



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Vice Rectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Post Grado
Area de Ciencias Administrativas y de Gestión
Post Grado en Administración
Extensión Guayana

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD AL AREA DE RECLAMOS AUTOMÓVIL
(PERDIDAS PARCIALES) EN SEGUROS CARACAS DE
LIBERTY MUTUAL**

Presentado por
Jesús Alberto Rada Correa

Para Optar al Título de
Especialista en Administración de Empresas, mención Finanzas

Asesor:
Christian Viatour

Ciudad Guayana, Julio del 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Vice Rectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Post Grado
Area de Ciencias Administrativas y de Gestión
Post Grado en Administración
Extensión Guayana

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD AL AREA DE RECLAMOS AUTOMÓVIL
(PERDIDAS PARCIALES) EN SEGUROS CARACAS DE
LIBERTY MUTUAL**

Presentado por
Jesús Alberto Rada Correa

Para Optar al Título de
Especialista en Administración de Empresas, mención Finanzas

Asesor:
Christian Viatour

Ciudad Guayana, Julio del 2006

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS

LISTA DE GRAFICOS

LISTA DE ANEXOS

RESUMEN

INTRODUCCION

I. CAPITULO I: EL PROBLEMA

| | |
|---|----|
| 1. Planteamiento e Importancia del Problema | 01 |
| 2. Justificación | 02 |
| 3. Objetivos de la Investigación | 04 |
| 4. Alcance | 04 |
| 5. Limitaciones | 05 |

II. CAPITULO II: MARCO TEORICO REFERENCIAL

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1. Antecedentes de la Investigación | 06 |
| 2. Antecedentes de la Organización | 08 |
| 3. Bases Teóricas | 13 |
| 4. Glosario de Términos | 35 |

III. CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1. Tipo de Investigación | 38 |
| 2. Diseño de la Investigación | 39 |
| 3. Población y Muestra | 40 |
| 4. Técnicas de Recolección de Datos | 41 |
| 5. Técnicas para el Análisis de Datos | 42 |
| 6. Fases de la Investigación | 43 |

IV. CAPITULO IV: MARCO ANALITICO

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1. Análisis Macroeconómico | 46 |
| 2. Análisis Microeconómico | 49 |
| 3. El Area de Reclamos de Automóvil | 54 |
| 4. Medida Actual de los Indicadores | 63 |

| | |
|--|----|
| V. CAPITULO V: LA PROPUESTA | |
| 1. Cómo formular un Cuadro de Mando Integral | 69 |
| 2. El Proceso de Construcción de un CMI | 70 |
| 3. Medida de los Indicadores (Estándares) | 74 |
| 4. Consideraciones Finales | 78 |
| | |
| CONCLUSIONES | 80 |
| | |
| RECOMENDACIONES | 82 |
| | |
| FUENTES CONSULTADAS | |
| 1. Fuentes Bibliográficas | 83 |
| 2. Fuentes Electrónicas | 85 |

LISTA DE TABLAS

| N° de la Tabla | Identificación | Pag. |
|---------------------------|---|-------------|
| 1 | Operacionalización de los Objetivos | 45 |
| 2 | Composición de la Cartera del Mercado Asegurador. Año 2005. | 50 |
| 3 | Dinámica de Penetración del Mercado. Años 2005 – 2004 | 52 |
| 4 | Índice de Gini en el Mercado Asegurador. Años 2001 – 2005 | 53 |
| 5 | Determinación del tamaño de la muestra a utilizar por tipo de población | 57 |
| 6 | Indicadores de la Perspectiva Financiera | 64 |
| 7 | Indicadores de la Perspectiva del Cliente | 65 |
| 8 | Indicadores de la Perspectiva de los Procesos | 66 |
| 9 | Indicadores de la Perspectiva del Aprendizaje y el Desarrollo | 67 |
| 10 | Indicadores de la Perspectiva Financiera | 75 |
| 11 | Indicadores de la Perspectiva del Cliente | 76 |
| 12 | Indicadores de la Perspectiva de los Procesos | 77 |
| 13 | Indicadores de la Perspectiva del Aprendizaje y el Desarrollo | 78 |

LISTA DE GRAFICOS

| N° del Gráfico | Título del Gráfico | Pag. |
|-----------------------|---|-------------|
| 1 | Relación Dinámica de las Cuatro Perspectivas de BSC | 16 |
| 2 | Indicadores Centrales Del Cliente | 20 |
| 3 | La Cadena de Valor desde la Perspectiva de los Procesos Internos | 24 |
| 4 | Gráfico N° 4: Evolución del Mercado Asegurador Venezolano | 48 |
| 5 | Composición de la Cartera Asegurada de Seguros Caracas de Liberty Mutual. Año 2005. | 50 |
| 6 | Evolución Histórica de las Primas Cobradas en el Ramo de Automóvil | 51 |

LISTA DE ANEXOS

| Anexo | Descripción |
|--------------|---|
| A | Table for Determining Sample Size form Given Population |
| B | Cuestionarios Para Entrevistas |
| | B1: Entrevista Clientes |
| | B2: Entrevista Cata |
| | B3: Entrevista Intermediarios |
| | B4: Entrevista Proveedores |
| | B5: Entrevista Personal de Reclamos |
| C | Tabla de Conversión Sigma |
| D | Norma COPC (Extracto) |

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE RECTORADO ACADEMICO
POST GRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EXTENSIÓN GUAYANA

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD AL
AREA DE RECLAMOS AUTOMÓVIL (PERDIDAS PARCIALES) EN
SEGUROS CARACAS DE LIBERTY MUTUAL**

Autor: Jesús Alberto Rada Correa

Asesor: Christian Viatour

Fecha: Julio de 2006

RESUMEN

Las empresas aseguradoras se enfrentan a uno de sus retos más importantes dentro de la comercialización de las pólizas del ramo de automóvil, como lo es el servicio de post venta referido a la atención de los reclamos. Si agregamos a esto, los altos niveles de competitividad del mercado asegurador, la situación es cada vez más apremiante.

Seguros Caracas de Liberty Mutual no escapa a esta realidad a pesar de ser la empresa líder del mercado asegurador en Venezuela. En tal sentido, se presenta una propuesta de un modelo de gestión basado en la aplicación del *Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton (2002)* que sirva para monitorear y corregir desviaciones en el área de reclamos de automóvil, específicamente referido a las pérdidas parciales. Para este estudio se elaboraron diferentes cuestionarios dirigidos a todos los actores que participan en el proceso de atención del reclamo (Clientes, intermediarios, analistas y Talleres mecánicos), se analizaron datos públicos de la aseguradora proveniente de la Superintendencia de Seguros, datos privados no publicados por cuestiones de confidencialidad de la empresa e indicadores de servicio provenientes de normas de calidad. Se encontró que la empresa opera globalmente en un nivel seis sigma que se ubica en el intervalo (3,0 y 4,0); lo que se traduce en un nivel alto de performance, al lograrse rendimientos superiores al 93,3%. El significado de esta aseveración, es que la empresa cumple con sus objetivos corporativos planteados manteniendo desviaciones aceptables.

Implantar un sistema de gestión de esta naturaleza, garantizaría en cierta medida la creación de valor y riqueza a largo plazo, con el fin de satisfacer a clientes, empleados, proveedores de servicio y accionistas.

Descriptor: Balanced Scorecard, Seguros, Cadena de Valor, Seis Sigma, COPC, Costos ABC

INTRODUCCION

Siendo el mercado asegurador venezolano un medio agresivo en cuanto a la competencia se refiere, se deben identificar aquellos nichos de mercado donde la empresa pueda manejarse adecuadamente y extraer de allí los beneficios que se ha planteado dentro de su estrategia general corporativa.

Para la realización de este trabajo especial de grado, se escogió a Seguros Caracas de Liberty Mutual, debido a que es la empresa líder del mercado asegurador venezolano y que se ha caracterizado por prestar un servicio excelente. Sin embargo, existen situaciones que pueden y deben ser mejoradas con el fin de agregarle valor a las operaciones y por ende a la organización.

Para abordar el planteamiento señalado, se escogió el sistema de gestión empresarial denominado Balanced Scorecard (BSC); dicho sistema se aplicó al área de Reclamos de Automóvil por presentar características especiales: Tamaño del portafolio y demanda de servicio de post venta. Se persigue con esto, aumentar el valor agregado de la unidad.

El Balanced Scorecard es creación de Kaplan y Norton quienes realizaron estudios dirigidos a desarrollar un modelo de medición de la actuación empresarial que no estuviera sustentando solamente por la contabilidad financiera, concluyendo así con el modelo de las cuatro perspectivas: Financiera, Servicios, Procesos y Crecimiento y Desarrollo,

que en conjunto, sirven para orientar y dirigir el desempeño de una organización, asegurado así la creación de valor a largo plazo.

