Desempeño de Procesos Clave del Negocio*).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.18 Garantía de la Seguridad de los Datos

La VMO debe garantizar la seguridad de los datos sensibles y de propiedad del cliente, de la VMO y del usuario final.

1. La VMO debe contar con una política de seguridad documentada que defina la manera en que se protegerán los datos sensibles y propietarios. Esta política se debe comunicar al personal de la VMO y a todos los PSICs que manejan datos sensibles y propietarios.
2. La VMO debe identificar qué datos son sensibles y propietarios para su empresa (por ej., software y propiedad intelectual). La VMO debe identificar claramente los datos sensibles y propietarios de la empresa y comunicar al personal de la VMO y a todos los PSICs qué datos de la empresa se consideran sensibles y propietarios.
3. La VMO debe trabajar junto con sus PSICs para identificar oportunidades clave de violación de la seguridad.
4. La VMO debe asegurar que cada uno de los PSICs que utiliza:
   a) Posee una política documentada de seguridad que defina cómo se protegerá el acceso a sus sistemas informáticos, archivos manuales y otros datos sensibles y propietarios.
   b) Identifica claramente los datos sensibles y propietarios y las oportunidades clave de violación de la seguridad.
   c) Tiene procedimientos documentados para la restricción de acceso a datos sensibles y propietarios.
   d) Verifica que estos procedimientos se implementan según diseño y son efectivos.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.19 Cumplimiento

La VMO debe asegurar el cumplimiento de requisitos regulatorios y proteger la información y los datos sensibles y propietarios del usuario final.

1. La VMO debe tener una política de cumplimiento y privacidad documentada que considere cualquier requisito legal y defina:
    a) Cómo se asegurará el cumplimiento con los requisitos regulatorios Internacionales, Nacionales, Estatales y Federales
    b) Cómo se protegerá la privacidad del usuario final
2. Esta política debe ser comunicada al personal de la VMO y a todos los PSICs que usen información sensible y propietaria del usuario final.
3. La VMO debe asegurar que cada PSIC:
    a) Tiene una política de privacidad documentada que considere los requisitos legales y define cómo se protegerá la privacidad del usuario final.
    b) Tiene procedimientos documentados para proteger la privacidad del usuario final.
    c) Verifica que estos procedimientos son implementados según diseño, que aseguren efectivamente el cumplimiento y protejan la privacidad del usuario final.
    d) Trata a cualquier violación de esta política de privacidad como un Error Crítico.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2.20 Gestión de Proveedores Clave

La VMO debe medir y gestionar el desempeño de sus proveedores clave (es decir, aquellos que desarrollan PCNs o PCAs).

1. La VMO debe contar con una definición documentada (tal como un contrato, un acuerdo de niveles de servicio o una carta) de sus requisitos para cada proveedor clave.

2. La VMO debe medir las métricas requeridas en el Anexo 1 para cada PCN desarrollado por el proveedor clave. Por cada PCN *no listado* en el Anexo 1 que desarrolle un proveedor clave, la VMO o el proveedor clave debe medir las siguientes métricas (según corresponda):

   a) Puntualidad

   b) Precisión

3. La VMO debe analizar trimestralmente el desempeño de sus proveedores clave. La VMO debe brindar feedback de desempeño por escrito a cada uno de sus proveedores clave al menos una vez cada 6 meses.

4. Se deben desarrollar planes de acciones correctivas en los casos en que el desempeño de un proveedor clave fuera deficiente.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

3.0 Procesos Clave de Recursos Humanos

Alcanzar los objetivos de desempeño y mejorar los niveles de desempeño requiere de una fuerza de trabajo apropiadamente capacitada, instruida y motivada. La Categoría 3.0 requiere que las VMOs tengan enfoques de gestión de recursos humanos que permitan a todo el personal brindar servicios de calidad en forma efectiva y eficiente..

3.1 Reclutamiento y Contrataciones

La VMO debe asegurar que haya definiciones escritas claras de las habilidades y conocimientos mínimos requeridos para todo el personal que realiza PCNs y debe reclutar personal con estas habilidades y conocimientos mínimos.

1. Por cada empleado que realice un PCN, la VMO debe demostrar que las habilidades y conocimientos mínimos requeridos son adecuados para el puesto y cubrir las habilidades y conocimientos requeridos para realizar el trabajo, no solamente los requeridos para ser contratados para el puesto.

2. La VMO debe identificar los requisitos de formación mínimos de aquellos a ser contratados para cada Puesto PCN y las habilidades y conocimientos mínimos para los que se proveerá formación.

3. La VMO debe asegurar que los enfoques de reclutamiento y contratación identifican y reclutan exitosamente personas con estos requisitos mínimos.

4. Las personas reclutadas con estos requisitos deben tener una alta probabilidad de desempeñar exitosamente Puestos PCN.

5. Las habilidades mínimas de los Gerentes de las VMO deben incluir sin limitación el conocimiento de los términos y condiciones de contrato de los que son responsables.

6. Las habilidades y conocimientos mínimos para ocupar el puesto deben ser verificables (ver Item *3.2.4 Formación y Desarrollo*).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

3.2 Formación y Desarrollo

La VMO debe asegurar la provisión y verificación de la formación y desarrollo que todo el personal que se desempeña en PCNs necesite para adquirir y mantener las habilidades y los conocimientos requeridos para sus posiciones.

1. Para todo el personal desempeñando PCNs, se debe brindar formación para todas las habilidades mínimas y los conocimientos definidos en el Ítem 3.1 *Reclutamiento y Contrataciones*, a menos que el personal sea contratado con esas habilidades y conocimientos mínimos.

2. Se debe definir formalmente un enfoque para la formación y desarrollo para todos los Puestos PCN. El enfoque debe:

   a) Identificar el marco o la metodología (ej.: aula, entrenamiento en el puesto de trabajo (OJT), o en base a computadora).

   b) Enumerar las habilidades específicas y conocimientos requeridos para cada habilidad mínima. Por ejemplo, si la habilidad mínima es "cómo monitorear el desempeño del PSIC", las habilidades específicas y conocimientos incluirían una lista de los requisitos más comunes de PSICs y la manera de evaluar el desempeño respecto de estas métricas clave.

   c) Identificar al personal autorizado a proveer la formación.

   d) Definir un resultado deseado o requerido que pueda ser verificado

3. Deben existir formaciones adicionales para el personal existente si cambian los requisitos de habilidades y conocimientos.

4. Para todo el personal que ejecute PCNs (incluyendo al personal existente), las habilidades mínimas y conocimientos definidos en el Ítem *3.1 Reclutamiento y Contrataciones*, deben verificarse dentro de los seis meses de que el personal de la VMO haya realizado un PCN por primera vez.

5. El proceso de verificación para todo el personal que desempeña PCNs debe incluir:

   a) Umbrales objetivo de desempeño relacionados con los requisitos mínimos para el puesto.

   b) El personal que aprueba los umbrales mínimos de desempeñarse debe ser capaz de desempeñarse en su puesto de manera satisfactoria.

   c) Documentación (por ej., exámenes, resultados, fechas) que pueda ser auditada.

   d) Planes de acción para el personal que falla en demostrar las habilidades y los conocimientos requeridos.

   e) Re-verificaciones de habilidades y conocimientos con posterioridad a cambios significativos en una o más áreas de las habilidades o conocimientos mínimos.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

3.3 Gestión de Feedback del Personal

La VMO debe utilizar un enfoque estructurado para solicitar feedback a su personal de manera proactiva, para luego evaluar el feedback obtenido de las personas en puestos PCN

1. El enfoque estructurado debe incluir la solicitud proactiva de feedback al personal de los PCNs al menos trimestralmente, abarcando un alto rango de temas, incluyendo
   a) Oportunidades y recomendaciones para la mejora de procesos.
   b) Los atributos (impulsores) de la rotación del personal de PSICs y VMOs, ausentismo, y satisfacción y el desempeño actual de los PSICs y VMOs en relación con cada uno de estos impulsores.
   c) Los factores clave que tienen influencia sobre el proceso de contratación y la gestión de cumplimiento de contrato.
2. La VMO debe conducir una encuesta de satisfacción al menos anualmente para el personal en puestos PCN.
3. Al menos trimestralmente:
   a) La VMO debe evaluar, consolidar y analizar el feedback recibido del personal en los puntos 1 y 2 anteriores.
   b) Se deben desarrollar planes de acciones correctivas efectivos para encarar el feedback recibido que posea el impacto potencial más alto en el negocio.
   c) La VMO debe asegurar que los planes de acciones correctivas encaran de manera efectiva las oportunidades y desvíos identificados.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

4.0 Desempeño

El objetivo de la Norma COPC-2000 VMO es ayudar a las VMOs a alcanzar altos niveles de satisfacción de clientes y usuarios finales, desempeño de productos y servicios, eficiencia y satisfacción del personal, e incrementar estos niveles de manera sostenida. Los procesos descritos en los *Items 2.16 Procesos, Procedimientos y Metodologías* y *2.17 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida* se usan para conducir la mejora en las métricas de la *Categoría 4.0*. Todas las métricas de la *Categoría 4.0* deben cumplir con los requisitos de *RUICA*.

4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final

La VMO debe medir y gestionar la satisfacción e insatisfacción del usuario final.

1. La VMO debe identificar, evaluar cuantitativamente y comprender la relativa importancia de cada uno de los atributos (por ejemplo, velocidad de respuesta o precisión) que conducen la satisfacción e insatisfacción del usuario final.[9]
2. La VMO debe cuantificar, al nivel de transacción individual o del RAC, al nivel de programa, a través de múltiples programas para un cliente y al nivel de la entidad a través de diferentes clientes:
   a) Satisfacción e insatisfacción global del usuario final.
   b) Satisfacción e insatisfacción del usuario final con cada uno de los atributos que conducen la satisfacción e insatisfacción del usuario final (esto podría no ser relevante a nivel del RAC). Si se utiliza un IVR, la satisfacción del IVR debe ser incluida como atributo.
3. La satisfacción e insatisfacción del usuario final debe medirse al menos mensualmente y analizarse al menos trimestralmente.
4. Los objetivos para la satisfacción e insatisfacción del usuario final se deben establecer de forma que sean consistentes con la declaración de la dirección, utilizando datos comparativos que sean representativos de organizaciones de alto desempeño. Los datos comparativos deben actualizarse al menos cada dos años.
5. Las muestras deben ser representativas.
6. Las muestras deben incluir todos los tipos de transacciones con los usuarios finales que el PSIC ejecuta, en una proporción que guarde relación con los volúmenes, según lo definido por el volumen de transacciones o ingresos manejados por la VMO.

[9] La insatisfacción del usuario final debe ser evaluada utilizando un instrumento de encuesta de satisfacción. Además, pueden incluirse en esta evaluación otras formas de insatisfacción del usuario final (como las quejas y devoluciones).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

La VMO debe asegurar que se mide y gestiona la satisfacción e insatisfacción del cliente respecto de la VMO.

Satisfacción del Cliente

1. La VMO debe garantizar que la satisfacción del cliente se cuantifica a nivel del cliente y a nivel de la entidad a través de diferentes clientes:
   a) Satisfacción global del cliente con la VMO y los PSICs.
   b) Satisfacción del cliente con atributos específicos de la VMO y del PSIC (ej.: velocidad de respuesta, precisión, puntualidad de reportes).
2. La satisfacción debe medirse y analizarse al menos anualmente.
3. Los objetivos se deben fijar de forma que sean consistentes con la declaración de la dirección, utilizando datos comparativos representativos de organizaciones de alto desempeño. Los datos comparativos se deben actualizar al menos cada dos años..
4. La VMO debe garantizar que se evalúe la satisfacción de todo el personal del cliente que posea una significativa:
   a) Influencia sobre las relaciones del cliente con la VMO.
   b) Interacción con la VMO.

Insatisfacción del Cliente

5. Una queja del cliente debe definirse de manera abarcativa como todo comentario negativo (recibido en persona o por teléfono, correo, fax, e-mail, etc.) respecto de cualquier aspecto de los servicios o personal de la VMO o del PSIC.
6. La VMO debe medir y gestionar las quejas y otros indicadores clave de insatisfacción del cliente al nivel del programa, a través de los distintos programas para un cliente, y a nivel de la entidad a través de los diferentes clientes.
7. Las quejas y otros datos de insatisfacción del cliente deben ser:
   a) Recabados en forma contínua.
      i) Clasificados y registrados por causa o síntoma.
      ii) Analizados trimestralmente.
   b) Recabados del 100% de los clientes y programas.
   c) La VMO debe asegurar que se toman acciones sobre todas las quejas del cliente.
      i) Debe existir un proceso para responder a cada una de las quejas del cliente.
      ii) Este proceso debe incluir el seguimiento de las métricas de “puntualidad de respuesta” o bien de “puntualidad de resolución”.
      iii) La VMO debe investigar y tomar acciones sobre las causas más comunes de quejas, utilizando el enfoque de mejora de procesos detallado en 2.17 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

4.3 Satisfacción e Insatisfacción del PSIC

La VMO debe asegurar que se mide y gestiona la satisfacción e insatisfacción del PSIC respecto de la VMO y la empresa de la VMO.

1. La VMO debe cuantificar a nivel del cliente y a nivel de la entidad a través de los diferentes PSICs:
    a) Satisfacción e insatisfacción global del PSIC con la VMO y la empresa de la VMO.
    b) Satisfacción e insatisfacción del PSIC con atributos específicos de la VMO y de la empresa de la VMO (ej. velocidad de respuesta, precisión, puntualidad de pronósticos) a nivel del PSIC y a nivel de la entidad.
2. La satisfacción e insatisfacción deben medirse al menos anualmente.
3. Los objetivos se deben fijar de forma que sean consistentes con la declaración de la dirección, utilizando datos comparativos representativos de organizaciones de alto desempeño. Los datos comparativos se deben actualizar al menos cada dos años.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

4.4 Desempeño de Procesos Clave del Negocio

La VMO debe garantizar que realiza la medición y gestión del desempeño de cada PCN[10] que desempeña. Esto tiene por objetivo alcanzar altos niveles de desempeño y mejorar el desempeño donde los niveles alcanzados se encuentran por debajo de los objetivos.