Rampersad, desarrolló un modelo similar al de Kaplan y Norton al que denominado Total Performance Scorecard, el cual incluye el BSC como parte del sistema. Finalmente, los defensores del Seis Sigma, incluyen dentro de sus estudios el BSC como marco de orientación para el logro de objetivos.

Para una empresa de servicios como lo es Seguros Caracas, contar con un sistema de gestión basado en el BSC le permitiría monitorear variables relacionadas con la atención del cliente, crecimiento de cartera, participación de mercado, etc. con el fin de corregir desviaciones de manera oportuna, debido a que se conocería en profundidad la causa o causas de tal desviación.

Se debe indicar que para la realización de esta investigación se manipularon datos de uso público provenientes de la Superintendencia de Seguros (Publicados) y datos privados de la Empresa de uso confidencial, los cuales no pueden, en su conjunto, ser presentados.

Finalmente, esta investigación pretende sentar las bases para que en un futuro se aplique dentro de la organización el modelo desarrollado y como fundamento para futuras investigaciones o aplicaciones del tema en el área de seguros.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento e Importancia del Problema

Seguros Caracas de Liberty Mutual, es la empresa líder del mercado asegurador venezolano, tanto en primas cobradas como en productos y servicios. Es por esa razón que la organización se aboca constantemente a mantener y mejorar los estándares que la han consolidado como la primera aseguradora del País; en ese mismo orden de ideas, acomete programas cada vez mas ambiciosos enmarcados dentro de su visión de permanencia a largo plazo y su estrategia corporativa para satisfacer las necesidades reales tanto del público consumidor cada vez mas experto en el área de seguros como de los socios e inversionistas que ven en la empresa un gran oportunidad de negocio y a su vez en contrarrestar las amenazas de una competencia cada vez mas agresiva.

Analizando en detalle la composición del portafolio asegurado, se observa que el ramo de Automóviles Terrestres representa más del 43% de las primas cobradas (Le sigue el ramo de salud con 19%). Si a esta situación se le añade que la frecuencia de uso del ramo está por encima del 80% (Tomado del comportamiento global del ramo en el mercado

asegurador), podemos inferir que los seguros de automóviles terrestres de cobertura amplia son de vital importancia para la organización, ya que cualquier desviación tanto en siniestralidad como en la prestación del servicio post venta, podrían afectar significativamente la imagen y las finanzas de la Empresa.

Seguros Caracas de Liberty Mutual en la actualidad está ejecutando diversas actividades enmarcadas dentro de los planes estratégicos de la organización y su visión de permanencia a largo plazo en las distintas áreas funcionales: Finanzas, Procesos, Clientes y Desarrollo y Formación del Personal, lo cual le proporciona condiciones excelentes para el desarrollo de una herramienta gerencial enmarcada dentro de los postulados del Balanced Scorecard.

El desarrollo de una herramienta de seguimiento y control para el área de reclamos de automóvil (Caso: Pérdidas Parciales) basada en las técnicas del Balanced Scorecard, le permitiría a la organización contar con suficientes elementos para garantizar altos niveles de desempeño que le garanticen la generación de valor a largo plazo enmarcado dentro de la visión y los objetivos estratégicos de la Organización en función de la mejora continua de los cuatro (04) componentes que conforman el Cuadro de Mando Integral.

2. Justificación

El crecimiento actual del ramo, la competencia creciente y las mayores expectativas de nuestros asegurados, han creado en el seno de Seguros Caracas una necesidad de contar con elementos de control y seguimiento que garanticen el liderazgo de la organización en cuanto a

primas cobradas y prestación de servicios en el mercado asegurador venezolano.

Si añadimos a lo anterior, las características especiales que presenta el ramo desde el punto de vista técnico en cuanto a frecuencia de uso y siniestralidad, se hace imperiosa la necesidad de contar con un sistema de gestión, que informe oportunamente a los centros de toma de decisiones sobre las desviaciones que se presenten y las posibles causas que las originan, ya que en caso contrario, estarían en riesgo los resultados financieros y la imagen de la organización.

El problema radica en seguir prestando un servicio de alto valor agregado para el asegurado, en continua mejora y en concordancia con los altos objetivos estratégicos de la Empresa, los cuales incluyen la generación de riqueza para los inversionistas y una imagen intachable ante el mercado asegurador nacional.

El Balanced Scorecard proporciona, desde sus cuatro perspectivas una herramienta de control y seguimiento para la toma de decisiones estratégicas.

Aplicar las técnicas del Balanced Scorecard al área de reclamos de automóvil apoyaría el mejoramiento continuo del servicio post venta, garantizándole al asegurado una rápida solución a sus problemas debido al enfoque que hay hacia el cliente; ayudaría a mejorar los procesos internos hasta ahora implantados, reduciendo los desperdicios y generando valor; el personal alineado con lo altos objetivos estratégicos de la empresa serían garantes de la aplicación correcta de los procesos. Al final se mejoraría el Valor agregado y por ende las finanzas de la empresa.

3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer una herramienta de gestión basada en la aplicación del Balanced Scorecard que sirva para monitorear y corregir desviaciones en el proceso de atención de reclamos (pérdidas parciales de automóvil).

Objetivos Específicos

1. Identificar los procesos relativos a la atención de reclamos en el área de automóvil;
2. Identificar dentro de los procesos de atención de reclamos, los momentos de la verdad vistos desde la percepción del cliente;
3. Desarrollar índices de control que permitan monitorear y corregir desviaciones;
4. Establecer los principios para el desarrollo de la herramienta en el marco del Balanced Scorecard

4. Alcance

1. Se tomarán como año de estudio el 2004 y el 2005.
2. El estudio está enmarcado hacia la Gerencia de Reclamos Automóviles, área de pérdidas parciales de Seguros Caracas de Liberty Mutual (A nivel Nacional).

5. Limitaciones

Como limitaciones inherentes a la realización de este trabajo, se debe señalar lo siguiente:

1. Debido a consideraciones estratégicas de la Organización, no se deben hacer proyecciones sobre las captaciones en el ramo, por lo tanto, no se considerará el 2006 y siguientes para el estudio.
2. Por las razones antes expuestas, las tablas de recolección de datos originales no pueden formar parte de los anexos; en su lugar se tomarán solo los datos que se estén analizando indicando su fuente de origen.
3. Al utilizarse la entrevista y el cuestionario como técnica de recolección de datos, podrían generarse desviaciones importantes que afecten el resultado final en función de la exactitud de la información que puedan aportar las personas seleccionadas y de su disponibilidad.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para la elaboración de este trabajo se tomaron como referencia algunas investigaciones realizadas sobre la implantación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión, y otros trabajos que incluyen técnicas similares de control que modelan el desempeño integral de una organización. Entre estas investigaciones se encuentran las siguientes:

- **Centeno, René (1998)**, Newport University – USA, para optar al Título de Doctor of Business Administration, realizó un trabajo de investigación intitulado “Efectos de las Decisiones (Empresariales y Políticas) en el valor contable de las Empresas y en la Contribución al Valor Agregado a la Sociedad”, en el cual plantea que una empresa sea cual sea, puede ser controlada a través de ciertas variables interrelacionadas a través de un algoritmo y que conforman sus sistemas intrínsecos funcionales (Finanzas, Producción, Mercadeo y Ventas, Personal e Investigación y Desarrollo) cuya interacción con el sistema medioambiental originan situaciones que deben ser previstas, ya que podrían alterar la programación planificada ocasionando problemas. El problema es conocer de antemano el costo como medida del flujo de caja libre que genera tal decisión y el

impacto social medido como la variación en el valor agregado. El Dr. Centeno concluye su trabajo elaborando un sistema de ecuaciones que le permiten modelar la organización con el fin de medir dentro de un rango permisible de riesgo, el comportamiento de tales decisiones.

- **Izquierdo, Henry, (2004)**, Universidad Nacional Experimental de Guayana, para optar por el título de Especialista en Finanzas, realizó un trabajo de investigación que consistió en el diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Alcaldía del Municipio Caroní, basado en el modelo de Tablero de Comando o Balanced Scorecard, bajo el esquema del proyecto factible. Se apoya en un conjunto de técnicas documentales para recabar la información las cuales incluyen la investigación bibliográfica, recolección de datos a través de entrevistas, consulta de fuentes bibliográficas en línea, revisión de material institucional proveniente de la Alcaldía, etc. Una vez que hubo organizado y analizado la información y que comprobó que había condiciones para la implantación, procede al diseño del modelo propuesto.
- **Zambrano, Marlene, (2006)**, Universidad José María Vargas de Caracas, para optar al Título de Especialista en Administración, mención Finanzas. Se trata de una investigación del tipo explicativa y documental desarrollada íntegramente en Seguros Caracas de Liberty Mutual y que intenta establecer vínculos entre situaciones que se desarrollan en la Organización que pueden dar pie para el establecimiento de una herramienta de control basada en el Balanced Scorecard. Finaliza su estudio, aseverando que en Seguros Caracas de Liberty Mutual, existen condiciones factibles para la implantación de esta. No profundiza en un área en particular ni establece índices de control.