1. Para cada PCN listado en el Anexo 1 que la VMO desarrolla, la VMO debe utilizar todas las métricas correspondientes del Anexo 1. Para cada PCN no listado en el Anexo 1 que la VMO desarrolla, la VMO debe asegurar que se miden las siguientes métricas (según sea apropiado):
    a) Puntualidad
    b) Precisión
2. Las VMOs deben utilizar todas las métricas requeridas por los clientes que no se encuentren incluidas en el Anexo 1.
3. Los datos se deben mantener para todas las métricas de manera continua. Se requiere un mínimo de tres meses consecutivos de datos para cada métrica de PCN recientemente implementada.
4. La VMO debe establecer objetivos para cada métrica. Estos objetivos deben ser consistentes con la declaración de la dirección de la VMO.
5. La VMO debe analizar, al menos mensualmente, su desempeño en todas las métricas de PCN requeridas.
6. La VMO debe alcanzar o exceder los objetivos de nivel de desempeño o mostrar una mejora sostenida en un total del 50% de las métricas del Anexo1.
7. Definiciones
    a) Para certificaciones iniciales:
        i) " Alcanzar los objetivos de nivel de desempeño" se define como alcanzar los objetivos de nivel de desempeño en al menos dos tercios (2/3) de los períodos de tiempo para cada métrica.
        ii) "Alcanzar los objetivos de nivel de desempeño" será calculado basándose en al menos seis meses consecutivos de datos para un mínimo de 90% de las métricas requeridas. Sin embargo, sólo se requieren tres meses consecutivos de datos para métricas recientemente implementadas.
    b) Para recertificaciones:
        i) " Alcanzar los objetivos de nivel de desempeño" se define como alcanzar los objetivos de nivel de desempeño en al menos tres cuartos (3/4) de los períodos de tiempo para cada métrica.
        ii) Para las re-certificaciones, "alcanzar los objetivos de nivel de desempeño"

[10] Los PCNs son los procesos críticos para que la VMO pueda entregar altos niveles de desempeño a los usuarios finales y clientes por los servicios que ofrecen. Los PCNs "tocan" al cliente, el PSIC o el usuario final.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

será calculado en base a 12 meses de datos para cada métrica.

c) “Alcanzar los objetivos de nivel de desempeño” se basa en cada métrica. A modo de ejemplo, para una VMO con 100 métricas, para ser certificada inicialmente, la VMO debería alcanzar su objetivo en al menos dos tercios (2/3) del tiempo en 50 de las 100 métricas.

d) “Mejora sostenida ” se define como 3 puntos consecutivos de datos que se encuentran por encima de los niveles previos de desempeño de manera estadísticamente considerable. Los tres puntos no tienen que demostrar una mejora sucesiva (es decir, no se requiere que cada punto demuestre un mejor desempeño que el punto previo) pero los tres puntos de datos tienen que encontrarse por encima del nivel de desempeño previo de manera que estadísticamente sea significativo.

e) “Nivel de desempeño previo” se define como el promedio de los tres puntos de datos previos (o el promedio de los datos previos si se cuenta con menos de tres puntos de datos).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Anexo 1 Requisitos

Requisitos del Anexo 1

El Anexo 1 identifica los Procesos Clave del Negocio (PCNs). Con el tiempo se irán agregando funciones adicionales a este Anexo.

Los ejemplos de métricas específicas provistos en el Anexo 1 (presentados mediante "por ej." y resaltados entre paréntesis) intentan clarificar (pero no limitar) el alcance y el foco de las métricas requeridas para que la VMO realice su seguimiento. Estos "por ej.", son sólo ilustrativos y no son específicamente requeridos por la Norma.

Transacciones en Tiempo Real: Velocidad de Respuesta y Tasa de Abandono

1. Los objetivos para Tiempo de Respuesta y Tasa de Abandono deben ser consistentes matemáticamente. Es decir, la VMO debe poder alcanzar su objetivo de Tasa de Abandono si cumple su objetivo de Tiempo de Respuesta y viceversa, y debe fijarse en base a un entendimiento analítico de los requisitos del usuario final.
2. Si se usa "nivel de servicio" para las transacciones telefónicas y de chat, la VMO debe hacer seguimiento de la puntualidad en base a la cantidad de llamadas/sesiones de chat ofrecidas, no en base a la cantidad de llamadas/sesiones de chat atendidas.
3. Si se usa "velocidad media de respuesta" (ASA) como la métrica para llamadas y transacciones de chat, la VMO debe identificar y aplicar RUICA a la distribución de transacciones mensual por velocidad de respuesta alrededor de la media.

Transacciones Diferidas: Puntualidad, Duración de Ciclo y Pendientes

1. La VMO debe definir claramente la duración de ciclo usada para la medición del desempeño de la puntualidad. Se debe recabar el 100% de los datos de Puntualidad; el muestreo no está permitido. Los datos de puntualidad se deben monitorear diariamente y analizar mensualmente.
2. Las VMOs pueden hacer el seguimiento de puntualidad tanto para 1) lo que se procesó como para 2) lo que debería haber sido procesado.
3. La VMO debe asegurar el seguimiento y gestión de los ítems que no alcanzan el objetivo de duración de ciclo, es decir, pendientes. Esta medición debe incluir "antigüedad", usando los marcos de tiempo (o bloques de tiempo) que sean adecuados para categorizar la antigüedad de los ítems en pendientes. El "bloque de tiempo" inicial no puede ser más largo que el requerimiento de duración de ciclo. Por ejemplo, si la duración de ciclo requerida es 8 horas, el primer "bloque de tiempo" en pendientes vencidos no debe ser mayor de "0-8 horas de atraso".
4. Los pendientes se deben gestionar según la lógica FIFO ("Primero que entra, primero que sale")
5. Se debe recolectar el 100% de los datos de Pendientes, el muestreo no está permitido. Los Pendientes se deben gestionar diariamente y se debe medir, analizar, y evaluar la tendencia del "tiempo promedio de retraso" mensualmente.
6. El "tiempo promedio de retraso" se debe medir por medio de un promedio mensual ponderado de "fotos" diarias. Los ítems no vencidos no deben incluirse en este cálculo.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Precisión

1. Los datos de precisión se pueden recolectar a través de muestreo. Todos los datos de precisión se deben analizar mensualmente.
2. Las VMOs deben hacer el seguimiento de la Precisión Error Crítico para el Usuario Final, Precisión Error Crítico para el Negocio, Precisión Error Crítico de Cumplimiento y Resolución en el Contacto. Se debe gestionar y hacer coaching de la Precisión Error No Crítico.
3. Se debe hacer el seguimiento de la Precisión Error Crítico para el Usuario Final, Precisión Error Crítico para el Negocio y Precisión Error Crítico de Cumplimiento por unidad, por ejemplo: un error en un e-mail significa que el e-mail entero es defectuoso.

Compleción

Para algunos PCNs, se debe medir y gestionar la “Compleción”. A los propósitos de la Norma COPC-2000 VMO, la Compleción es diferente de la precisión:

1. La ***precisión*** se refiere a si se provee o reporta la información correcta. “La información brindada al cliente, PSIC o usuario final, ¿era correcta?” “¿La VMO entendió de manera precisa los requisitos del cliente?”
2. La ***Compleción*** se refiere a si se provee toda la información solicitada o requerida. Por ejemplo, si un PSIC formula tres preguntas y la VMO responde (correctamente) a una sola de las mismas, la respuesta es precisa pero incompleta.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Anexo 1: Procesos Clave del Negocio y Métricas Requeridas

Proceso	Descripción	Métricas Requeridas
2.1 Definición de Requisitos	Trabajar con los clientes para definir los requisitos de la VMO al nivel del programa y respecto de la relación para desempeño, procesos, políticas, procedimientos, informes y facturación.	1. **Puntualidad** (por ej., porcentaje de requisitos completos Puntualmente)
2.2 Desarrollo y Emisión de RFXs	Bosquejo, revisión, obtención de aprobación y emisión de Pedidos de Información y Pliegos de Licitación/Pedidos de cotización. Incluye la identificación de los PSICs a recibir RFX.	2. **Puntualidad** (por ej., porcentaje de RFXs emitidos Puntualmente) 3. **Precisión** (por ej., porcentaje de error en los RFXs completados, cantidad de correcciones hechas a los RFXs luego de ser emitidos) 4. **Compleción** (por ej., cantidad de agregados suplementarios o modificaciones a los RFXs luego de la emisión)
2.3 Selección y Contratación de PSICs	Evaluación de las respuestas de los PSICs a los RFX y selección de los PSICs a ser utilizados para el programa. Incluye responder a las preguntas de los PSICs en relación a los RFX, y la obtención de información adicional de los PSICs y realización de visitas a los centros (si requerido). Trabajar con clientes, PSICs seleccionados y organizaciones internas de apoyo (por ej., legales y finanzas) para negociar los términos y condiciones del contrato, celebrar los contratos y SLAs y obtener todas las firmas requeridas por el contrato.	5. **Puntualidad de la Contratación** (por ej., porcentaje de PSICs seleccionados para el objetivo de fecha de selección o antes del mismo, porcentaje de contratos firmados para la fecha objetivo o antes de la misma)
2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas	Planificación e implementación de nuevos clientes y programas en PSICs nuevos o existentes. Incluye la implementación de programas existentes de clientes en PSICs adicionales y mudar programas entre PSICs.	6. **Puntualidad** (por ej., porcentaje de requisitos implementados para la fecha de objetivo o antes de la misma)

© 1996–2012 Customer Operations Performance Center Inc. (COPC Inc.) Todos los derechos reservados. InformaciConfidential and proprietary information of COPC Inc.

Proceso	Descripción	Métricas Requeridas
2.5 Cierre de Relaciones y Programas	Cese de la participación de un PSIC con un cliente o programa. Esto se puede deber a la finalización del programa o la transferencia del programa a otro PSIC. No incluye implementación del programa en un nuevo PSIC (ver *2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas*).	**7. Puntualidad** (por ej., porcentaje de programas cerrados para la fecha objetivo)
2.6 Gestión de Cambios	Identificar los cambios que deben ser comunicados a los usuarios finales y personal adecuado y gestionar la implementación de los cambios.	**8. Puntualidad** (por ej., porcentaje de actualizaciones provistas a los RACs dentro del objetivo de duración de ciclo)
		9. Precisión (por ej., la precisión de las actualizaciones de información - % de errores encontrados)
		10. Compleción (por ej., la compleción de las actualizaciones de información basadas en agregados dentro de un período específico)
2.7 Monitoreo de Transacciones	Trabajar junto con el personal del PSIC encargado del monitoreo de transacciones a los fines de asegurar que los monitoreadores de la VMO y del PSIC están utilizando los mismos criterios, escalas y juicios en cuanto a la evaluación de transacciones monitoreadas, y que las evaluaciones reflejan la experiencia del usuario final. Incluye proveer feedback a los PSICs y RACs acerca de transacciones individuales monitoreadas.	**11. Puntualidad** (por ej., porcentaje del objetivo de volumen de transacciones monitoreado Puntualmente, porcentaje de sesiones de calibración llevadas a cabo Puntualmente)
		12. Precisión Error Crítico para el Usuario Final (por ej., tasa de precisión de errores críticos que afectan al usuario final en las transacciones monitoreadas)
		13. Precisión Error Crítico para el Negocio (por ej., tasa de precisión de errores críticos que afectan al negocio en las transacciones monitoreadas)
		14. Precisión Error Crítico de Cumplimiento (por ej., tasa de precisión de errores críticos de cumplimiento de las transacciones monitoreadas)
2.8 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal	Utilizar información de una variedad de fuentes, por ej., campañas del cliente, patrones históricos de entrada para hacer una estimación de volúmenes futuros de transacciones del usuario final, determinando la cantidad de RACs requeridos y los horarios a los que se debe ajustar el patrón de entrada de las Transacciones Pronosticadas y realizando ajustes para optimizar la Velocidad de Respuesta y la Puntualidad	**15. Puntualidad del Pronóstico** (por ej., porcentaje de pronósticos provistos al PSIC para la fecha programada o antes de la misma)
		16. Puntualidad de la Programación de Personal (por ej., porcentaje de programas a ser provistos al PSIC para la fecha programada o antes de la misma)
		17. Precisión de Pronósticos de Volumen de Programación (por ej., volumen de transacciones reales vs. volumen pronosticado para producir programaciones para el personal existente)

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Proceso	Descripción	Métricas Requeridas
		18. Precisión de Pronóstico de TMO para Programación (por ej., TMO real vs. TMO pronosticado a nivel diario para el pronóstico de TMO utilizado para generar programaciones para el personal existente)
		19. Precisión de Requisitos de Demanda (por ej., cantidad de ETC programados vs. Cantidad de ETC requeridos pronosticados)
		20. Volumen (por ej., cantidad de llamadas recibidas por período)
		21. Velocidad de Respuesta (Transacciones en Tiempo Real) Debe hacer el seguimiento de Nivel de Servicio (es decir, porcentaje de llamadas atendidas dentro del objetivo de tiempo) o Velocidad Promedio de Respuesta (ASA).
		22. Tasa de Abandono (Transacciones en Tiempo Real) (por ej., % de transacciones abandonadas antes de ser atendidas por un RAC en vivo)
		23. Puntualidad (Transacciones Diferidas) Debe hacer el seguimiento del porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de tiempo
		24. Pendientes (Transacciones Diferidas) (por ej., tiempo promedio de atraso de transacciones no procesadas Puntualmente)
		25. Tiempo Promedio de Manejo (Transacciones en Tiempo Real) El tiempo promedio que lleva manejar una transacción, incluyendo todo tipo de trabajo llevado a cabo luego de haberse desconectado el usuario final
		26. Eficiencia (Transacciones Diferidas) (por ej., tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora RAC, costo por transacción)
		27. Adhesión a la Programación o Cumplimiento (por ej., trabajo real vs. Requerido por hora del día y tipo de trabajo (a nivel de centro y programa))
		28. Ocupación Debe hacerse seguimiento del tiempo que el RAC está ocupado en trabajo productivo como porcentaje del tiempo que está disponible para hacer trabajo productivo