2.2 Antecedentes de la Organización

Seguros Caracas inició sus operaciones en el año 1943, con capital 100% venezolano en la ciudad de Caracas. Actualmente cuenta una extensa red de oficinas ubicadas en todo el País como producto de una estrategia bien planificada cuyo objetivo es brindar un servicio superior dentro del sector asegurador venezolano.

Durante los años 90 la compañía es adquirida por Liberty Mutual Group, empresa Norteamericana con sede en Boston que ocupa los primeros lugares entre las empresas de seguros más exitosas del mundo, ya que mantiene operaciones en América, Europa y Asia. Posteriormente, el Grupo Liberty adquiere Seguros Panamerican, debido a su afinidad, enfoque en el servicio y calidad del equipo humano.

Seguros Caracas de Liberty Mutual Tiene 61 años ininterrumpidos prestando servicios financieros al mercado Venezolano. En este proceso la compañía ha evolucionado en lo humano, lo técnico y lo material para transformarse en el escenario industrial, comercial, público y personal del país.

Hoy por hoy, Seguros Caracas de Liberty Mutual en Venezuela es la líder del mercado asegurador nacional con una participación del 15.69% (6% por encima del segundo competidor), destacando por su calidad de servicio, responsabilidad y seriedad en el tratamiento de sus obligaciones y por la conformación de un excelente equipo humano dedicado a la atención y satisfacción de sus clientes apoyado en una plataforma tecnológica de última generación.

Actividad Económica

Empresa del sector seguros, especializada en la Administración de riesgos, a través de la creación de productos (Pólizas) y servicios que satisfagan las necesidades del mercado objeto (Satisfacción al cliente). El resultado de esta interpretación del negocio se concentra en lo siguiente:

- Líder mercado asegurador Venezolano;
- Presencia a nivel Nacional
- Focalización en el negocio asegurador
- Solidez financiera
- Respaldo de Reaseguradores de primera línea
- La más amplia gama de productos y planes de protección
- Portafolio de inversiones en dólares.
- Ausencia de deudas financieras.
- Balances auditados, saneados y consolidados.
- Flujo de caja positivo.
- Exceso de cobertura de reservas.

Como parte de la estrategia de Seguros Caracas de Liberty Mutual para comunicar a sus empleados los principios rectores que la guían como organización, se incluyen dentro de la Intranet las siguientes declaraciones:

Misión.

- Ser una empresa de seguros con un personal comprometido en satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes;

- Alcanzar un nivel significativo de rentabilidad en las operaciones, de modo que el crecimiento de las ganancias sea en forma continua y permanente y que el capital generado por esta actividad sea suficiente para autofinanciar a la empresa.
- Mantener y enriquecer el liderazgo de la empresa en las áreas de mayor fortaleza del negocio y extender esa experiencia a otros productos de seguros y servicios financieros.
- Ser la organización de preferencia en el mercado asegurador, ofreciendo productos y servicios orientados hacia la búsqueda de una vida más segura y más saludable, brindando el mejor servicio y logrando el nivel de rentabilidad óptimo para los accionistas de la empresa.

Visión

Contribuir a que los clientes de la empresa tengan vidas más sanas y seguras.

Principios y Valores

Seguros Caracas de Liberty Mutual presenta una serie de principios y valores que la caracterizan como organización y que conforman su cultura organizacional y corporativa. Aunque todos los principios y valores son de suma importancia, para efectos de este trabajo solo se sintetizan los siguientes:

- **Excelencia en el Servicio:** todas las acciones de la empresa deben estar centradas en el logro de satisfacer las necesidades de los clientes externos (intermediarios y clientes directos) e internos (compañeros de trabajo); prevaleciendo ante todo una actitud de diligencia, dedicación y servicio, con la finalidad de proyectar una excelente imagen organizacional.
- **Rentabilidad:** todos los empleados son participantes del esfuerzo constante de maximizar los resultados económicos que le garanticen a la empresa un excelente posicionamiento en el mercado asegurador, y una estabilidad organizacional prolongada a largo plazo.
- **Identificación Empresarial:** todo el personal se debe sentir orgulloso de pertenecer y representar a la empresa; donde los valores personales se proyecten y se pueda lograr tanto el desarrollo personal como profesional.
- **Innovación:** todos los empleados deben tener el poder de crear e innovar; donde no se conforme con lo que existe, sino que busque mejorarlo. Deben ser gente proactiva que se anticipe al futuro, para así maximizar los beneficios y afrontar estratégicamente los retos que se presenten.
- **Trabajo en Equipo:** los empleados deben conformar un equipo que trabajen en armonía y de forma integrada para alcanzar un objetivo común. Debe prevalecer un ambiente de colaboración y apoyo, que tenga su base en la comunicación clara y abierta.

- **Comunicación:** la información dentro de la compañía debe fluir debida y oportunamente para apoyar a las labores de los empleados y atender cualquier situación que pueda afectar el trabajo del personal.

Estrategia Corporativa

- Ser el mejor proveedor de servicios dentro del mercado asegurador venezolano.
- Mantener la excelencia en la ejecución de cada detalle operativo.
- Ampliar el portafolio de productos y servicios.
- Ofrecer la mejor alternativa del negocio.
- Buscar nuevas oportunidades en los negocios que conoce y entiende la empresa.

Productos que Comercializa

Seguros Caracas de Liberty Mutual, ofrece toda la gama de productos de seguros que se comercializan en el mercado venezolano. La línea de comercialización se divide en:

- Ramo de Personas: Salud, Accidentes, Vida Funerarios. Tanto en forma individual como de manera colectiva;
- Ramos Generales: Tales como Incendio, Robo, Ramos Técnicos de Ingeniería, Transporte, etc. y Pólizas Combinadas (Liberty Empresa, Liberty Hogar, etc.)
- Otros Ramos: Fianzas, Responsabilidad, Inland Marine.

La principal línea de negocios de esta empresa se ubica en la comercialización de pólizas individuales, con una marcada tendencia hacia los ramos de servicio (Automóvil y Salud).

2.3 Bases Teóricas

La administración moderna apunta hacia la descentralización de las operaciones y de la toma de decisiones, generando organigramas cada vez más horizontales. Se delega mayor responsabilidad a todos los miembros de la organización y se les exige que participen activamente en la consecución de los objetivos programados. En síntesis, se establecen vínculos entre la visión empresarial a largo plazo, los objetivos estratégicos y los miembros de la organización.

Como consecuencia de lo anterior, las empresas deben desarrollar sistemas de gestión y de alerta temprana que le permita monitorear el desarrollo de las actividades que se realizan dentro del marco estratégico planificado, con el fin de corregir desviaciones importantes que pongan en riesgo el logro del objetivo que aseguren la creación de valor empresarial.

En la elaboración de este trabajo, basado en la aplicación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), se tocan aspectos específicos de otras herramientas de gestión, debido a que son compatibles con la herramienta a desarrollar y proporcionan un buen sustento para el logro de los objetivos planteados.

2.3.1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de los noventa con el objeto de crear los medios para mantener un equilibrio entre las medidas financieras y no financieras y conectar el desempeño esperado con el planificado.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros (Kaplan y Norton, 2002, p. 14)

Este sistema de gestión proporciona a los gerentes, líderes de proyecto o a otros miembros de la organización, los instrumentos que necesitan para avanzar hacia el éxito y crear valor en su organización a largo plazo, y así garantizar la competitividad en el futuro.

Al fusionarse dentro del Cuadro de Mando Integral la misión y la visión corporativa, se crea la ambición corporativa compartida, que vincula a los trabajadores, con su actuación y la empresa (Rampersad, 2004); esto es lo que se conoce como alineación organizacional, efecto que se consigue a través de un proceso de información, conocimiento e internalización de los altos objetivos empresariales.

El Cuadro de Mando Integral está conformado por los objetivos e indicadores que se extraen de la visión y la estrategia organizacional; al desarrollarse dentro del cuadro indicadores no financieros, se exige que éstos sean cuantificables con el objeto de ser medidos y en consecuencias, susceptibles a ser mejorados. Pande y otros (2004),

señalan que: “... Si se puede observar algo (incluso sólo por sus efectos), entonces se puede medir. Y si se puede medir, entonces se puede mejorar.”(p. 122)

Los indicadores representan el equilibrio entre las demandas externas que provienen de los accionistas y clientes y las demandas internas que provienen de los procesos críticos de negocios y de la formación y crecimiento de los empleados.

Kaplan y Norton (2002) proponen cuatro perspectivas dentro del Cuadro de Mando Integral que evalúan consistentemente la actuación de una organización. Las perspectivas propuestas son:

- **La Perspectiva Financiera**, enfocada en la creación de riqueza y valor a largo plazo. Esta perspectiva indica si la estrategia de una empresa está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.
- **La Perspectiva de los Clientes** enfocada en la satisfacción y retención del cliente y sus necesidades. Se identifican los segmentos de clientes y de mercados y los indicadores de actuación de la unidad de negocio en ese segmento.
- **La Perspectiva de los Procesos Internos**, enfocada a la optimización de los procesos. Se identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente, con el fin de entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

- **La Perspectiva de la Formación y el Crecimiento**, como eje fundamental en las organizaciones que aprenden y que crean valor a largo plazo dentro de su recurso humano.

El gráfico N° 1, muestra de manera dinámica como se interconectan las cuatro perspectivas citadas:



Gráfico N° 1
Relación Dinámica de las Cuatro
Perspectivas de BSC

Para lograr establecer el Cuadro de Mando Integral desde la óptica planteada, inicialmente las empresas deben cumplir con los siguientes principios:

- **Clarificar y traducir la visión y la estrategia:** La Alta Gerencia debe ser explícita en cuanto a la segmentación de los clientes y de los mercados en los que ha decidido competir;
- **Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:** Todos los empleados deben estar en pleno conocimiento de los objetivos que se deben alcanzar. Una vez que los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la empresa.
- **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:** Este proceso le permite a la empresa: Cuantificar los resultados a largo plazo; identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzar los resultados; y establecer metas a corto plazo.
- **Aumentar el feedback y la formación estratégica:** La gerencia necesita disponer de feedback oportuno sobre si la estrategia que se habian planteado sigue siendo viable. La comunicación permite hacerle seguimiento a tales resultados. La gerencia debe observar los progresos en la formación de actitudes y en la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

La Perspectiva Financiera:

¿Cómo nuestros directivos y/o inversionistas nos deben ver a la luz de sus intereses? Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y por lo tanto una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas.

Dentro de la perspectiva financiera, se encuentran mucho de los instrumentos tradicionales de control de gestión en forma de indicadores financieros. Los objetivos y sus indicadores se asocian a la etapa de desarrollo por la cual atraviesa la organización. Kaplan y Norton (2002), identifican tres etapas en el desarrollo de una empresa:

- **Etapa de Crecimiento:** Los objetivos financieros en esta fase están dirigidos al crecimiento de las ventas y a la penetración de mercado;
- **Etapa de Sostenimiento:** En esta fase la empresa pondrá énfasis en los indicadores financieros tradicionales, tales como el ROE, ROA, etc.
- **Etapa de recolección:** Los objetivos financieros en la fase de recolección presionarán el flujo de caja, se requiere que cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Un buen indicador para esta etapa es la WACC o la tasa interna de retorno del proyecto.

De las consideraciones anteriores, se desprenden los siguientes indicadores para la perspectiva financiera:

- Valor para los accionistas,
- Flujo de Caja,
- Crecimiento de los ingresos,
- Volumen de las ventas,
- Márgenes de utilidad,
- Desviación el presupuesto,
- Valor Económico Agregado,
- Eficacia, etc.

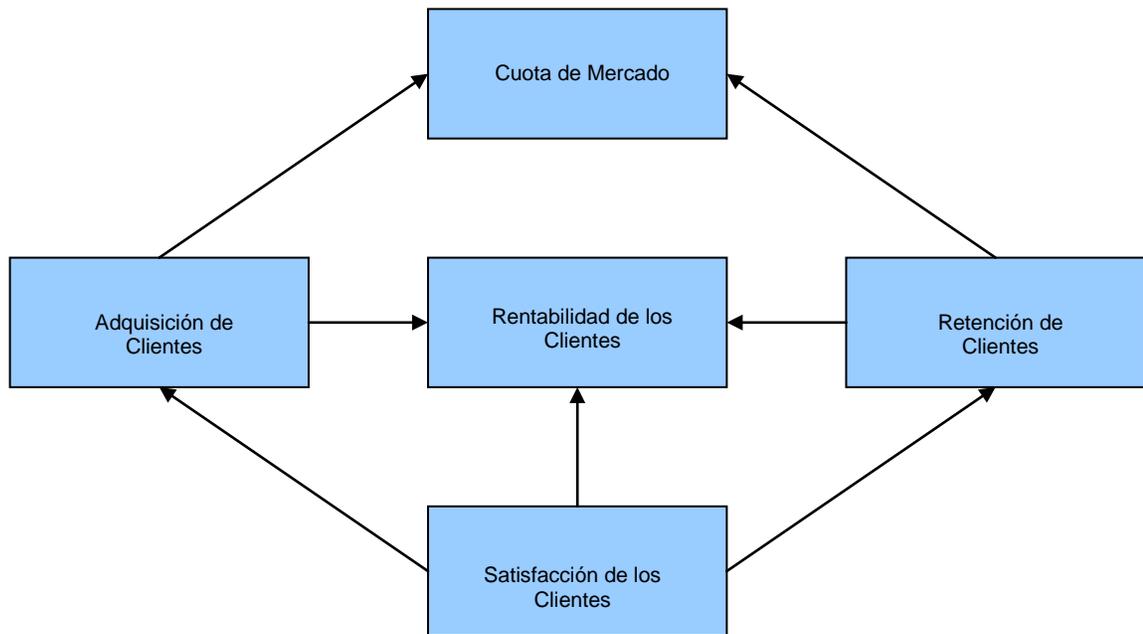
La Perspectiva del Cliente

¿Cómo deberíamos ser vistos por nuestros clientes y/o usuarios? En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir dada sus cualidades o ventajas de competitividad. La empresa realiza un análisis de su portafolio y establece los nichos de mercado al cual ha de dirigir sus productos. Esos segmentos elegidos, representan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

Esta perspectiva debe incluir la creación de valor para los clientes, lo que se logra a través de la satisfacción de sus demandas y de el establecimiento de mecanismos que le indiquen con precisión a la organización, el por qué el cliente acepta pagar por ello.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes deben traducir sus declaraciones de Visión y Estrategia en unos

objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Siguiendo los principios generales del Cuadro de Mando Integral, las declaraciones deben ser comunicadas a toda la organización, en forma clara y oportuna. Se busca de esta manera comprometer a los miembros del equipo al logro de los objetivos



(Tomado de Kaplan y Norton, 2002, p. 81)

Gráfico N° 2
Indicadores Centrales Del Cliente:

- **Cuota de mercado:** Refleja la proporción de ventas en un mercado. La cuota de mercado o de participación se mide a través del volumen de ventas, número de clientes captados, ingresos por ventas, etc.
- **La retención de los clientes:** Se traduce en la fidelidad de los clientes a una organización. Las unidades de negocio deben estar en capacidad de medir la fidelización de sus clientes, ya que de esta manera se puede saber si se pierde o se gana mercado.

- **Adquisición de clientes:** Es la capacidad que tiene una unidad de negocios de penetrar nuevos mercados y/o atraer nuevos clientes. Se mide en términos absolutos o relativos en comparación contra el histórico observado.
- **Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes a través de las propuestas de valor agregado que propone la organización. Este ítem influye tanto en la retención como en la adquisición de nuevos clientes. Esta característica se mide a través del servicio de o de post venta.
- **La rentabilidad del cliente:** Mide el beneficio neto, en términos económicos, que genera un cliente, negocio o segmento de mercado a una organización. Las empresas desean tener clientes satisfechos pero que también sean rentables.

Las empresas integran las cinco dimensiones analizadas anteriormente con el fin de establecer viabilidad y rentabilidad del negocio en contraposición a la satisfacción y penetración del mercado. Se establecen las siguientes relaciones:

| Cientes: | Rentables: | No Rentables: |
|--------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Segmento Seleccionado | Retenerlos | Transformarlos |
| Segmento no Seleccionado | Analizar viabilidad del proyecto | Eliminarlos |

- El retener un buen cliente de un segmento seleccionado o eliminar un cliente no rentable de un segmento no deseado es una tarea para lo cual toda empresa debe estar preparada;
- Cuando un cliente de un segmento deseado no es rentable hay que hacer un análisis de causa-efecto sobre la situación ya que

esto podría ser considerado como un aviso. El objetivo es buscar las causas raíces y corregir o redimensionar la estrategia planteada para ese escenario.