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Proceso	Descripción	Métricas Requeridas
		29. Puntualidad (por ej., porcentaje de tiempo en que la VMO provee la información requerida para que el PSIC desarrolle programas de capacitación, o la VMO desarrolle y suministre la capacitación requerida para la fecha requerida o antes de la misma)
2.9 Capacitación y Verificación de las Habilidades del Personal del PSIC	Identificar las habilidades mínimas y conocimientos requeridos de los RACs y Supervisores, desarrollar y suministrar formación para proveer estas habilidades mínimas y conocimientos, y verificar que los RACs y Supervisores poseen estas habilidades mínimas y conocimientos.	**30. Precisión** (por ej., precisión del contenido de formación)
		31. Compleción (por ej., compleción del contenido de formación)
		32. Calidad de Reclutamiento (por ej., porcentaje de personal del PSIC que completa con éxito la formación de nuevo personal contratado)
		33. Calidad de la Formación (por ej., porcentaje del personal del PSIC que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la formación)
2.10 Continuidad del Negocio	Desarrollo e implementación de planes para minimizar el impacto de interrupciones menores de servicio tanto como de desastres de larga duración en la prestación de servicios a clientes y usuarios finales	**34. No require métricas**
2.11 Reportes e Integridad de los Datos	Reporte o suministro de datos operativos mantenidos por la VMO y requeridos por los PSICs. Los ejemplos deben incluir el monitoreo de transacciones y los datos de ventas mantenidos en los sistemas provistos por la VMO.	**35. Puntualidad** (por ej., porcentaje de reportes enviados puntualmente)
		36. Precisión (por ej., porcentaje de error en informes)
2.12 Revisión del Desempeño del PSIC	Preparar y participar en revisiones mensuales y trimestrales del desempeño del PSIC y de la VMO. Monitoreo del cumplimiento del PSIC respecto de todos los requisitos del contrato (incluyendo Acuerdos de Trabajo y SLAs). Esto incluye auditar los PCNs y PCAs desarrollados por el PSIC.	**37. Puntualidad** (por ej., porcentaje de revisiones realizadas Puntualmente)
		38. Asistencia (por ej., porcentaje del personal de la VMO programado para asistir a la revisión y que realmente asistió a la misma)
2.13 Pago a PSICs	Revisión de las facturas de los PSICs y aprobación y emisión de pagos a los PSICs por los servicios prestados.	**39. Puntualidad** (por ej., porcentaje de pagos realizados Puntualmente)
		40. Precisión (por ej., porcentaje de error en pagos efectuados)

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Proceso	Descripción	Métricas Requeridas
2.14 Informe del Desempeño a Clientes		**41. Puntualidad** (por ej., porcentaje de informes enviados Puntualmente)
		42. Precisión (por ej., porcentaje de error en informes)
2.15 Tecnología	Gestión efectiva de la tecnología utilizada por los usuarios finales y el personal de PSICs y VMO	**Gestión de IVR**
		43. Puntualidad (por ej., Puntualidad en la respuesta a problemas o solicitudes de servicio)
		44. Tasa de Abandono (por ej., porcentaje de personas que contactan el IVR, no realizan ninguna tarea significativa y abandonan)
		45. Tasa de Salida (por ej., porcentaje de personas que llaman que contactan el IVR, realizan o no alguna tarea significativa, pero eligen "opt out " hacia un RAC o "error out")
		46. Precisión en el Ruteo (por ej., porcentaje de transacciones que están ruteadas/direccionadas correctamente conforme al diseño del IVR)
		Gestión de las Telecomunicaciones
		47. Disponibilidad/Accessibilidad (por ej., porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad)
		48. Transacciones Bloqueadas (por ej., cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o configuración de redes, troncales o PBX)
		Gestión de los Sistemas de Información
		49. Disponibilidad/Accesibilidad (por ej., porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento)
		Gestión de la Base de Conocimiento

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Proceso	Descripción	Métricas Requeridas
		50. Puntualidad (por ej., Puntualidad en el procesamiento de actualizaciones de la información dentro del objetivo de duración de ciclos)
		51. Precisión de la Base de Conocimiento por ej., tasa de precisión de búsquedas en las que la información fue la correcta
		52. Satisfacción de la Base de Conocimiento (por ej., porcentaje de usuarios que están de acuerdo con que el artículo de la base de conocimiento fue de ayuda)
		Provisión de Mesa de Ayuda
		53. Puntualidad (por ej., puntualidad por nivel de gravedad)
		54. Calidad (por ej., precisión de la solución/reparación)
		Gestión del Discador
		55. Disponibilidad/ Accesibilidad (por ej., porcentaje del tiempo que el discador está en total funcionamiento)

Item	Descripción	Métricas Requeridas
4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final	Evaluar cuán satisfecho/insatisfecho está el usuario final con el servicio provisto por el PSIC	**56. Satisfacción Global del Usuario Final** Se debe hacer el seguimiento de la Satisfacción global del Usuario Final al nivel de la transacción o el RAC, a nivel del programa, al nivel del cliente y a nivel de la entidad.
		57. Insatisfacción Global del Usuario Final Se debe hacer el seguimiento de la Insatisfacción global del Usuario Final al nivel de la transacción o el RAC, a nivel del programa, al nivel del cliente y a nivel de la entidad
4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente	Evaluar cuán satisfecho/insatisfecho está el cliente con el servicio provisto por el PSIC	**58. Satisfacción Global del Cliente** Se debe hacer el seguimiento de la Satisfacción global del Cliente al nivel del programa, al nivel del cliente y a nivel de la entidad.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Item	Descripción	Métricas Requeridas
		59. Puntualidad en la Gestión de Quejas Se debe hacer el seguimiento de Puntualidad para Resolver o de la Puntualidad para Responder a las quejas de los clientes.
4.3 Satisfacción e Insatisfacción del PSIC	Evaluar cuán satisfecho/insatisfecho está el PSIC con la relación con la VMO	**60. Satisfacción Global del PSIC** Se debe hacer el seguimiento de la Satisfacción global del PSIC, a nivel del PSIC y a nivel de la entidad.
		61. Insatisfacción Global del PSIC Se debe hacer el seguimiento de la Insatisfacción global del PSIC, a nivel del PSIC y a nivel de la entidad.
Requisitos del Anexo 1	Una métrica de Calidad adicional.	**62. Resolución en el Contacto** Se debe hacer seguimiento de la Resolución de Problemas o Resolución en el Primer Contacto.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Aplicación de la Norma COPC-2000 VMO a VMOs que mantienen Relación con un PSG (Proveedor de Servicios Gestionados)

Enfoque Generalizado

Todos los ítems de la Norma COPC-2000 VMO aplican a VMOs en relación con un PSG.

Anexo 1

Las VMOs que mantienen una relación con un PSG utilizan el Anexo 1. Para aquellas métricas desarrolladas y/o mantenidas por el PSG o PSIC, la VMO debe asegurar que se hace el seguimiento y gestión de esas métricas.

Interpretaciones Específicas para VMOs en una Relación PSG

1.2 Planeamiento y Revisión del Desempeño del Negocio: El desarrollo e implementación de acciones correctivas cuando el desempeño no alcanza el objetivo puede requerir de la participación del PSG y/o PSICs.

2.1. Definición de Requisitos: Este ítem aplica a las relaciones establecidas por la VMO, es decir, entre la VMO y el PSG y entre la VMO y sus PSICs si es que mantiene una relación directa con los PSICs. No aplica a relaciones establecidas entre el PSG y los PSICs.

2.2 Desarrollo y Emisión de RFXs: Este ítem aplica a las relaciones establecidas por la VMO, es decir, entre la VMO y el PSG y entre la VMO y sus PSICs si es que mantiene una relación directa con los PSICs. No aplica a relaciones establecidas entre el PSG y los PSICs.

2.3 Selección y Contratación de PSICs: Este ítem aplica a las relaciones establecidas por la VMO, es decir, entre la VMO y el PSG y entre la VMO y sus PSICs si es que mantiene una relación directa con los PSICs. No aplica a relaciones establecidas entre el PSG y los PSICs.

2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas: Tanto la VMO como el PSG deben cumplir con los Requisitos de este Ítem.

2.5 Cierre de Relaciones y Programas: Tanto la VMO como el PSG deben cumplir con los Requisitos de este Ítem.

2.6 Gestión de Cambios: La VMO, el PSG y los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este ítem del cual son responsables.

2.7 Monitoreo de Transacciones: La VMO, el PSG y los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este Ítem del cual son responsables.

2.8 Pronóstico, Planificación y Programación del Personal: La VMO, el PSG y los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este ítem del cual son responsables.

2.9 Formación y Verificación de Habilidades del Personal del PSIC: La VMO, el PSG y los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este ítem del cual son responsables.

2.12 Revisión del Desempeño del PSIC: La VMO debe revisar el desempeño del PSG y gestionar el cumplimiento del contrato por parte del PSG. El desarrollo e implementación de acciones correctivas cuando el desempeño no alcanza el objetivo puede requerir de la participación del PSG y/o PSICs

2.13 Pago a PSICs: El proceso de la VMO para el pago al PSG debe estar en conformidad.

2.15 Tecnología: Los Requisitos de este Ítem se aplican a los sistemas de telecomunicaciones e información que el VMO provee al PSG y/o los PSICs.

© 1996–2012 Customer Operations Desempeño Center Inc. (COPC Inc.) All Rights Reserved. Confidential and proprietary information of COPC Inc.

2.16 Procesos, Procedimientos y Metodologías: Los Requisitos de este ítem aplican a todos los PCNs, sin importar cuál es la entidad que ejecuta los PCNs. Se puede requerir que el PSG y/o los PSICs implementen el proceso de análisis de causa raíz a fin de asegurar que los PCNs están controlados.

2.17 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida: Los Requisitos de este ítem aplican a todas las métricas requeridas de la *Categoría 4.0*, sin importar cuál es la entidad que ejecuta los procesos asociados con estas métricas. Se puede requerir que el PSG y/o los PSICs implementen el proceso de análisis de causa raíz a fin de corregir deficiencias y/o mejorar el desempeño.

2.18 Garantía de la Seguridad de los Datos: Los Requisitos de este Ítem se aplican a las relaciones establecidas por la VMO, es decir, entre la VMO y el PSG y entre la VMO y sus PSICs si es que mantiene una relación directa con los PSICs.

2.19 Cumplimiento: Los Requisitos de este Ítem se aplican a las relaciones establecidas por la VMO, es decir, entre la VMO y el PSG y entre la VMO y sus PSICs si es que mantiene una relación directa con los PSICs.

2.20 Gestión de Proveedores Clave: Los Requisitos de este ítem aplican al PSG y a todos los Proveedores Clave de la VMO.

3.1 Reclutamiento y Contrataciones: Los Requisitos de este Ítem se aplican a todos los puestos PCN, sin importar cuál es la entidad que desarrolla los PCNs asociados.

3.2 Formación y Desarrollo: Los Requisitos de este ítem aplican a todos los Puestos PCN, sin importar cuál es la entidad que desarrolla dichos PCNs asociados.

3.3 Gestión del Feedback del Personal: Los Requisitos de este ítem aplican a todos los Puestos PCN, sin importar cuál es la entidad que desarrolla dichos PCNs asociados.

4.3 Satisfacción e Insatisfacción del PSIC: La VMO debe medir y gestionar la satisfacción e insatisfacción del PSG. Si la VMO gestiona directamente a sus PSICs, la VMO debe medir y gestionar la satisfacción e insatisfacción de los PSICs que gestiona. Si la VMO utiliza un PSG para gestionar a sus PSICs, la VMO debe asegurar que el PSG mide y gestiona la satisfacción e insatisfacción de los PSICs en relación con el PSG.

4.4 Desempeño de los Procesos Clave del Negocio: Los Requisitos de este ítem aplican a todas las métricas requeridas de la *Categoría 4.0*, sin importar cuál es la entidad que ejecuta los procesos asociados con estas métricas.

Requisitos del Anexo 1: Los Requisitos de este ítem aplican a todas las métricas requeridas de la *Categoría 4.0*, sin importar cuál es la entidad que ejecuta los procesos asociados con estas métricas.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Aplicación de la Norma COPC-2000 VMO a PSGs

Enfoque Generalizado

Todos los Ítems de la Norma COPC-2000 VMO se aplican a PSGs.

Anexo 1

Los PSGs utilizan el Anexo 1. Para aquellas métricas ejectudas y/o mantenidas por PSICs, el PSG debe asegurar que se hace el seguimiento y gestión de las métricas.

Interpretaciones Específicas a PSGs

1.2 Planeamiento del Negocio: El desarrollo e implementación de acciones correctivas cuando el desempeño no alcanza el objetivo puede requerir de la participación de la VMO y/o PSICs.

1.5 Revisión del Marco de Trabajo COPC®: La revisión del Modelo de Gestión de Desempeño debe revisar todos los PCNs y todos los Requisitos de la Norma COPC VMO que son aplicables al PSG y/o PSICs. Esta revisión y la identificación e implementación de acciones correctivas para encargarse de áreas de no cumplimiento puede requerir de la participación de la VMO y/o PSICs.

2.1 Definición de Requisitos: Este ítem aplica a las relaciones entre el PSG y sus PSICs.

2.2 Desarrollo y Emisión de RFXs: Este ítem aplica a las relaciones entre el PSG y sus PSICs.

2.3 Selección y Contratación de PSICs: Este ítem aplica a las relaciones entre el PSG y sus PSICs.

2.4 Implementación de Nuevos Clientes y Programas: Tanto el PSG como los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este ítem.

2.5 Cierre de Relaciones y Programas: Tanto el PSG como los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este ítem.

2.6 Gestión de Cambios: Tanto el PSG como los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este Ítem del cual son responsables.

2.7 Monitoreo de Transacciones: Tanto el PSG como los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este ítem del cual son responsables. El proceso de Monitoreo de Transacciones debe cumplir con los Requisitos de este ítem.

2.8 Pronóstico, Planificación y Programación del Personal: Tanto el PSG como los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este ítem del cual son responsables.

2.9 Formación y Verificación de Habilidades del Personal del PSIC: Tanto el PSG como los PSICs deben cumplir con los Requisitos de este ítem del cual son responsables. Los procesos para la formación y verificación de las habilidades del personal del PSIC deben cumplir con este ítem.

2.12 Revisión del Desempeño del PSIC: El PSG debe revisar el desempeño de los PSICs y gestionar el cumplimiento del contrato por parte del PSIC. El desarrollo e implementación de acciones correctivas cuando el desempeño no alcanza el objetivo puede requerir de la participación de la VMO y/o PSICs.

2.16 Procesos, Procedimientos y Metodologías: Los Requisitos de este ítem aplican a todos los PCNs realizados por el PSG y/o los PSICs. Se puede requerir que la VMO y/o los PSICs implementen el proceso de análisis de causa raíz a fin de asegurar que los PCNs están controlados.

2.17 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida: Los Requisitos de este ítem aplican a todas las métricas requeridas de la *Categoría 4.0*, sin importar cuál es la entidad que ejecuta los procesos

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

asociados con estas métricas. Se puede requerir que la VMO y/o los PSICs implementen el proceso de análisis de causa raíz a fin de corregir deficiencias y/o mejorar el desempeño.

2.18 Garantía de la Seguridad de los Datos: La VMO y el PSG deben identificar los datos que son sensibles y propietarios para sus empresas.

3.1 Reclutamiento y Contrataciones: Los Requisitos de este Ítem se aplican a todos los puestos PCN realizados por el PSG y/o los PSICs

3.2 Formación y Desarrollo: Los Requisitos de este ítem aplican a todos los Puestos PCN ejecutados por el PSG y/o PSICs.

3.3 Gestión del Feedback del Personal: Los Requisitos de este ítem aplican a todos los Puestos PCN ejecutados por el PSG y/o PSICs.

4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente: El PSG debe medir y gestionar la satisfacción e insatisfacción de la VMO.

4.4 Desempeño de los Procesos Clave del Negocio: Los Requisitos de este ítem aplican a todas las métricas requeridas de la *Categoría 4.0*, sin importar cuál es la entidad que ejecuta los procesos asociados con estas métricas.

Requisitos del Anexo 1: Los Requisitos de este ítem aplican a todas las métricas requeridas de la *Categoría 4.0*, sin importar cuál es la entidad que ejecuta los procesos asociados con estas métricas.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Glosario de Términos

Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA)

Son contratos o acuerdos, por escrito, con los proveedores de productos o servicios. Normalmente consisten en niveles y objetivos de desempeño acordados.

Adhesión a la Programación

Existen muchas definiciones de adhesión a la programación. El numerador y denominador serán distintos según la definición. Por ejemplo, comparando el trabajo real con el programado según el momento del día y el tipo de tarea (manejo de transacciones, asistencia a reuniones, coaching, descanso, etc.)

Para ilustrar este cálculo se supone que el descanso de 15 min. de un RAC está programado para que comience a las 10, pero si en realidad se toma entre las 10.05 y 10.20, la Adhesión a la Programación sería entonces:

Cálculo

[15 (descanso real) – 5 (comienzo atrasado)- 5 (regreso atrasado)]/[15 (descanso programado)]=33%

Alcance del Trabajo (SOW)

Una definición de requisitos creados por el cliente, VMO y PSIC que claramente delinea el producto del trabajo a ser entregado por la VMO o el PSIC.

Antigüedad

Categorización de la antigüedad de los ítems en pendientes vencidos que todavía no se han procesado. Se la debe calcular como: “Tiempo Promedio de Atraso”.

Aplicación

Información y documentos provistos por el PSIC o la VMO a COPC Inc. que proveerán al equipo de revisión de la certificación o benchmarks con una línea general de los enfoques y prácticas usadas por una entidad para cumplir con cada uno de los Ítems de la Norma COPC-2000® PSIC o VMO y sus resultados de Desempeño. Las Aplicaciones son enviadas antes de la Evaluación Diagnóstica Operativa, Revisión de Benchmarks y Auditoría de Certificación

Aplicación de las Normas COPC

Un conjunto definido de restricciones, reglas o excepciones a los Requisitos de la Norma COPC-2000 PSIC o VMO o la Norma COPC-2000 Gold, que deben aplicarse para cada tipo de servicio (según corresponda).

Aplicante

Designación por parte de COPC Inc. para identificar a aquellas entidades formalmente comprometidas a alcanzar la certificación de la Norma COPC-2000® PSIC o VMO.

Asegurar

Si la VMO no realiza todas las funciones ni cumple con todos los Ítems requeridos por la Norma COPC-2000 VMO, la VMO debe asegurar el

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

cumplimiento de todos los requisitos sin importar la organización que puede desarrollar las tareas. La definición de “asegurar” en este documento significa que la VMO debe determinar el cumplimiento de todos los requisitos a través de verificación de primera mano realizada por la propia VMO o la utilización de un “tercero” de reputación (como ser COPC Inc.). No basta con tener los requisitos en un contrato. Si estos requisitos están incluidos en un contrato debe verificarse el cumplimiento del contrato.

Atributo Específico — Elemento o componente individual, utilizado para desglosar la satisfacción global en componentes que crean o contribuyen a la satisfacción (por ejemplo: precisión y puntualidad).

Auditor COPC® Certificado — Es una persona que ha completado satisfactoriamente el Curso de Capacitación de Coordinadores Registrados COPC®, el Curso de Capacitación de Auditores COPC® y ha demostrado formalmente su capacidad para aplicar la Norma en el área. Se requieren evaluaciones anuales y demostraciones de habilidades para conservar el status de *Auditor COPC® Certificado.*

Auditoría de Certificación — Revisión abarcativa de todos los Ítems de la Norma COPC-2000® PSIC o VMO o la Norma COPC-2000® PSIC Gold (según corresponda) a fin de determinar el grado de implementación de la Norma por parte de una VMO o PSIC. Generalmente esta Auditoría requiere de dos a tres Auditores COPC® por el plazo de tres a cinco días en el centro. El resultado de esta Auditoría es una decisión de certificación y un informe por escrito. Para más detalles ver el documento Proceso de Certificación COPC® VMO o PSIC (documento separado).

Auditoría de Cumplimiento — Ver Auditoría de Certificación.

Auditoría de Recertificación — Las entidades certificadas deben re-certificarse anualmente. La Auditoría de Re-certificación es una versión abreviada de la Auditoría de Certificación. Ver el Proceso de Certificación de la Norma COPC-2000 PSIC o VMO para más detalles (documento separado).

Auditorías de Proceso, Punta a Punta — Auditorías de PCRCs o PCNs que siguen el proceso desde el primer paso del proceso hasta la finalización del mismo. Estas auditorías muchas veces cruzan múltiples departamentos dentro del PSIC o la VMO, incluyendo a aquellos fuera de la entidad, así como a los proveedores clave.

Ausentismo — Una medición del porcentaje de personal que no está presente durante su turno programado.

Calidad — Es hacer las cosas correctamente en el primer intento (por ejemplo, brindar la respuesta correcta a una consulta, ingresar un pedido correctamente, y enviar el producto correcto a la dirección correcta).

Callback (Procesamiento de — Llamada saliente para contactar a un usuario final que el RAC debe

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Devolución de llamadas al usuario final)	efectuar como consecuencia de una acción previa del PSIC, la cual, a su vez, está relacionada directamente con una llamada entrante previa del usuario final.
Centro de Contacto con Clientes (CCC)	Call centers, Centros de Servicio al Cliente, Centros de Soporte Técnico, Help Desks, Centros de Cobranzas, Centros de Telemarketing, Centros de respuesta electrónica, Centros de Soporte de Ventas, Centros de Tercerización y Centros de Pedidos de Clientes, etc., que manejan contactos con usuarios finales de diferentes tipos (llamadas entrantes, llamadas salientes, fax, correo, e-mail, transacciones Internet y cualesquiera otras interacciones electrónicas con usuarios finales).
Clasificación del Personal	Dos clasificaciones de personal diferentes dentro de los PSICs y las VMOs describen los puestos (en contraposición al personal que ocupa esos puestos), desde la perspectiva del usuario final: • El Personal Indefinido ocupa posiciones sin fecha conocida de finalización. Éste es empleado por la VMO o el PSIC o por una empresa de búsqueda y contratación de personal o una empresa de reclutamiento (en cuyo caso generalmente se los llama "personal temporario"). Una posición de RAC que es ocupada durante el transcurso de un año por cuatro "temporarios" con una asignación de tres meses, es de hecho una posición indefinida para los propósitos de la Familia de Normas. • El Personal Temporario ocupa posiciones para las cuales hay una fecha conocida de finalización, como ser la temporada de fiestas.
Cliente	Los clientes son (a) las organizaciones que contratan E-PSICs para proveer productos y servicios a sus usuarios finales y (b) los grupos dentro de una compañía que obtienen servicios del PSIC de grupos, divisiones, departamentos o equipos asociados dentro de la misma compañía.
Cliente (genérico)	Como genérico, este término se refiere a los clientes y usuarios finales de la VMO o del PSIC.
Compleción	La Compleción se refiere a si se provee toda la información solicitada o requerida. Por ejemplo, si un PSIC formula tres preguntas y la VMO responde (correctamente) a una sola de las mismas, la respuesta es precisa pero incompleta.
Conectado	Un RAC le informa al ACD que está empezando a trabajar al conectarse. En general esto se efectúa ingresando un código por tonos o número de agente. También se denomina sign-on.
Confianza	
Control Estadístico de Proceso (SPC)	Enfoque estructurado que utiliza herramientas estadísticas para minimizar la variación y mejorar el desempeño del proceso (cuando no se alcanzan los objetivos). Dentro de las herramientas SPC más comunes se incluyen Six Sigma, DMAIC, Cpk, etc.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Coordinador COPC®

La persona de la entidad responsable de coordinar todas las actividades tendientes a cumplir con la Norma COPC-2000® PSIC o VMO o la Norma COPC-2000® Gold (según corresponda). Generalmente esta persona es el principal contacto entre la entidad y COPC Inc. y debe ser un Coordinador Registrado COPC®.

Coordinador Registrado COPC®

Alguien que ha completado la Formación de Coordinador Registrado COPC® 2000 PSIC o COPC® VMO y ha aprobado el examen final con 90% o más.

Costo de la Mala Calidad (COPQ)

Un cálculo que mide el impacto financiero del mal desempeño de un PSIC. La medición y gestión deben realizarse al nivel de la entidad y el cálculo utilizado por el PSIC debe ser consistente con la declaración de la dirección y con el plan de negocio anual de la entidad. El PSIC también debe cuantificar y aplicar RUICA al COPQ para las métricas que tengan un impacto sobre al menos 50% del volumen de transacciones del PSIC según se especifica en la Norma COPC-2000 Gold.

Costos

Generalmente se focaliza en la eficiencia y el costo por unidad incurrido por una VMO o PSIC para suministrar un producto o servicio. Los costos se diferencian de la cotización. La cotización representa lo que el PSIC debe adicionar por sus servicios o la carga de los costos transferida a la empresa matriz.

Costos de Rotación del Personal

Generalmente incluyen todos o la mayoría de los siguientes:

- Remuneraciones a los nuevos contratados por los períodos no productivos (período de formación)
- Honorarios de Agencias de Personal
- Costo de oportunidad de producción “perdida” (paga por llamada x cantidad de llamadas/día x el tiempo que el nuevo contratado no está en “su puesto”)
- Costo de reclutamiento – interno y externo (avisos clasificados, bolsas de trabajo y tiempo del personal del PSIC)
- Costo de Formación – la distribución de costos por estudiante para el programa de formación
- Costos de implementación progresiva (Ramp up) – la eficiencia de los nuevos empleados respecto de la de los agentes experimentados, comúnmente llamada costos de “curva de aprendizaje”. Comúnmente estos costos incluyen reducción en la producción, en la precisión (solucionar los errores de los nuevos empleados) y el resultante impacto adverso en la satisfacción del cliente y del usuario final
- Horas extras debido a la disminución de personal.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Cpk

Ver Control Estadístico de Proceso.

Cumplimiento de la Programación

El Cumplimiento de la Programación es el porcentaje de ETCs de la planificación de personal que está realmente disponible durante un período de tiempo. Esta medición debe incluir el valor absoluto de la diferencia de la cantidad de ETCs en la Planificación de Personal y la cantidad real de ETCs disponibles.

Diaria, semanal o mensualmente, esta medición debe incluir el promedio ponderado (en base al número de ETCs requerido) de cumplimiento de la programación para los intervalos relevantes de 30 minutos.

A fines de ilustrar este cálculo, asumamos que la planificación de la dotación requerida estipula que haya 15 ETCs disponibles de 10 a 10:30.

Si durante este intervalo hay 14,5 ETCs disponibles, el cumplimiento de la programación se debe calcular de la siguiente manera:

Cálculo

(ABS (ETC Real - ETC Requerido)/ETC Requerido)

ETC Real = 14,5, ETC Requerido= 15

1 – (ABS (14,5 - 15)/15) = 1 – (ABS (-0,5)/15) = 1 – (0,5/15) = 1 – 0,033 = 96,7%

Cumplir

Alcanzar los requisitos detallados de los Ítems individuales de la Norma COPC-2000® PSIC o VMO o la Norma or COPC-2000 Gold (según corresponda).

Datos de Benchmark

Toda la experiencia de primera mano de COPC Inc., recabada de auditorías y revisiones realizadas en todo el mundo y a lo largo de diferentes sectores de la industria y/o negocios. Son los mejores ejemplos de desempeño y de prácticas observadas por COPC Inc. para abordar la *Categoría 4.0 Resultados* de la Norma COPC-2000® PSIC o VMO.

Declaración de la Dirección (DDD)

Declaración documentada de la dirección global del PSIC o de la VMO (por ej. visión, misión, propósito) que pone de manifiesto el compromiso con clientes y usuarios finales. Debe referirse a uno o más puntos de satisfacción del cliente y del usuario final, servicio, calidad o costos. El comportamiento de la Dirección y del Personal debe estar alineado con la declaración de la dirección.