- Finalmente, cuando elementos no deseados generan rentabilidad dentro del proyecto de comercialización, se debe hacer un análisis de sensibilidad de la situación, con el objetivo de determinar la viabilidad de incursionar en ese segmento.

La Perspectiva del Proceso Interno

¿En qué procesos de la cadena de valor debemos ser excelentes para aumentar nuestra eficiencia? Para la perspectiva del proceso interno, la Gerencia identifica los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos existentes.

En este sentido es recomendable que se defina una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio pos-venta (Gráfico N° 3).

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. El modelo genérico de la cadena de valor de Michel Porter proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida. El modelo incluye tres procesos principales:

- **Innovación:** Es un proceso crítico dentro de la cadena de valor. La unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. Sus Indicadores serían los siguientes:
 - ✓ El porcentaje de ventas de los nuevos productos,
 - ✓ La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia; también en relación con lo planeado

- **Operaciones:** Empieza con la recepción de un pedido de parte del cliente (Interno o externo) y termina con la entrega del producto o servicio solicitado por ese cliente. Aquí se debe recalcar el concepto de entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios solicitados por tales clientes.

- **Servicio posventa:** Es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, etc. En nuestro caso, el servicio de post venta está íntimamente ligado a la atención del cliente al momento de presentar un reclamo y después de haber recibido el servicio. Los indicadores para este proceso son:
 - ✓ Relación de reclamos recibidos y procesados efectivamente.

- ✓ Tiempo de espera para la generación de órdenes de reparación: Como medida de la resolución de problemas con gran efectividad;
- ✓ Atención primaria del reclamo a través del call center, reportes in situ y visita del perito. La unidad de medida es el tiempo transcurrido entre la notificación y la visita inicial del perito.

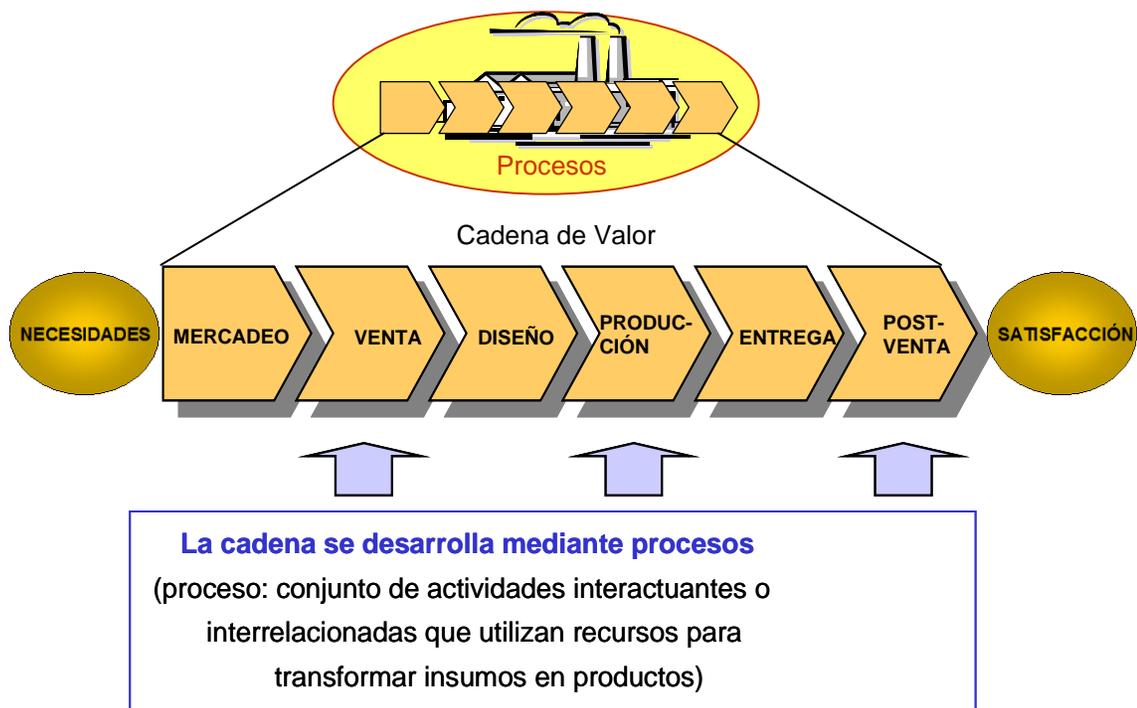


Gráfico N° 3
 La Cadena de Valor desde la
 Perspectiva de los Procesos Internos

En las empresas de servicio, la administración del tiempo es vital, ya que los clientes demandan tiempos de respuesta mucho más ágiles que en el pasado; esta circunstancia podría estar asociada a los niveles de estrés que el público consumidor maneja y a la misma

agresividad de la competencia que invita a mejorar los tiempos de respuesta.

Actualmente, las organizaciones monitorean la gestión del tiempo a través de diferentes programas de calidad, haciendo uso de diferentes indicadores que sirven de guía para mejorar los procesos y evitar el desperdicio. Algunos de estos indicadores son los aquí señalados:

- Tasas de defectos del proceso
- Tasa de Desperdicio
- Tasa de Reprocesos
- Tasa de Devoluciones

Las organizaciones de servicios deberían identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar negativamente los costes, el nivel de competitividad y de satisfacción del cliente.

La Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento

¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambio y de mejora? Esta perspectiva es la que le permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo. La empresa debe considerar de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y la productividad de los procesos que están creando valor.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos con el fin de poder alcanzar los objetivos de crecimiento financiero planteados a largo plazo. Dentro de esta perspectiva se evalúan los siguientes aspectos:

- **Las Capacidades de los Empleados:** Las ideas para mejorar los procesos de actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Sus indicadores serían los siguientes:
 - ✓ Satisfacción del empleado a través de las encuestas y valoración del clima organizacional,
 - ✓ Rotación del personal clave dentro de la unidad de negocios,
 - ✓ Productividad por empleado: Ratio que relaciona las ventas netas con el número de empleados
- **Las capacidades de los sistemas de información:** Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación de cada cliente con la organización.
- **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos:** Se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Incluso los empleados especializados dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Para la perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento se toman los siguientes indicadores por ser los más congruentes con el sector analizado:

- ✓ Ingresos por empleados: Se refiere al sueldo promedio devengado por los empleados de base (Analistas);
- ✓ Satisfacción;
- ✓ Ventas por empleado,
- ✓ Porcentaje de empleados calificados
- ✓ Costo de formación por volumen de ventas

Kaplan y Norton (2002) plantean que para que el Cuadro de Mando Integral vincule sus indicadores con la estrategia organizacional, debe cumplir con los tres principios siguientes:

- **Realizar un análisis de causa – efecto:** Con el objeto de encontrar la raíz del problema a resolver. De esta manera se trazan los objetivos en concordancia con la estrategia organizacional;
- **Identificar los Inductores de Actuación:** Los inductores de actuación, también denominados indicadores de causa, están dirigidos a identificar aquellos elementos clave que dan origen a una relación causa – efecto. Los inductores de la actuación tienden a ser específicos para cada unidad de negocio en forma particular.

- **Vincular los resultados con los objetivos financieros:** Todos los indicadores de un cuadro de mando, deben estar fuertemente vinculados a los objetivos financieros.

2.3.2 Total Performance Scorecard:

En el mismo ambiente del Balanced Scorecard, Rampersad (2004) expone que hay un mas allá de esta herramienta de gestión, la cual denomina TPS (Total Performance Scorecard). Define el TPS como “...Proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas.” (Rampersad, 2004, p.10). Este ciclo se compone de los siguientes elementos:

- Un cuadro de mando personal que debe estar totalmente alienado con el cuadro de mando corporativo; ambos cuadros deben representar la ambición tanto la corporativa como personal;
- La gestión de la calidad: Basado en los principios de Deming de control de calidad y satisfacción del cliente. Esta gestión se compone de cuatro fases: El Plan, Su Ejecución, La Verificación de Resultados y La Optimización. Estos conceptos son aplicables tanto a la empresa como a las personas.
- La Gestión por Competencias: Destinado al desarrollo del recurso humano a través de coaching, evaluación y desarrollo

de habilidades dentro del puesto de trabajo. El Objetivo es lograr resultados.

- El Ciclo de Aprendizaje de Kolb: Proceso de aprendizaje instintivo o a través de la experiencia que adquiere un individuo, el cual alineado con el aprendizaje conciente o formativo, acarrea cambios sustanciales en el comportamiento, tanto del individuo como de la organización.

Las organizaciones que aprenden, basan sus experiencias en el ciclo de aprendizaje de Kolb y sus cuatro fases: Sacar ventaja de la experiencia; Observar, reflexionar y evaluar dicha experiencia; Obtener teorías, normas, modelos, etc. de estas conclusiones y Poner en práctica lo aprendido en nuevos modelos.

Cada uno de estos conceptos se aplica en cada una de las cuatro perspectivas que componen el cuadro de mando integral.

2.3.3 Seis Sigma:

Se introducen conceptos relacionados a Seis Sigma en este trabajo, debido a que esta herramienta incluye un componente analítico muy poderoso, que orienta a las organizaciones a lograr altos rendimientos.

En tal sentido, Seis Sigma servirá de apoyo a la implantación de un Cuadro de Mando Integral, ya que a través de él se establecen las medidas y controles necesarios para alcanzar los rendimientos esperados.

Seis Sigma implica tanto un sistema estadístico como una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios, la cual se basa en el enfoque hacia el cliente, con un manejo eficiente de los datos y las metodologías con el objeto de crear diseños robustos de gestión, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3,4 defectos por millón.

Como consecuencia del alto performance alcanzado, las empresas logran reducir sus tiempos de ejecución, costos, logrando niveles altos de satisfacción para los clientes y para los inversionistas ya que sus efectos impactan positivamente en el desempeño financiero de la organización.

Los esfuerzos de Seis Sigma se dirigen a tres áreas principales:

- Mejorar la satisfacción del cliente;
- Reducir el tiempo del ciclo: En el caso particular, el ciclo está compuesto por todos los pasos que se deben cumplir de manera secuencial para lograr el objetivo de reponer el bien a las condiciones inmediatamente anteriores a la ocurrencia del siniestro.
- Reducir los defectos

Las mejoras en estas áreas representan importantes ahorros de costes, oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y construirse una reputación de empresa de excelencia.

Podemos definir Seis Sigma como:

- Una medida estadística del nivel de desempeño de un proceso o producto.

- Un objetivo de lograr casi la perfección mediante la mejora del desempeño.
- Un sistema de dirección para lograr un liderazgo duradero en el negocio y un desempeño de primer nivel en un ámbito global.

La letra griega minúscula sigma se usa como símbolo de la desviación estándar, siendo ésta una forma estadística de describir cuánta variación existe en un conjunto de datos.

La meta de Seis Sigma es especialmente ambiciosa cuando se tiene en cuenta que antes de empezar con una iniciativa de Seis Sigma, muchos procesos operan en niveles de 1, 2 y 3 sigma, especialmente en áreas de servicio y administrativas.

Calcular el nivel de sigmas para la mayoría de los procesos es bastante fácil. Dado un determinado producto o servicio, se determina los factores críticos de calidad (FCC), luego se multiplica estos por la cantidad de artículos producidos obteniéndose el total de defectos factibles (oportunidades de fallos). Si dividimos los fallos detectados (con los distintos sistemas de medición en función del tipo de bien o servicio) por el total de defectos factibles (TDF) y luego lo multiplicamos por un millón obtenemos los defectos por millón de oportunidades (DPMO). Luego revisando la tabla de sigma se tienen los niveles de sigma.

Los factores críticos de calidad pueden ser determinados tanto por los clientes internos como externos, y serán aplicados a las distintas etapas de los diversos procesos.

2.3.4 Customer Operations Performance Center (COPC)

El sistema de Gestión de Performance COPC, es un conjunto de prácticas de gestión, métricas y mediciones claves, y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente. Están diseñadas para:

- Mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad;
- Aumentar los ingresos;
- Reducir el costo de proveer un servicio excelente

COPC (2004), nos indica que tienen evidencias palpables de que se puede mantener o mejorar el servicio y la calidad y conseguir el aumento de los ingresos al mismo tiempo que se reducen los costos.

La norma de Calidad COPC, define el servicio como la velocidad con que se hacen las cosas desde la perspectiva del cliente; la calidad como la precisión de hacer bien las cosas a la primera y el costo como la inversión necesaria en la cual se ha de incurrir para generar un producto o un servicio.

La Norma COPC 2000 original fue desarrollada en 1996 por compradores, Proveedores de Servicios Integrales a Clientes y gerentes Senior responsables de gestionar operaciones de servicio centradas en el cliente.

El introducir esta norma en el trabajo, es indicativo de que se busca estandarizar procesos con otros ya probados y que han dado resultado.

Para poder obtener la certificación de calidad a través de esta norma, se le exige al Proveedor de Servicios Integrales a Clientes que tengan los datos operacionales y de desempeño requeridos en las áreas de servicio, calidad, ingresos, costos y satisfacción del cliente.

En este sentido, la norma COPC le da al Cuadro de Mando Integral medidas y métricas, que se traducen en niveles y tendencias: Los Niveles reflejan el desempeño del proveedor de servicio en un momento específico; Las Tendencias se utilizan para evaluar como ha variado el desempeño en el tiempo y poder predecir un comportamiento futuro.

Ambas métricas confieren al Cuadro de Mando Integral una base de comparación estandarizada, que sirve de guía para la mejora continua de los procesos, tanto internos como de satisfacción al cliente.

2.3.4 Costos Basados en Actividades (ABC)

El ABC (Activity Based Costing o "Costo Basado en Actividades") es la respuesta empresarial a la brecha existente entre la contabilidad tradicional y los procesos de gestión que buscan controlar los procesos internos.

El modelo de costo ABC se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios en la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerenciar en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los

costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

También se le define como un sistema de gestión "integral", donde se puede obtener información de medidas financieras y no financieras que permiten una gestión óptima de la estructura de costos.

Permite conocer el flujo de las actividades, de tal manera que se pueda evaluar cada una por separado y valorar la necesidad de su incorporación al proceso con una visión de conjunto.

En el proceso de identificación, se deben ubicar las actividades de forma adecuada en los procesos productivos que agregan valor, para que en el momento que se inicien las operaciones, la organización tenga la capacidad de responder con eficiencia y eficacia a las exigencias que el mercado le imponga.

Después que se hayan especificado las actividades en la empresa y se agrupen en los procesos adecuados, es necesario establecer las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con ello la productividad de los inputs y para transmitir racionalmente el costo de los inputs sobre el costo de los outputs.

Por último es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente como va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación del estado real de la acción frente al objetivo propuesto, estableciendo los correctores adecuados para llevarlos a la cadena de valor.

La teoría económica tradicional y los sistemas de contabilidad de gestión tratan los costos como una variable solamente si cambian con las fluctuaciones de producción a corto plazo. El modelo que sustenta ABC sostiene que muchas categorías importantes de costos no varían con los cambios de producción a corto plazo, sino con cambios en el diseño, composición y variedad de los productos y con los clientes de la empresa. Estos costos de complejidad deben identificarse y asignarse a los productos.

Dada la importancia del estudio de los costos, se debe aclarar que dentro de un proceso productivo existen costos totalmente fijos, costos semi fijos o semi variables y finalmente costos totalmente variables. Todos ellos en su conjunto, son los costos complejos que deben identificarse. La teoría tradicional de la microeconomía ofrece el marco conceptual para el estudio de tal situación.

2.4 Glosario de Términos

Debido a que el léxico utilizado en el medio asegurador no es de uso común, se incluye un glosario de términos en esta investigación, con el fin de definir conceptos y unificar los criterios que aquí se han manejado.

- ✓ **Calidad:** Precisión de hacer bien las cosas a la primera.

- ✓ **Costos:** gasto necesario en el cual se debe incurrir para generar un producto o un servicio.

- ✓ **Efectividad:** Relación existente entre el número de pólizas emitidas durante un periodo dado y las pólizas, de ese lote, que se han cobrado antes de su proceso natural de anulación. El índice de efectividad mide, que tan efectivo somos al momento de la cobranza.

- ✓ **Frecuencia de Uso:** Relación existente entre el número de pólizas y vigentes y el número de reclamos asociadas a ellas en un periodo determinado de tiempo.

- ✓ **Margen de Solvencia:** Índice que mide el nivel del patrimonio propio no comprometido; este margen le da estabilidad al sector asegurador debido a que las empresas pueden hacer frente a imprevistos que pongan en riesgo su estabilidad financiera.

- ✓ **Persistencia:** Relación porcentual existente entre el número de pólizas renovadas que salen al cobro durante un periodo determinado y las pólizas, de ese lote, que efectivamente se cobra antes de su proceso natural de anulación. El índice de persistencia mide, que tan efectivo somos al momento de mantener a nuestros clientes.

- ✓ **Prima:** Se define como el precio del seguro. La remuneración que recibe el asegurador por los riesgos que asume. La prima debe ser suficiente, equitativa, no onerosa, estable y flexible.