Defecto

Error o resultado no deseado que difiere del resultado esperado.

Demanda (Requisito de Demanda)

Es un cálculo que identifica las necesidades de recursos estimadas de los RACs, en base al volumen de transacciones pronosticado y el TMO (“Demanda No Cargada”) o, en base al volumen de transacciones pronosticado, TMO y Reductores (“Demanda Cargada”).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Departamento

Dentro de una entidad, un grupo específico o un segmento de la operación a menudo definido a través de la estructura de la organización de la entidad. El departamento puede estar compuesto por el componente de servicio de despacho de la operación de contacto con el cliente o un servicio de apoyo (recursos humanos, tecnología de la información).

Desconectado (Logged-off)

Un RAC se desconecta para informar al ACD que no está trabajando más. Las reglas de desconexión varían en cada empresa (por ej. Los RACs se desconectan solamente durante las horas de almuerzo y al final de cada turno). COPC Inc. recomienda que los RACs se desconecten únicamente al finalizar el turno. También se denomina sign off.

Disponibilidad (Availability)

Es el término utilizado por COPC Inc. para designar el porcentaje del tiempo de un día pago que el RAC dedica a gestionar contactos con clientes. Es igual al Tiempo Promedio de Conversación ATT (+ Tiempo en Hold, si no está incluido en el ATT) +ACW + Disponible para Tomar una Llamada, dividido por la cantidad de horas pagas. No debe confundirse este término con “Tiempo Disponible” (Tiempo de Espera o Tiempo de Inactividad entre transacciones). Ver Utilización.

Disponibilidad (Uptime)

Porcentaje de tiempo en que los sistemas están disponibles para ser usados como estaba planeado (Sistemas de Computadoras, Líneas telefónicas, ACDs y Computadoras de escritorio).

Distribuidor Automático de Llamadas (ACD)

Es el sistema usado por los call centers entrantes para responder y distribuir las llamadas sobre una base “primera que llega/ primera que se atiende” entre los RACs que las pueden contestar. Estos sistemas pueden ser “autónomos” o bien formar parte de un sistema de telecomunicaciones mayor. Generalmente tienen capacidad para retener llamadas en cola, informar avisos y guardar datos respecto de las llamadas para elaborar informes.

DMAIC

Ver Control Estadístico de Proceso (SPC)

Download

Se refiere a los datos que se envían entre clientes, VMOs y PSICs. Ver también “Download Electrónico”.

Download Electrónico

Es la actividad que ocurre cuando un usuario final accede a la Web o a un sitio FTP, y solicita bajar información o un software. Ver también “Download”.

Duración de Ciclo

El tiempo transcurrido (incluyendo el tiempo en cola para contactos por llamada y chat entrante) para un proceso. La duración de ciclo para un Centro de Contacto con Clientes normalmente comienza cuando el PSIC o la VMO reciben la transacción (e-mail, correo, y/o fax), y normalmente termina cuando se completa la transacción desde la perspectiva del usuario final (por ej.: cuando el producto o el e-mail es realmente recibido).

Eficiencia de Activos

Existen muchas definiciones de eficiencia de activos. Dentro de las métricas comunes se incluyen: utilización de posiciones, ingresos/activos, y otras métricas que relacionan el desempeño de activos (dólares o unidades) al output. La eficiencia de activos se puede

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

medir y gestionar tanto al nivel de la entidad como al nivel del programa.

E-mail

Los memos y cartas electrónicas enviados por una red interna o externa. Éstos pueden ser mensajes de formato libre o información brindada mediante un formulario electrónico.

Empresa

La compañía del cliente que vende productos o servicios a clientes o usuarios finales; la compañía o entidad representada por la VMO.

Enfoque

Los procesos, prácticas y procedimientos que los PSICs y las VMOs deben desarrollar e implementar de forma tal de cumplir con los requisitos de la Norma COPC-2000® PSIC o VMO o la Norma COPC-2000 Gold.

Entidad

Una Entidad es una empresa, organización u operación de servicio que está aplicando para o buscando alcanzar la certificación de la Norma COPC-2000® PSIC o VMO o la Norma COPC-2000 Gold (según corresponda). Cualquiera de las siguientes podría ser considerada una entidad para los propósitos de la Certificación COPC-2000:

- Corporación de Servicios “Valu-Write”.
- El Centro de Atención al Cliente de San José, California, de la Corporación de Servicios “Valu-Write”.
- La Operación de Soporte Técnico del Centro de Atención al Cliente de San José, California, de la Corporación de Servicios “Valu-Write”.
- La Unidad Megasoft de la Operación de Soporte Técnico del Centro de Atención al Cliente de San José, California, de la Corporación de Servicios “Valu-Write”.

E-PSIC (Proveedor Externo de Servicios Integrales al Cliente)

PSICs externos especializados en prestar Servicos a Clientes y VMOs.

Equivalente de Tiempo Completo (ETC)

Definido en general por la entidad. Se requiere estandarizar empleados de tiempo completo y de tiempo parcial respecto de un equivalente de tiempo completo (ETC). Por ejemplo, dos RACs de tiempo parcial que trabajan cada uno medio día se consideran un ETC.

Errores Críticos

Imprecisiones que causan que una transacción entera sea defectuosa. Generalmente, éstos son los errores que causarán que el usuario final deba volver a contactar al PSIC o que resultan en un gasto innecesario para el usuario final (Errores Críticos del Usuario Final), el PSIC o el Cliente (Errores Críticos del Negocio)(ver también Precisión de Cumplimiento).

Errores Críticos para el Negocio

Imprecisiones que causan que una transacción entera sea defectuosa desde el punto de vista de la VMO, PSIC, Cliente o negocio. Estos errores tendrán un impacto directo en los costos o satisfacción del cliente. Normalmente incluyen errores de privacidad de datos o

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

	cumplimiento.
Errores Críticos para el Usuario FInal	Imprecisiones que causan que una transacción entera sea defectuosa desde el punto de vista del usuario final. Estos errores tendrán un impacto directo en la Satisfacción/Insatisfacción del usuario final.
Errores No Críticos	Imprecisiones que no hacen que la transacción entera sea considerada defectuosa. Ejemplos: errores en profesionalismo, habilidades blandas y errores en el ingreso de determinados datos.
Evaluación de Punta a Punta	Análisis de procesos de inicio a fin, donde el inicio se define como el instante en que la transacción ingresa al PSIC (ej., día y hora en que se recibe un e-mail ó un fax) y el fin como el instante en que la transacción se ha completado desde el punto de vista del usuario final (ej., cuando el producto es despachado, cuando la respuesta a un e-mail es enviada al usuario final).
Evaluación Diagnóstica Operativa (Baseline)	Es una Auditoría COPC® diseñada para brindar un análisis de los desvíos con respecto a los Ítems de la Norma correspondiente, de acuerdo al status de la entidad en este sentido. Se utiliza para identificar los Items de “no conformidad” a fin de que la entidad tome las acciones necesarias antes de la Auditoría de Certificación.
Excepciones	Procesamiento de transacciones que “no cumplen” (ej., solicitudes incompletas, cheques sobregirados/sin fondos, pedidos incompletos).
Fax Back o Fax-on-Demand	Son dos nombres diferentes para el mismo servicio. Este servicio permite al usuario final ingresar dígitos que generarán un pedido de envío automático de un documento a una máquina de fax, utilizando un teléfono por pulsos. Esto también puede ser activado internamente por un RAC para enviar documentos al fax de un usuario final.
Horas no Programadas	La cantidad de horas programadas que un RAC (o grupo de RACs) debe trabajar, pero no lo hace por ausencias no programadas, tales como enfermedad, llegadas tarde y días personales tomados a último momento, en un determinado marco de tiempo. Por ejemplo: un RAC está ausente durante un día laboral, se toma un día personal no programado y dos veces en un mes de 21 días se retrasa 1 hora, lo que totaliza 18 horas. Esta información se utiliza para calcular el ausentismo.
Horas Pagas al Personal	El tiempo total que se paga a un RAC (no incluye vacaciones y demás tiempos no trabajados por los cuales puede recibir pago) por estar en su puesto de trabajo. Ejemplo: si el RAC trabaja 8 ½ horas, no recibe pago por un descanso de almuerzo de 30 min. y sí por dos descansos de 15 min. cada uno, las Horas Pagas al Personal deben totalizar las 8 horas (8 ½ menos ½ por los 30 min. de almuerzo). Ver Utilización de RACs.
Implementación	Grado en que se utilizan los Enfoques a través de toda la organización.
Intelligent Voice Response/ Interactive Voice Response	Hay varias interpretaciones para la sigla IVR, Intelligent Voice Response, Interactive Voice Response y Voice Response Units (VRU). Es un árbol

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

(IVR)/Voice	de decisión electrónica (es decir, por tonos, correo de voz o reconocimiento de voz) que se usa para derivar a un usuario final a información automatizada o bien a la cola apropiada de RACs
Intercambio Electrónico de Datos (EDI)	El intercambio electrónico de datos de computadora a computadora, como facturas o pedidos. Generalmente, esto ocurre entre clientes, la VMO y los PSICs.
Intervalo de Confianza (Precisión)	En base a una determinada muestra de datos, el intervalo de confianza da un rango estimado de valores que es probable que incluya un parámetro de población desconocido, por ej.,: media. Los intervalos de confianza se expresan como un porcentaje +/-. Por ejemplo, los resultados de una encuesta de satisfacción de usuarios finales pueden indicar que el puntaje promedio es de 87% con un intervalo de confianza de +/-3%. Esto indica que el promedio real de satisfacción de la población se encuentra entre 84% (87%-3%) y 90% (87%+3%).
Licenciatarios	Son empresas licenciadas por COPC Inc. para determinar el cumplimiento de la Norma y nominar a las entidades para que logren la certificación. Estas empresas realizan auditorías y revisiones usando la Norma COPC-2000® PSIC o VMO o la Norma COPC 2000 Gold. Los licenciatarios deben seguir lineamientos específicos para asegurar la integridad de las Normas y del Proceso de Auditoría de Certificación.
Líder o Líder RAC	Comúnmente el cargo dentro de una entidad que es en parte RAC y en parte responsable de la gerencia de primera línea del equipo, como el monitoreo, coaching, ser el referente/experto con relación a los productos o procedimientos/políticas, manejo de llamadas escaladas, etc.
Límite de Especificación	Se utiliza cuando un proceso deberá gestionarse alrededor de una banda objetivo en vez de un único valor de objetivo. El Límite de Especificación Superior (USL) determinará el resultado más alto permitido y el Límite de Especificación Inferior (LSL) determinará el resultado más bajo permitido de un proceso.
Llamadas Abandonadas	Llamadas atendidas por el sistema ACD y colocadas en la cola de atención de un agente en vivo o de respuesta automática pero que la persona que llama desconecta o que el sistema de gestión de la cola de atención deja caer incorrectamente antes de ser atendida.
Mejora Sostenida	Tres puntos consecutivos de datos que se encuentren por sobre el nivel de desempeño previo.
Mejores Prácticas	La experiencia de primera mano de COPC recabada a partir de Auditorías y revisiones realizadas en todo el mundo y a lo largo de los diferentes sectores de la industria y/o negocios. Representan el mejor enfoque, proceso o método observado por COPC para abordar requisitos específicos de la Norma, o de un proceso realizado en un centro de contacto o de distribución.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Métricas de Desempeño	Las métricas que la VMO o el PSIC utilizan para hacer el seguimiento del desempeño, particularmente de los PCRCs. Se presentan ejemplos y Requisitos en la *Categoría 4.0 Resultados* y en el *Anexo 1.*
Métricas de Eficiencia	Se refiere a unidades de entrada (usualmente horas laborales o costos) dividido por unidades de salida (usualmente cantidad de transacciones, tiempo o ingresos). También denominadas métricas de productividad.
Modelo de Gestión de Desempeño	La estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos requeridos para asegurar el desempeño global de servicio, calidad, ingresos y costos; en particular, en relación con alcanzar de manera consistente los requisitos de clientes.
Monitoreo	Ver Monitoreo de Transacciones.
Monitoreo de Transacciones	Revisión de estilo, formato, profesionalismo, conocimiento y precisión de la información tal como el RAC la provee a los usuarios finales (ver Ítem *2.7Monitoreo de Transacciones*). Para llamadas, esto normalmente se hace a través de la observación de llamadas reales, tanto al lado cómo remotas. Para E-mails o correo, esto generalmente se hace revisando las respuestas escritas de los RACs que se dieron a las inquietudes de los usuarios finales.
Nivel de Servicio	Una medición que expresa el porcentaje de transacciones a las que se atiende en un período específico. Por ejemplo, para un call center, un nivel de servicio 80/30 especificaría que se atiende o atenderán un 80% de las llamadas dentro de los 30 segundos. El Nivel de Servicio puede ser un objetivo o una medición del desempeño real.
Niveles	Métricas que reflejan el desempeño en momentos específicos y que se evalúan en relación con el desempeño alcanzado mediante comparaciones apropiadas
Objetivo	Es un nivel cuantificado de resultados para un requisito (por ejemplo: responder un 95% de e-mails dentro de las 24 horas de haber sido recibidos.
Objetivos de Situación Final	Declaraciones que describen el nivel de alcance/desempeño al que aspira el PSIC. Dentro de los ejemplos se encuentran los líderes de mercado, altos niveles de satisfacción del cliente, los costos más bajos, etc. COPC Inc. recomienda que estos objetivos sean cuantificados, aunque no se lo requiera para certificar de acuerdo con las Normas COPC® 2000.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Ocupación	Una métrica de eficiencia que generalmente se calcula dividiendo el total de horas de trabajo productivo del RAC (conversación, hold, ACW) dividido por el total de horas que el RAC está conectado en el sistema (conversación, hold, ACW más tiempo disponible para una llamada). Ver también Utilización.
OJT (On-the-Job Training)	Formación y/o entrenamiento en el puesto de trabajo ("On the job training").
Órdenes Electrónicas	Órdenes de compra generadas electrónicamente y enviadas al PSIC a través de la red.
Organización de Gestión de Proveedores (VMO)	Unidad o grupo organizacional de individuos, por lo general dentro de la empresa del cliente, responsable de la gestión de al menos una porción de los programas de la empresa con PSICs.
Organizaciones de Alto Desempeño	Empresas y entidades que son reconocidas por haber alcanzado altos niveles de servicio, calidad, ingresos, costos, y satisfacción del cliente y del usuario final.
Patrones de Entrada de Transacciones	El volumen de transacciones que "entra" en determinados intervalos de tiempo.
Pedido de información (RFX)	Término creado por COPC Inc. para todo tipo de Pedido efectuado por una VMO a potenciales PSICs para Pedidos de Información (RFIs), Pedidos de Cotización (RFQ); Pliegos de Licitación (RFP).
Pendientes	Transacciones que han sido recibidas pero no procesadas dentro de la duración de ciclo definida. La métrica apropiada para pendientes es tiempo promedio de atraso (ATL).
Personal de Apoyo	Personal responsable de apoyar al personal en puestos CRC. Generalmente incluye sistemas de información, tecnología de la información, telecomunicaciones, recursos humanos, programadores/ pronosticadores y gerencia.
Personal de Línea	Personal que maneja los contactos con clientes y otros Puestos CRC (RACs y responsables de selección, empaque y envío).
Personal Indefinido	Personal que ocupa puestos sin una fecha de finalización determinada.
Personal Mezclado	Personal que procesa una mezcla de llamadas y transacciones electrónicas y no electrónicas.
Personal Temporario	Personal que ocupa puestos sin una fecha determinada de finalización.
Personal, Contratado	Personal de tiempo completo y parcial en la nómina de una agencia de búsqueda y contratación de personal.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Plan de Negocios de la Entidad

El plan anual, preparado a nivel de la entidad, que debe contener objetivos financieros cuantificados (por ej. mejorar la productividad y eficiencia, aumentar los ingresos, reducir costos o cumplir con el presupuesto) y objetivos no financieros para aquellas métricas de la *Categoría 4.0 Resultados* que tengan relación con la declaración de la dirección. Para cada objetivo cuantificado, financiero o no financiero, el PSIC debe definir:

- Las acciones que se tomarán para lograr el objetivo.
- Los hitos para la implementación de estas acciones.
- Los gerentes responsables de la implementación.

El enfoque para la revisión de cada plan departamental debe incluir:

- Análisis formales mensuales del desempeño respecto del plan.
- Desarrollo de acciones correctivas para los casos en que el desempeño no alcanza el objetivo.
- Asegurar que las acciones correctivas darán como resultado una mejora

Plan de Negocios del Departmento

El plan anual, preparado a nivel del departamento, que debe contener objetivos financieros cuantificados (por ej., mejorar la productividad y eficiencia, aumentar los ingresos, reducir costos o cumplir con el presupuesto), y objetivos no financieros para aquellas métricas de la Categoría 4.0 Resultados que tengan relación con la declaración de la dirección y con el plan anual de negocios de la entidad. Para cada objetivo cuantificado, financiero o no financiero, el PSIC debe definir:

- Las acciones que se tomarán para lograr el objetivo.
- Los hitos para la implementación de estas acciones.
- Los gerentes responsables de la implementación.

El enfoque para la revisión de cada plan departamental debe incluir:

- Análisis formales mensuales del desempeño respecto del plan.
- Desarrollo de acciones correctivas para los casos en que el desempeño no alcanza el objetivo.
- Asegurar que las acciones correctivas darán como resultado una mejora en el desempeño

Planificación de la Dotación

Cálculo del número estimado de recursos de RAC por período (independientemente de quién será efectivamente asignado) que se requiere para manejar la carga de transacciones pronosticada (demanda cargada). Ver Demanda/Requisito de Demanda.

Pliego de Licitación (RFP)

Es un documento preparado generalmente por un cliente y enviado a los PSICs para pedirles que presenten una propuesta detallando los métodos y el precio para desarrollar los servicios que se tercerizarán de acuerdo a lo descrito en el RFP.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Precisión

La calidad de la transacción. Esta medición usualmente se separa en Precisión Error Crítico para el Usuario Final, Precisión Error Crítico para el Negocio, Precisión Error de Cumplimiento y Precisión Error no Crítico.

Precisión

Ver Intervalo de Confianza.

Precisión de Pronósticos

La precisión de los pronósticos se define y se mide en dos niveles:

- Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/formar).
- Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, al nivel del intervalo, para el pronóstico desarrollado para armar programaciones para el personal existente).

Precisión de Cumplimiento

Una medición de cuán exitosamente el PSIC o la VMO alcanza los requisitos legales, regulatorios o financieros de variadas agencias locales, estatales/provinciales o federales/nacionales al gestionar transacciones específicas. Una falla en el Cumplimiento se considera como Error Crítico (ver también Error Crítico).

Procedimientos Operativos Standard (SOP)

Son las etapas secuenciales que se deben seguir para un proceso en particular. La Familia de Normas no requiere que estos procedimientos estén documentados, aunque frecuentemente lo están.

Proceso de Resolución de Problemas

Un enfoque estructurado para identificar y resolver las causas raíz de pobre desempeño de las métricas de Resultados de la Categoría 4.0 que consistentemente no cumplen con los requisitos y no alcanzan los objetivos. La VMO o PSIC deben utilizar un enfoque estructurado de solución de problemas que incluya :

- Definición del problema
- Análisis de datos para determinar causas
- Desarrollo e implementación de soluciones
- Monitoreo y evaluación de los resultados

La VMO o PSIC también deben poder demostrar que:

- El desempeño ha mejorado como resultado de sus esfuerzos
- Hay gran probabilidad de que los objetivos se lograrán en el futuro cercano

Proceso Controlado

Un proceso que se ejecuta según diseño y de manera consistente, y está diseñado para alcanzar los requisitos y objetivos del cliente y del usuario final y que muestra poca variación en su desempeño (ver Ítem *2.18 Control de los Procesos Clave del Negocio*).

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Proceso, Capacidad

La medición de cuánta "capacidad" tiene un proceso de alcanzar consistentemente los objetivos, límites de especificación o requisitos del Usuario Final. Un proceso con capacidad mostrará poca variación y alcanzará los objetivos.

Proceso, Centrado

Un proceso está centrado cuando la distribución de los resultados del proceso muestran una distribución normal y la media de los resultados del proceso son iguales o muy cercanas al objetivo.

Procesos Clave del Negocio (PCNs)

Los PCNs son aquellos procesos que son críticos para la posibilidad de la VMO de brindar altos niveles de desempeño en los productos y servicios ofrecidos a usuarios finales y clientes.

Procesos Clave Relacionados con el Cliente (PCRCs)

Los PCRCs son aquellos procesos que son críticos para la posibilidad del PSIC de brindar altos niveles de desempeño en los productos y servicios ofrecidos a usuarios finales y clientes. Estos procesos son de dos tipos:

Los procesos que el PSIC desarrolla para:

- Servicios Entrantes de Centros de Contacto con Clientes (Anexo 1A)
- Centros de Distribución (Anexo 1B).
- Soporte Técnico / Línea de ayuda / Mesa de Ayuda (Anexo 1C).
- Gestión de Contactos Salientes (Anexo 1D).
- Comercio Electrónico (Anexo 1E).
- Cobranzas (Anexo 1F)
- Seguros de Salud (Anexo 1G)
- Tercerización de Procesos de Negocios (Anexo 1H)

Otros procesos que el PSIC desempeña, incluyendo aquellos requeridos por contrato con sus clientes, que afectan significativamente la habilidad del PSIC para alcanzar los requisitos y objetivos de sus clientes y usuarios finales.

Para los procesos no específicamente identificados en el Anexo 1, el PSIC debe identificar sus PCRCs basado en:

- Los requisitos y objetivos del cliente o del usuario final.
- Los procesos que directamente interactúan con el cliente o el usuario final.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Processos Clave de Apoyo	Los Procesos Clave de Apoyo (PCAs) son aquellos procesos necesarios para facilitar que los PCRCs o PCNs alcancen los objetivos de nivel de desempeño. Éstos casi siempre incluyen: sistemas de información, pronósticos, selección y contratación de personal, capacitación y telecomunicaciones (para centros de contacto con el cliente).
Programa	Un programa es un soporte provisto para un servicio o producto específico para un cliente específico. Los clientes individuales por lo general cuentan con múltiples programas. Éstos pueden ser servicios provistos a diferentes divisiones o departamentos dentro de la organización del cliente, un servicio similar provisto para diferentes productos, diferentes servicios provistos para el mismo producto o campañas individuales. Los programas deberían ser definidos primordialmente (aunque no exclusivamente) en base a la estructura de la organización del cliente, la VMO y/o del PSIC. Cuanto más clara es la estructura de la organización, mayor es la posibilidad de que la VMO o el PSIC tengan diferentes programas. Así, una VMO o un PSIC que usen dos equipos diferentes para un mismo cliente probablemente tengan dos programas para ese cliente.
Programación del Personal	Asignación de recursos de RAC (nómina programada) por período, para satisfacer la demanda cargada estimada. Ver Demanda (Requisito de Demanda)
Pronósticos	Análisis de volumen de transacciones, patrones de entrada TMO y reductores históricos, a fines de determinar patrones futuros y requisitos de demanda.
Proveedor	Los proveedores son aquellas organizaciones, externas a la entidad, que desarrollan PCRCsm PCNs o PCAs. Estos proveedores no necesitan ser externos a la empresa del PSIC o del VMO; otras partes de la empresa que no forman parte de la entidad pueden también ser consideradas proveedores clave. Los departamentos corporativos que proveen sistemas de información y telecomunicaciones son considerados proveedores clave. Los proveedores clave pueden incluir también clientes y empresas designadas por el cliente.
Proveedor de Servicios Gestionados (PSG)	Una organización que tiene un contrato con una VMO para ejecutar PCNs, incluyendo el establecimiento de relaciones con PSICs en representación de la VMO. A estas organizaciones a veces se las denomina "Agregadores".
Proveedor de Servicios Integrales al Cliente	Los Proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSICs) proveen servicios a usuarios finales de parte de clientes. Los PSICs incluyen la mayoría, sino todos, los tipos de entornos de servicio.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Proveedores Clave

Los proveedores clave son aquellas organizaciones, externas a la entidad, que desarrollan PCRCs, PCNs o PCAs. Estos proveedores no necesitan ser externos a la empresa; otras partes de la empresa que no forman parte de la entidad pueden también ser consideradas proveedores clave. Los departamentos corporativos que proveen sistemas de información y telecomunicaciones son considerados proveedores clave. Los proveedores clave pueden incluir también clientes y empresas designadas por el cliente.

Puestos Clave Relacionados con el Cliente

Los Puestos CRC son posiciones que gestionan o dirigen en forma directa al personal que ejecuta PCRCs. (Ver definición a continuación).

- Para centros de contacto con el cliente, los Puestos CRC incluyen: agentes telefónicos, agentes de e-mail o Internet, cobradores, telemarketers, procesadores de correo y fax así como personal que dirige, gestiona y evalúa su desempeño (en la industria generalmente se refieren a ellos como líderes de línea o supervisores).
- Para operaciones de Distribución, los Puestos CRC incluyen: ensambladores, responsables de selección, empaque y envío, manipuladores de materiales, y personal que dirige, gestiona y evalúa su desempeño (en la industria generalmente se refieren a ellos como líderes de línea o supervisores).
- Tanto para la Norma COPC® 2000 PSIC los Puestos CRC incluyen aquellas posiciones que se encargan de la formación de RACs, de realizar el monitoreo de transacciones y la planificación y programación de la fuerza

Puestos de Procesos Clave del Negocio

Aquellas posiciones que ejecutan PCNs. Los puestos PCN pueden ser ocupados por personal de la VMO y/o del PSIC.

Puntaje Promotor Neto

La diferencia entre el porcentaje de clientes que son promotores y el porcentaje de clientes que son detractores.

Puntualidad

Es el porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración de ciclo.

Queja

Cualquier comentario negativo (recibido personalmente o por teléfono, correo, fax, e-mail, etc.) respecto de cualquier aspecto de los productos, servicios, personal o agentes de la VMO o PSIC o respecto de los productos, servicios, agentes o personal de sus clientes.

Reductores (Tiempo Perdido)

Existen muchas definiciones de Reductores. COPC Inc. encuentra que la siguiente es la más útil: la cantidad estimada de tiempo programado que no será efectivo debido a ausentismo, enfermedad/llegadas tarde (y FMLA), formación, coaching, reuniones de equipo, etc. que no se incluyen en la programación de trabajo.

Representante de Atención al

Representante de Atención al Cliente, o RAC, es un término utilizado en

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Glosario de Términos

Cliente	la Familia de Normas COPC® 2000 para referirse al personal que procesa transacciones de usuarios finales en un centro de contacto con el cliente (por ej.: llamadas, e-mails, consultas por internet, faxes, correo, etc.). Otros términos alternativos usados frecuentemente en la industria son agentes, representantes de servicios técnicos, comunicadores, consultores y ciberagentes.
Representante de Soporte Técnico (RST)	COPC Inc. utiliza este término indistintamente con RAC, agente, representante, u otros términos usados para referirse al personal de línea que maneja los contactos con el usuario final.
Requisito	Hay dos definiciones de este término según su utilización en la Norma COPC-2000® PSIC, la Norma COPC-2000 Gold y la Norma COPC-2000 VMO:
Resolución de Problemas	El porcentaje de transacciones procesadas en las cuales las consultas de los usuarios finales se resolvieron exitosamente.
Resolución en el Primer Contacto	El porcentaje de transacciones procesadas con éxito durante el primer contacto efectuado por el usuario final y que no resultan en llamadas transferidas o repetidas con relación al mismo problema. También denominada “FCR”.
Resolución en la Primera Llamada	El porcentaje de llamadas procesadas con éxito durante la primera llamada realizada por el usuario final, que no resulta en una llamada repetida respecto del mismo problema. También denominada “FCR”.
Revisión de Benchmark	Una evaluación abarcativa que realiza COPC Inc. de una organización de servicios a fin de obtener una comparación del desempeño operacional entre la organización de servicios y los centros de contacto con el cliente de alto desempeño.
Rotación	Desvinculación voluntaria e involuntaria del personal.
RUICA	Es la sigla utilizada por COPC para designar la recolección, el análisis y el uso de los datos de desempeño para permitir al PSIC alcanzar sus objetivos de servicio, calidad, costo, satisfacción del cliente y satisfacción del empleado (según sea el caso). Debe aplicarse RUICA a todos los datos de desempeño requeridos en la *Categoría 4.0 Resultados.* Ver *2.20 RUICA* para una descripción más detallada
Ruteo basado en Habilidades	Función del ACD controlada por software que rutea a los usuarios que llaman a RACs específicos basándose en parámetros predeterminados y condiciones de llamadas (ej capacidad de lenguaje del RAC, prioridad de llamadas, etc.)
Servicio	Existen dos definiciones de este término según su utilización en las Normas COPC-2000® PSIC, COPC-2000 PSIC Gold y COPC-2000 VMO: 1. La velocidad con que se realizan las cosas desde la perspectiva del cliente. Puede ser cuánto le lleva comunicarse con un agente en vivo o

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

cuánto tarda en recibir la respuesta a un e-mail.