- ✓ **Póliza:** Documento que contiene el convenio o contrato celebrado entre el asegurador y el asegurado.

- ✓ **Reservas:** Es el monto de una determinada cantidad de dinero que el asegurador estima debe constituir con parte de las primas

satisfechas por los asegurados, para hacer frente a sus futuros compromisos frente a éstos. Las reservas pueden ser: Estatutarias, Técnicas, Voluntarias y Legales.

- ✓ **Retención:** Índice que relaciona el número de pólizas que salen al cobro entre con el total de pólizas que deberían salir en un periodo determinado. Dentro de las políticas de las Compañías de Seguros, éstas se reservan el prorrogar el contrato o no según la experiencia con el cliente, tal situación origina el término retención como aquellos contratos deseables que sean renovados para el siguiente periodo.
- ✓ **Reaseguro:** Empresas especializadas en la administración de riesgos que sirven para dispersar o atomizar el riesgo que asumen las cedentes (Aseguradores directos).
- ✓ **Servicio:** Velocidad con que se hacen las cosas desde la perspectiva del cliente.
- ✓ **Siniestralidad:** Índice que relaciona los siniestros incurridos con la prima devengada.
- ✓ **Siniestros Incurridos:** Son todos aquellos siniestros y? gastos por concepto de siniestros pagados durante un ejercicio económico, más las reservas para los siniestros pendientes de pago al final del mismo ejercicio, menos las reservas de siniestros pendientes de pago al final del ejercicio inmediatamente anterior.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con se aborda un objeto o fenómeno. La UPEL (1998) define el Proyecto Factible como: *“... la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones”* (p.7).

Para Danhke (citado por Hernández y otros, 2003): *“... los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan, o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómenos a investigar”* (p.117).

Partiendo de lo anterior, el presente Trabajo Especial de Grado titulado “Propuesta para la Aplicación del Balanced Scorecard al Area de Reclamos Automóvil (Pérdidas Parciales) en Seguros Caracas de Liberty Mutual”, cumple con las características de un Proyecto Factible porque busca dar una solución a un problema dado.

Dentro del desarrollo de esta investigación, se describen procesos, variables y comportamientos, para tratar de explicar situaciones que deben ser corregidas, mejoradas o simplemente eliminadas. Es por ello, que este trabajo también cumple con las condiciones que se especifican para una investigación del tipo descriptivo.

3.2 Diseño de la Investigación

Para Arias (1999) una investigación documental “*es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos*” (p.47). Este estudio se define como del tipo documental ya que en para su elaboración se realizó una revisión de material bibliográfico, normas, material en línea, etc., los cuales brindan un soporte teórico que permite desarrollar el marco teórico referencial.

El mismo autor, señala que la investigación de campo: “*consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna*”. (p.49).

Para el desarrollo de los indicadores (planteado como objetivo específico de este trabajo), se debe realizar un trabajo de campo, en el cual se pretende recoger información de primera mano, asociado al comportamiento de las variables objeto de estudio.

3.3 Población y Muestra

Una población o universo según Morles (citado por Arias, 1999), “...se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades involucradas en la investigación.”(p.49)

El mismo autor, introduce el concepto de muestra como: “... el subconjunto representativo de un universo o población.” (p.49).

Las muestras, pueden ser Probabilísticas y No Probabilísticas. Para efectos de la aplicación de este proyecto, se eligen las muestras del tipo probabilísticas, por considerarse que éstas minimizan el sesgo al ser elegida la muestra a través de procesos estocásticos. En el caso particular, el muestreo debe ser del tipo aleatorio simple ya que “...todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.” (Hernández y otros, 2003, p. 305).

En el Anexo A: “Table for Determining Sample Size from Given Population” (www.fns.usda.gov/fdd/programs/state) muestra una tabla estadística que se utiliza para determinar el tamaño de una muestra representativa dado el tamaño de la población. La elección de los individuos que conformaran la muestra se debe hacer bajo el siguiente esquema:

- Determinar las poblaciones objeto de estudio:
 - ✓ Número de pólizas individuales vigentes del ramo de automóvil cobertura amplia.
 - ✓ Número de pólizas certificado vigentes del ramo automóvil cobertura amplia (Colectivo);
 - ✓ Número de intermediarios activos;

- ✓ Número de talleres de latonería y pintura;
 - ✓ Número de proveedores de repuestos;
 - ✓ Analistas y Supervisores que laboran en el área de reclamos automovil.
- Determinar el tamaño de la muestra en particular;
 - Estratificar por sucursales según el peso específico
 - Elegir los elementos de la muestra aplicando la técnica de los números aleatorios.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados en la investigación fueron entrevistas, cuestionario y las tablas de datos provenientes de la Superintendencia de Seguros.

Para realizar este trabajo se entrevistaron a distintos actores dentro del proceso de atención de los reclamos: Clientes, Intermediarios, Dueños de Talleres, Proveedores de Repuestos y Personal que labora en Seguros Caracas de Liberty Mutual en el área de reclamos auto.

Cabe destacar, que todos los mencionados anteriormente brindaron datos importantes. Estos datos a su vez permitieron establecer elementos indispensables para dar respuesta a los objetivos planteados.

El cuestionario es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos. Arias (1999), define cuestionario como: “...*formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito.*” (p.78)

En el Anexo B: Cuestionarios para Entrevistas, se incluyen los distintos modelos de cuestionarios que se desarrollaron durante la elaboración del trabajo especial.

Para cuantificar los gustos, preferencias, actitudes, etc. se introduce en estos cuestionarios el método de escalamiento Likert. El método de escalamiento Likert establece que se debe emplear un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

Se concluye que el método Likert es aquel que permite cuantificar las variables cualitativas a través de una escala de medición asignándole un valor numérico.

3.5 Técnicas para el Análisis de Datos

Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Estos cambios representan una serie de características definidas de manera operacional en función de sus unidades de medidas.

Como no toda característica es susceptible de ser medida, existen variables del tipo cualitativa, quienes describen una cualidad observada del objeto de estudio. Esta aseveración da pie a dos tipos de análisis. Hernández y otros (2003), los señalan como: *“Análisis Cuantitativo: usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Análisis Cualitativo: utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.”* (p.6)

En este trabajo utilizaremos ambas técnicas de análisis por cuanto las preferencias, niveles de importancia y satisfacción entre otras, pertenecen al ámbito del análisis cualitativo; mientras los tiempos de respuesta, efectividad, persistencia y en general todos los indicadores financieros pertenecen al ámbito del análisis cuantitativo.

Cuando ambos modelos se combinan en un trabajo (modelo mixto de análisis), se logra el mayor poder de integración y de visualización del objeto que se estudia. Hernández y otros (2003), lo definen como aquel que *“constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de la investigación.”* (p.22).

3.6 Fases de la Investigación

Para llevar a cabo la realización de este Trabajo Especial de Grado, se deben cumplir las etapas; estas se describen de manera secuencial:

- Etapa I: Esta etapa comprende todo lo relacionado a la planificación del trabajo incluyendo la elaboración de la propuesta. Se hace la revisión del material bibliográfico, se plantea el problema, se determina el alcance y sus limitaciones, etc.
- Etapa II: Se elaboran y validan los instrumentos de medición o recolección de datos. Dentro de este trabajo de grado, no se contempla la aplicación de los instrumentos debido a que no es parte de los objetivos propuesto. Se incluye, una serie de datos estadísticos provenientes de fuentes diversas. Estos datos se analizan y se extraen conclusiones acerca de su comportamiento.
- Etapa III: Para finalizar, se realiza el trabajo y se presenta de una manera formal.

Operacionalización de los Objetivos

Una vez que se han determinado los objetivos específicos de la investigación, éstos deben ser operacionalizados con el objeto de generar los indicadores que los caracterizan. Los indicadores son definidos por Arias (1999), como: “*Subdimensión de una variable que se traduce en unidades empíricas o de medida.*” (p.80), también se puede decir que son aquellas características, cualidades o atributos inherentes ha una variable.

Ya definido los términos anteriores se procede a elaborar la tabla de operacionalización de objetivos.