2. La función específica que suministra el PSIC o la VMO, por ej., Servicios Entrantes a Clientes, Soporte Técnico, Cobranzas, etc.

Sesiones de Calibración — Reuniones durante las cuales las personas responsables del monitoreo de transacciones comparan y debaten acerca de los puntajes de transacciones seleccionadas para asegurar consistencia en la puntuación. Estas sesiones incluyen evaluaciones cuantitativas de la consistencia en la puntuación (por ej. Gauge R&R) y su correlación con la satisfacción del usuario final y los puntajes provistos por los clientes.

Shadowing — Observar cómo otra persona realiza su trabajo.

Sigma del Proceso — Ver Control Estadístico del Proceso.

SKU — Número de Referencia (Stock Keeper's Unit).

Supervisor — La posición gerencial dentro de un PSIC a la cual reportan los RACs (también denominada gerencia de primera línea).

Tendencias — Evaluación acerca de cómo ha variado el desempeño a lo largo del tiempo.

Tiempo al Teléfono — La cantidad de tiempo real que un RAC se encuentra conversando al teléfono con un usuario final, incluyendo tiempo de hold (comúnmente referido como tiempo promedio de conversación). Ver Utilización, Utilización de RACs y Ocupación.

Tiempo de Desfasaje — El tiempo que transcurre desde la preparación de un pronóstico hasta la compleción de la acción resultante (a menudo llamado tiempo de defasaje operacional). Por ejemplo, si se requieren seis semanas para reclutar, formar y asignar exitosamente nuevos RACs para el manejo de un volumen de transacciones futuras esperadas, el pronóstico debe prepararse con una antelación mínima de seis semanas (en este caso el tiempo de defasaje es de seis semanas).

Tiempo en Auxiliar (Aux) — Tiempo no pasado al teléfono en un día programado para el RAC. Por lo general incluye el tiempo utilizado en formación, descanso, reuniones, proyectos especiales, ir al baño o tomar un café. La mayoría de los sistemas telefónicos de los centros de contacto tienen una opción denominada "Aux Time" o "Aux State" que se activa cuando el RAC oprime uno o más botones del teléfono. Los Supervisores deben tomar nota de los períodos en Aux Time mayores a lo esperado a fin de identificar y analizar las posibles desviaciones en la métrica de desempeño.

Tiempo Medio de Conversación (ATT) — Es el tiempo promedio que un RAC está al teléfono con la persona que lo llama. (Idealmente, el tiempo que la persona que llama pasa en "hold" no se incluye en esta métrica. Si el tiempo en "hold" no se puede separar, considérelo en la fórmula para calcular la utilización del personal.) El ATT se calcula generalmente como la cantidad total de tiempo al teléfono

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

dividido por la cantidad total de llamadas atendidas. Esto también se llama tiempo de ACD en algunos sistemas telefónicos.

Tiempo Medio Operativo (TMO)

La cantidad promedio de tiempo que un RAC dedica a procesar una transacción. Esto incluye el tiempo que pasa comunicándose con usuarios finales, colocando a usuarios finales en hold (Tiempo en Hold), y el cierre de la transacción después de que el usuario final ha finalizado su participación en la transacción.

Tiempo Promedio de Atraso (ATL)

Un cálculo promedio ponderado utilizado para monitorear pendientes vencidos (ver la sección de *Requisitos del Anexo 1*)

Trabajo posterior a la llamada (ACW)

Un componente del Tiempo Medio Operativo (TMO). Un estado del ACD que mide cuánto tiempo el RAC se encuentra como no disponible para tomar otra llamada debido a actividades adicionales necesarias para completar la llamada previa, mientras el RAC todavía se encuentra conectado al sistema ACD. Incluye entradas en línea que no pudieron completarse durante la llamada, tales como códigos de ACW de la llamada, comentarios e investigación. En algunos ACD esto también se llama Wrap.

Transacciones Bloqueadas

El número de llamadas no recibidas debido a la configuración y/o limitaciones de la red, la troncal o PBX. La medición de las transacciones bloqueadas puede efectuarse en base a la cantidad de tiempo que las redes, las troncales o el PBX se encuentran activos y debe efectuarse un seguimiento al menos una vez por trimestre. Esta frecuencia deberá incrementarse en caso de que los datos de la satisfacción e insatisfacción del usuario final den cuenta de la existencia de un problema con el acceso de los clientes.

Transacciones Diferidas

Las Transacciones Diferidas se tipifican por:

- El usuario final no participa activamente del tiempo en cola
- El centro determina cuándo procesar la transacción
- La duración del ciclo para transacciones diferidas usualmente se mide en horas o días
- Las transacciones que esperan ser procesadas se llaman pendientes

Los tipos de PCRCs que son transacciones diferidas son:

- Emails
- Web Mails
- Cartas y Fax
- Devolución de llamadas (Callbacks)
- Procesamiento de mensajes de Correo de Voz
- Escalamientos Internos (excepto transferencias en vivo)
- Excepciones
- Procesamiento de pagos
- La mayoría de las funciones Back Office
- Procesamiento de Pedidos
- Ensamblado del Producto

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

- Selección, Empaque y Envío
- Procesamiento de Devoluciones
- Recepción de Material y Almacenamiento
- Despacho de Servicio
- Manejo de Casos
- Activación de cuentas
- Procesamiento de pedidos de Literatura de Campaña.
- Procesamiento de lista de No Llamar
- Procesamiento de archivos del cliente
- Activación de Cuentas
- Procesamiento de correo
- Recepción y Preparación de transacciones
- Actualizaciones de la bases de datos
- Procesamiento de transacciones
- Procesamiento de transacciones defectuosas o, transacciones que no se pueden manejar
- Almacenamiento de transacciones
- Recuperación de transacciones
- Provisión de Producto
- Reabastecimiento de Materiales de Marketing

Transacciones en Tiempo Real

Las Transacciones en Tiempo Real se tipifican por:

- Hay un intercambio directo con el usuario final y el mismo está presente durante el tiempo en cola
- El usuario final determina cuándo contactar al centro y éste responde a esta demanda
- El centro tiene un tiempo limitado para atender la transacción antes que el usuario final abandone
- Si la llamada no se responde en un tiempo razonable, aquellas no atendidas se consideran dentro de la tasa de abandono

Las Transacciones en Tiempo Real incluyen:

- Llamadas entrantes de usuario final
- Chat vía web
- Escalamientos (Transferencia en vivo de llamadas telefónicas)
- Servicios Persona a Persona para el Usuario Final

Transferencia Electrónica de Fondos (EFT)

Modalidad de pago de facturas desde una cuenta a otra.

Upload

Son los datos que se envían desde el usuario final a la VMO/PSIC/ Cliente o a otro centro especificado.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Glosario de Términos

Usuario Final

Los usuarios finales son los clientes de los PSICs internos y los clientes de los Clientes de los E-PSICs. Pueden ser consumidores, empresas, negocios, organizaciones de campo, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.

Utilización

Porcentaje de tiempo que el personal dedica a tareas relacionadas con PCRCs asignadas. El numerador y el denominador variarán según el proceso que el personal realiza. El siguiente ejemplo se refiere a manejo de llamadas telefónicas:

Cálculo:

[(Tiempo al teléfono + Tiempo Hold) + (ACW) +(Disponible para Tomar Llamadas)]/Horas Pagas del Personal

Utilización de RACs

Una métrica de eficiencia que generalmente se calcula dividiendo el total de horas de trabajo productivo del RAC (conversación + hold + ACW + disponible o Tiempo de Espera) dividido por el total de horas pagas del RAC.

Utilización del Agente

Ver Utilización de RACs

Utilización del Personal

Ver Utilización.

Velocidad Promedio de Respuesta

Es la cantidad de tiempo promedio que los usuarios finales esperan en cola antes de que su llamada o consulta por chat sea atendida por un RAC. A los propósitos de comparación, COPC sugeriría también que esta métrica incluya el tiempo del menú de IVR y tiempo de atención automatizado. Debido a que las llamadas abandonadas pueden distorsionar el valor de esta métrica, es importante aclarar si forman parte de este cálculo y si es así de qué manera.

Vendor

COPC Inc. utiliza este término de forma indistinta con “proveedor”.

Voz sobre Datos

Llamadas entrantes a los agentes directamente desde los usuarios finales que están usando la página Web del cliente. El circuito de Internet se comparte entre el audio para la llamada y el dato para la pantalla. Requiere de parlantes (o auriculares) y un receptor asociado con la terminal del usuario.

Web Callback

Callbacks generados cuando el usuario final activa un botón en el sitio web del cliente que envía un mensaje con un número telefónico a un marcador automático de salida (discador de salida) en el PSIC. El marcador marca el número del usuario final y lo conecta con un RAC.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Glosario de Términos

Web Chat	En una red, intercambio en tiempo real de comunicación por escrito entre clientes y un RAC. Por lo general utilizado para soporte técnico, consultas acerca de productos, sugerencias o debates sobre satisfacción del cliente. Típicamente, un RAC chatea con dos o más usuarios al mismo tiempo.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

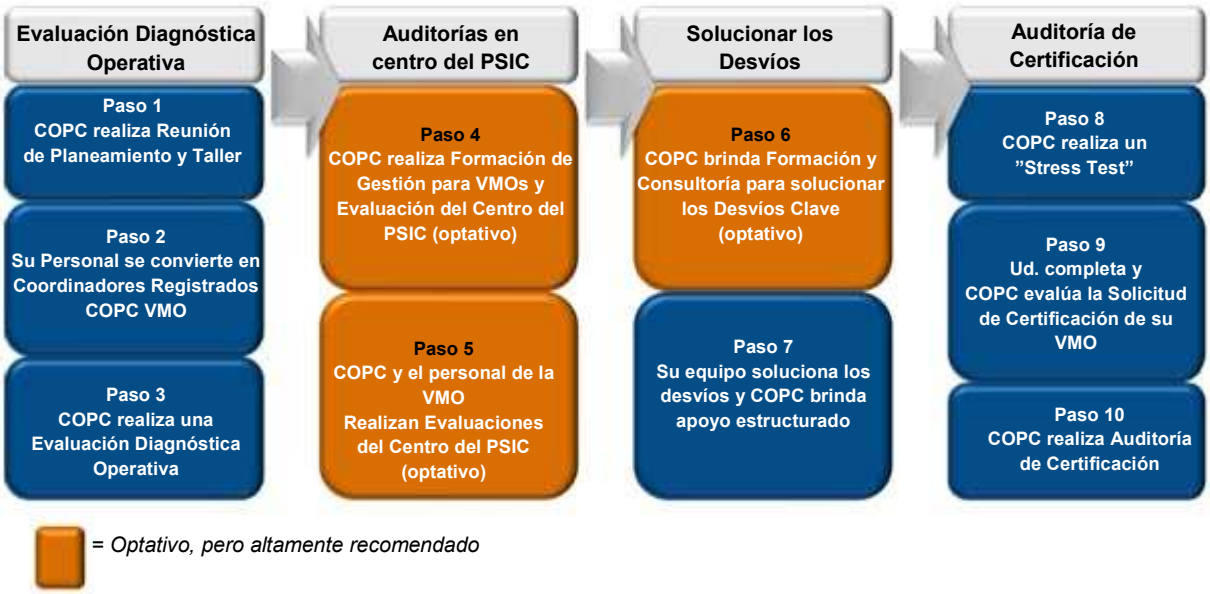
Proceso de Certificación de la Norma COPC® VMO

Este documento ofrece una visión generalizada del proceso típico que deben seguir las Organizaciones de Gestión de Proveedores (VMOs) que desean la certificación de la Norma COPC-2000 VMO.

Como el Proceso de Certificación COPC® se redefinirá periódicamente, aconsejamos a los VMOs que se contacten con COPC Inc. antes de realizar cualquier esfuerzo para la certificación.

Al revisar el Proceso de Certificación de la Norma COPC® VMO observe que:

- Los pasos 4, 5 y 6 son altamente recomendables pero no obligatorios
- Todos los demás pasos son obligatorios para las VMOs que desean la certificación de la Norma COPC-2000 VMO



© 1996–2012 Customer Operations Desempeño Center Inc. (COPC Inc.) Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

En un Proceso de Certificación de la Norma COPC® VMO típico un equipo conjunto de Auditores COPC® y personal de la VMO llevan a cabo los siguientes 10 pasos:

Cada uno de estos pasos se describe brevemente a continuación:

Paso 1: COPC Inc. realiza una Reunión de Planeamiento y Taller
Para iniciar el esfuerzo, COPC Inc. se traslada al centro y lleva a cabo dos sesiones:

- **Reunión de Planeamiento:** En la Reunión de Planeamiento, el personal de COPC Inc. se reúne durante medio día con el personal gerencial clave y expertos de temas seleccionados de su VMO. Entre los temas típicos de la Agenda se incluyen:
    - Una visión general breve de COPC Inc.
    - Los beneficios de implementar la Norma COPC-2000 VMO
    - La definición de "entidad" VMO (ver cuadro a continuación)
    - Detalles de los datos e información que necesitamos obtener
    - La programación, logística y recursos internos necesarios para el esfuerzo de certificación
- **Taller:** Después de la Reunión de Planeamiento, el personal de COPC Inc. llevará a cabo un taller de medio día o un día con el Equipo de Implementación de COPC® de la VMO. Este equipo generalmente está compuesto por las personas responsables de llevar a cabo la implementación de la Norma COPC-2000 VMO en la VMO. Durante este taller:
    - Se revisarán los requisitos de la Norma COPC-2000 VMO
    - Se desarrollará un plan para compilar los datos e información disponibles de la VMO relacionados con cada uno de los Items de la Norma COPC-2000 VMO

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Definición de "Entidad" VMO

Durante esta etapa inicial, se define la entidad que desea la certificación de la Norma COPC-2000 VMO. Los conductores primarios de la definición de la entidad son:

1. Los servicios gestionados (por ej., servicio al cliente, procesamiento de órdenes, soporte técnico, salientes, centro de distribución)
2. Locaciones donde se prestan los servicios
3. Estructura organizacional, particularmente las funciones que se gestionan centralmente en comparación con las que se gestionan en el centro.

Es importante notar que la entidad debe incluir a todas las organizaciones (por ej. Departamentos/ funciones y locaciones) e individuos que se desempeñan o participan en alguno de los procesos necesarios para la gestión de los servicios que se prestan a través de uno o más PSICs externos. Estos procesos incluyen tanto 1) Procesos Clave del Negocio como 2) Procesos Clave de Apoyo. Una entidad con organización de VMO típica podría incluir departamentos/funciones/personas responsables de:

- Identificar los Requisitos
- Desarrollar RFXs
- Gestionar un Centro de Comando
- Llevar a cabo Evaluaciones de Centros
- Formación
- Realizar Mediciones de Satisfacción
- Aprobar las Facturas de los Proveedores
- Pronosticar los Volúmenes
- Implementar Nuevos Programas
- Realizar Revisiones Trimestrales del Negocio
- Contrataciones
- Gestión de Proveedores

Si otras organizaciones/funciones/locaciones/personas se desempeñan, participan o brindan apoyo a uno o más servicios que están siendo certificados por una locación VMO aplicante, estas organizaciones/funciones/locaciones/personas también deben ser incluidos como parte del Proceso de Certificación de la Norma COPC®. Por ejemplo, si por rutina la casa central aprueba las facturas de los proveedores, esa función debe estar incluida en la definición de la entidad o ser clasificada como Proveedor Clave. Sin importar cuál de estas clasificaciones se usa, la operación de la casa central será evaluada durante el Proceso de Certificación de la Norma COPC®.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

Paso 2: Su Personal se convierte en Coordinadores Registrados COPC® VMO
Se necesitará como mínimo un Coordinador Registrado COPC® VMO para la VMO que busca alcanzar la certificación de la Norma COPC-2000 VMO. (Pueden necesitarse Coordinadores Registrados COPC® VMO Adicionales según el tamaño y alcance de su VMO.). Los Coordinadores Registrados COPC® VMO funcionan como expertos internos en la materia con respecto a la Norma COPC-2000 VMO y apoyan a la VMO a través de todo el proceso de certificación COPC® .

Para ser Coordinadores Registrados COPC® VMO, sus empleados deben asistir a una rigurosa sesión de formación de una semana de duración y obtener un puntaje de 90% o mayor en el examen escrito final. Esta clase de formación cubre los requisitos de la Norma COPC-2000 VMO en detalle y también las mejores prácticas de las VMOs.

Paso 3: COPC Inc. Lleva a Cabo una Evaluación Diagnóstica Operativa COPC®

Para preparar una Evaluación Diagnóstica Operativa, sus Coordinadores Registrados COPC® VMO primero facilitan la compilación de los datos e información requeridos y la información identificada en el Paso 1. El personal de COPC Inc. brinda apoyo a sus Coordinadores Registrados COPC® VMO via teleconferencias y visitas a los centros (según sea necesario).

Los Auditores Certificados COPC® revisan estos datos e información y trabajan con sus Coordinadores Registrados COPC® VMO para desarrollar un plan para la Evaluacion Diagnóstica Operativa COPC®.

Un equipo de Auditorías COPC®/VMO (formado por dos Auditores Certificados COPC® y sus Coordinadores Registrados COPC® VMO) lleva a cabo una Evaluación Diagnóstica Operativa COPC® abarcativa de tres a cinco días de la VMO que cubre todos los ítems aplicables de la Norma COPC-2000 VMO. Esta Evaluación Diagnóstica Operativa COPC® tiene el mismo enfoque y rigor que una Auditoría de Certificación COPC® (Paso 10).

- Las locaciones y los tiempos específicos de la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC® se determinan durante el Paso 1: Reunión de Planeamiento y Taller.
- Si bien la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC® puede realizarse antes de que sus Coordinadores Registrados COPC® VMO asistan a la formación, recomendamos especialmente que sus Coordinadores Registrados COPC® VMO asistan a la formación antes de la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC®.

Al finalizar la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC®, el Equipo de Auditoría COPC®/VMO se reúne con el Equipo Gerencial de su VMO para revisar los resultados y recomendaciones de la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC®. Esta revisión profunda de tres a cuatro horas de duración incluye:

1. **Una evaluación de las Capacidades Actuales de su VMO,** que incluye:
   - Un puntaje general para su VMO (donde 100 representa cumplimiento total).
   - Una evaluación del cumplimiento de su VMO comparada con los Ítems de la Norma COPC-2000 VMO. Como parte de esto identificamos:
   - Ítems que su VMO cumple e Ítems que su VMO no cumple.
     - i) Las prácticas de su VMO que se encuentran entre las “mejores que hemos visto.”
     - ii) Prácticas de su VMO que ofrecen una oportunidad significativa de mejora.

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

2. **Recomendaciones para Mejora Operativa**. Un conjunto de acciones por orden de prioridad sobre las que el Equipo Gerencial de su VMO debe trabajar durante el siguiente período de seis a nueve meses para mejorar el servicio, la calidad, el costo e ingresos y facilitar la adopción de la Norma COPC-2000 VMO.

Paso 4: COPC Inc. realiza la Formación de la Gestión de las VMOs y de la Evaluación del Centro del PSIC (optativo)

Tan pronto como sea posible después de la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC®, COPC Inc. ofrece:

- **Formación para Gestión de VMOs**. Esta sesión de tres a cuatro días le brinda al personal clave de su VMO las habilidades y conocimientos necesarios para una gestión más eficiente tanto internamente (dentro de su VMO) como para las relaciones entre su VMO y sus PSICs. Esta sesión de formación incluye:
  - Principios de gestión VMO y mejores prácticas. Esto le permite a los gerentes de su VMO desempeñarse más eficientemente dentro de su VMO.
  - Formación sobre Componentes de Técnicas de Gestión de Alto Desempeño de COPC® (COPC® HPMT). La formación COPC® HPMT para PSICs se ha dictado a más de 100 equipos de gestión de PSICs. Los componentes que utilizamos de esta formación le brindan a los gerentes de su VMO un mayor entendimiento de los elementos clave que un PSIC necesita para poder lograr un alto desempeño.
- **Formación de Evaluación de Centro del PSIC (CSAT).** Esta sesión de dos días de duración le brinda a los gerentes y personal de su VMO las herramientas y técnicas necesarias para evaluar las capacidades operativas de un PSIC y los niveles de desempeño durante una revisión en el centro.

Paso 5: El personal de COPC Inc. y de VMO llevan a cabo Evaluaciones en el Sitio del PSIC (optativo)

Después de la formación del Paso 4, un equipo de Auditoría conjunto COPC®/VMO va “al campo” para evaluar los PSICs actuales (y posibles, de corresponder) de la VMO. Estas evaluaciones se llevan a cabo de una forma muy similar a la de una Evaluación Diagnóstica Operativa COPC® formal de un PSIC. Como parte de este esfuerzo, el equipo de Auditoría COPC®/VMO lleva a cabo un trabajo intensivo de varios días en el centro y desarrolla una evaluación abarcativa escrita de cada una de las capacidades del PSIC.

Paso 6: COPC Inc. brinda Formación y Consultoría para solucionar los Desvíos Clave (optativo)

En este paso, los profesionales de COPC Inc. le brindan al equipo de su VMO las habilidades y conocimientos necesarios para solucionar los desvíos clave identificados en la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC® para lograr el cumplimiento con la Norma COPC-2000 VMO. Esta formación se brinda en el entorno más adecuado (en el centro o vía videoconferencia o teleconferencia).

Además, de ser solicitado, los profesionales de COPC Inc. pueden brindar a su VMO una amplia gama de soporte de consultas para la mejora del desempeño “hands on”. La advertencia clave es que los servicios de consultoría que brinda COPC Inc. no pueden ser

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

parte de la Revisión de Aplicación COPC® o de la Auditoría de Certificación COPC® (Pasos 9 y 10).

Paso 7: Su equipo soluciona los Desvíos y COPC Inc. brinda soporte estructurado
Sus Coordinadores Registrados de COPC® VMO trabajan con su equipo gerencial durante un período de seis a doce meses para solucionar los desvíos identificados en la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC®.

Para asistir y monitorear sus esfuerzos, COPC Inc. brinda apoyo a sus Coordinadores Registrados COPC® VMO mediante llamadas en conferencia estructuradas y mediante visitas a los centros (de ser necesario). Al principio, estas llamadas se realizan generalmente una vez por semana y duran dos a cuatro horas por llamada. Después de la Evaluación Diagnóstica Operativa COPC®, COPC Inc. trabaja con sus Coordinadores Registrados COPC® VMO para desarrollar en forma conjunta el cronograma, los temas a tratar y la preparación previa de cada llamada.

Paso 8: COPC Inc. lleva a cabo un "Stress Test"
Tanto COPC Inc. como usted desean evitar que una Auditoría de Certificación COPC® no sea exitosa (Paso 10). Para evitarlo, COPC Inc. lleva a cabo un "stress test" de los Ítems clave que los Coordinadores Registrados COPC Inc. o sus Coordinadores Registrados COPC® VMO consideran que podrían no cumplir con la Norma COPC-2000 VMO. Los objetivos de este "Stress Test" son:

- Asegurar que el equipo gerencial de su VMO ha resuelto con éxito las áreas de desafíos clave que causan las mayores dificultades.
- Exponer a sus Coordinadores Registrados COPC® VMO a técnicas y metodologías de auditoría utilizadas en la Auditoría de Certificación COPC®.

Para realizar el "Stress Test" generalmente es necesario que un Auditor Certificado COPC® Senior esté en el centro durante dos o tres días.

Paso 9: Usted completa y COPC Inc. evalúa la Solicitud COPC® de su VMO
Aproximadamente dos meses antes de la Auditoría de Certificación COPC®, COPC Inc. revisa los datos de desempeño de su VMO y lleva a cabo una llamada en conferencia con la gerencia senior de su VMO para analizar el status actual del esfuerzo de certificación y confirmar la fecha de certificación de la entidad.

Sus Coordinadores Registrados COPC® VMO facilitan la compleción de la Aplicación COPC® entre cuatro y ocho semanas antes del Paso 10 programado de la Auditoria de Certificación COPC®.

COPC Inc. puntúa la Aplicación COPC® y lleva a cabo una sesión de revisión por teléfono de cuatro a seis horas de duración con su equipo de implementación. En las áreas donde se encuentran incumplimientos, COPC Inc. trabaja con sus Coordinadores Registrados COPC® VMO mediante llamadas en conferencia siguientes para ayudarles a asegurar de que se cumple con sus enfoques. COPC Inc. ha comprobado que este paso mejora en gran medida la posibilidad de que una entidad obtenga la certificación de la Norma COPC-2000 VMO en el Paso 10 de la Auditoría de Certificación COPC®. Sin embargo, sin este

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.

paso generalmente surgen problemas durante el Paso 10 de la Auditoría de Certificación COPC®, lo que demora la certificación de la Norma COPC-2000 VMO.

Paso 10: COPC Inc. lleva a cabo la Auditoría de Certificación COPC®

Cuando su VMO está preparada, el Equipo de Auditoría COPC®/VMO lleva a cabo una Auditoría de Certificación COPC® abarcativa. El resultado de la Auditoría de Certificación COPC® es la decisión de certificación y un informe escrito. Existen dos posibles decisiones:

- ***Certificado para la Norma COPC-2000 VMO***—la VMO cumple en Enfoque e Implementación con todos los Ítems de la Norma COPC-2000 VMO.
- ***No Certificado para la Norma COPC-2000 VMO***—la VMO no cumple como mínimo con uno de los ítems de la Norma COPC-2000 VMO. Existen dos posibilidades cuando se determina que una VMO "no cumple " durante la auditoría de certificación:
    - ***Aplicante***—la entidad no ha cumplido con todos los Ítems de la Norma COPC-2000 VMO y se compromete a estar totalmente certificada dentro de 12 meses.
    - Si los Auditores Certificados COPC® consideran que los incumplimientos pueden ser solucionados dentro de un plazo de 90 días después de la Auditoría de Certificación COPC®, se le dará a la VMO un plazo de 90 días para solucionar los desvíos que no permiten el cumplimiento de los ítems. Dentro de ese período de 90 días, COPC Inc. audita los ítems que no se cumplen. Si todoslos ítems que no se cumplen logran cumplirrse, la VMO obtiene el status de ***Certificada*** para la Norma COPC-2000 VMO con fecha efectiva a partir de la Auditoría de Certificación COPC® inicial. Si la VMO no logra cumplir con todos los ítems de la Norma COPC-2000 VMO, vuelve al status de ***Aplicante*** *para la Norma COPC-2000 VMO.*

© 1996–2012 COPC Inc. Todos los derechos reservados. Información confidencial y de propiedad de COPC Inc.