Tabla N° 1: *Operacionalización de los Objetivos*

| Objetivos Específicos | Variables | Dimensión | Indicadores | Técnicas/ Instrumentos |
|---|--|--|--|--|
| Identificar los procesos relativos a la atención de reclamos en el área de automóvil; | Etapas de atención de reclamos. | Cartera de Seguros Auto de Cobertura Amplia | Número de reclamos recibidos y procesados | Técnica: Entrevista y Observación directa Instrumento: Cuestionario |
| Identificar dentro de los procesos de atención de los reclamos, los momentos de la verdad vistos desde la percepción del cliente; | Satisfacción Importancia del proceso Calidad de Servicio Tiempo | Cartera de Seguros Auto de Cobertura Amplia Procesos de atención al cliente | Indicadores de calidad de procesos y de satisfacción del cliente | Técnica: Entrevista Instrumento: Cuestionario |
| Desarrollar índices de control que permitan monitorear y corregir desviaciones | ROE Efectividad Persistencia, etc. | Cartera de Seguros Auto de Cobertura Amplia Procesos de atención al cliente | Indicadores de calidad de procesos y financieros | Técnica: Entrevista; Observación directa Instrumento: Cuestionario |
| Establecer los principios para el desarrollo de la herramienta en el marco del Balance Scorecard | Relaciones causa efecto | Cartera de Seguros Auto de Cobertura Amplia Procesos de atención al cliente | Políticas Empresariales | Técnica: Entrevista Instrumento: Cuestionario |

Resultados Esperados

Se espera cumplir con los objetivos planteados y elaborar una propuesta de aplicación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) al área de reclamos automóvil (pérdidas parciales).

CAPITULO IV

MARCO ANALITICO

4.1 Análisis Macroeconómico

Ante todo se debe definir el concepto de "Macroeconomía", que no es mas que el estudio de las actividades humanas en grandes grupos, expresándose mediante agregados económicos tales como el empleo global, la renta nacional, la inversión, producción nacional, el consumo, nivel salarial, etc.

Partiendo de este concepto, la filosofía del sector Asegurador impone que se deben proteger las vidas y bienes del sector demandante del servicio profesional de administración de riesgos, ya que esto genera tranquilidad, estabilidad y crecimiento económico debido a que los riesgos no asociados con la actividad intrínseca de las organizaciones son manejados de manera profesional por entes especializados.

El mercado asegurador venezolano está integrado por cuarenta y nueve (49) empresas de seguro, con diferentes formas de visualizar el negocio y con mercados disímiles que abarcan buena parte de la población (Solo el estrato E de la población, por definición, está excluido del sector seguros). Adicionalmente, existe un número indeterminado de empresas dedicadas a la administración de riesgos sin ser empresas de seguros

(Tal es el caso de las Cooperativas y las Administradoras de Riesgo), que no están bajo la supervisión de la Superintendencia de Seguros, lo que ocasiona que el mercado se haga cada vez mas competitivo.

El sector Asegurador, como el resto de la economía nacional ha sido afectada por la inflación que se refleja en:

- Aumento del costo de los siniestros;
- Aumento de los gastos administrativos y de operación (Sueldos, Servicios, Alquileres, Adquisiciones, etc.) y;
- Aumento del costo del dinero (tasa de interés)

A esto hay que añadir las imposiciones fiscales y la tasa cambiaria (Paridad del Bolívar con respecto al Dólar de los Estados Unidos de América), lo cual ha traído como consecuencia directa que los ramos de consumo masivo también denominados de servicio (Automóvil y Salud) se hayan encarecido significativamente.

El control cambiario por su parte, afecta directamente a las negociaciones con los reaseguradores extranjeros, ya que éstos ofrecen sus productos en Dólares.

Adicionalmente hay que señalar, que el mismo control cambiario impone reglas de estricto cumplimiento sobre la repatriación de capitales para el caso de las empresas transnacionales. Seguros Caracas no escapa a esta realidad.

Visto lo anterior, podemos concluir que todas y cada una de las variables que se han presentado afecta tremendamente el costo de los seguros y por lo tanto limitan el acceso a más demandantes del producto.

No obstante, la pérdida del poder adquisitivo de la moneda y los altos costos de reposición de los bienes, crean una necesidad imperiosa que se traduce en hacerse de algún tipo de seguros que satisfaga esa necesidad. Asegurar en este caso es proteger el patrimonio actual (incluida la vida y la salud) con el objeto de minimizar el impacto económico en caso de suceder una pérdida.

Según datos aportados por la Superintendencia de Seguros, el sector asegurador ha crecido durante los últimos años casi de una manera exponencial.

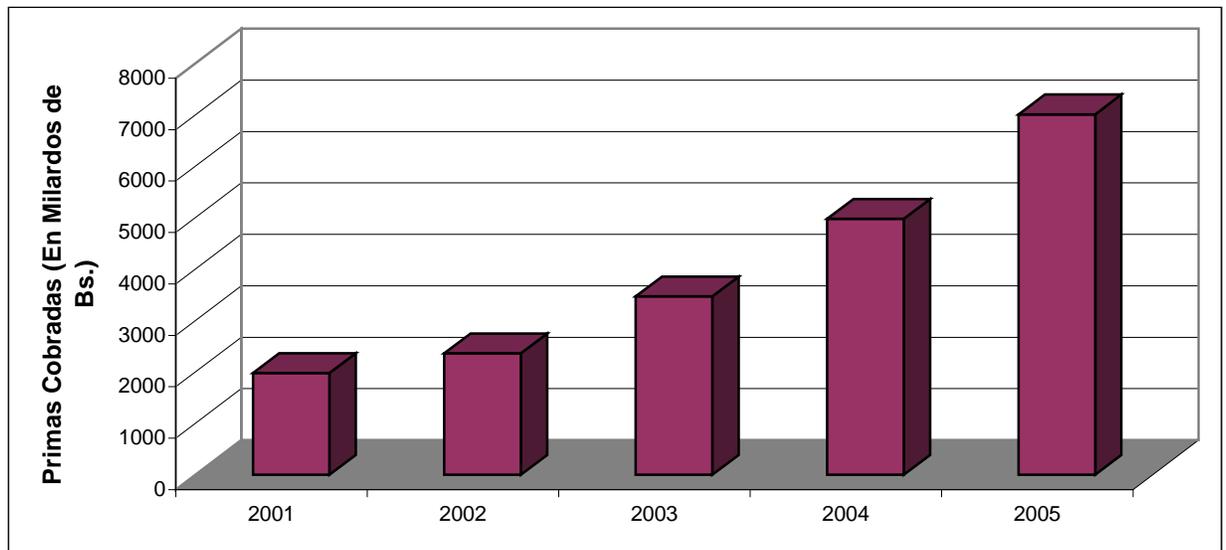


Gráfico N° 4
Evolución del Mercado Asegurador Venezolano
(Fuente: www.sudeseq.gov.ve. Link Seguro en Cifras Año 2005)

Al cierre del 2005, Seguros Caracas de Liberty Mutual posee captaciones de primas por encima del Billón de Bolívares, lo que representa el 14,78% del total general captado (La Previsora: 9,91%; Seguros Mercantil: 9,56%, etc.).

4. 2 Análisis Microeconómico

“La microeconomía es el estudio de la manera en que eligen los individuos en condiciones de escasez” (Frank, 2001, Pág. 3), así como el estudio del comportamiento de los mercados en donde el individuo se desenvuelve para satisfacer sus necesidades.

Las captaciones de las empresas de seguros (Primas) provienen mayoritariamente de la venta de los ramos de servicio (Salud y Automóvil), los que conforman más del 65% de la cartera global para el año 2005. Esto se debe a la situación social y económica por la cual atraviesa el País (Niveles altos de delincuencia, Problemas de Asistencia Social, Pérdida del Poder Adquisitivo de la Moneda, etc.).

La Tabla N° 2, refleja en detalle composición de la cartera asegurada entre los años 1998 - 2005.

Tabla N° 2. *Composición de la Cartera del Mercado Asegurador. Año 2005.* (Fuente: www.sudeseq.gov.ve. Link Seguro en Cifras Año 2005)

| Ramo | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vida | 1.99 | 2.00 | 2.30 | 2.29 | 2.20 | 2.22 | 2.35 |
| Automóvil Casco | 31.33 | 30.84 | 31.30 | 28.32 | 28.59 | 29.52 | 29.29 |
| Incendio y Líneas Aliadas | 7.59 | 7.69 | 7.43 | 9.83 | 10.93 | 8.15 | 7.16 |
| Hospitalización, Cirugía y Maternidad | 34.86 | 37.24 | 37.55 | 35.65 | 36.55 | 35.36 | 38.59 |
| Diversos y Ramos Técnicos | 5.07 | 5.06 | 4.44 | 5.64 | 4.83 | 5.64 | 4.66 |
| Transporte | 2.30 | 1.93 | 1.80 | 1.86 | 1.57 | 1.79 | 1.95 |
| Otros Ramos | 16.86 | 15.24 | 15.18 | 16.41 | 15.33 | 17.31 | 16.00 |

Para el año 2005, Seguros Caracas de Liberty Mutual presenta una composición de cartera similar a la observada en el 2004.

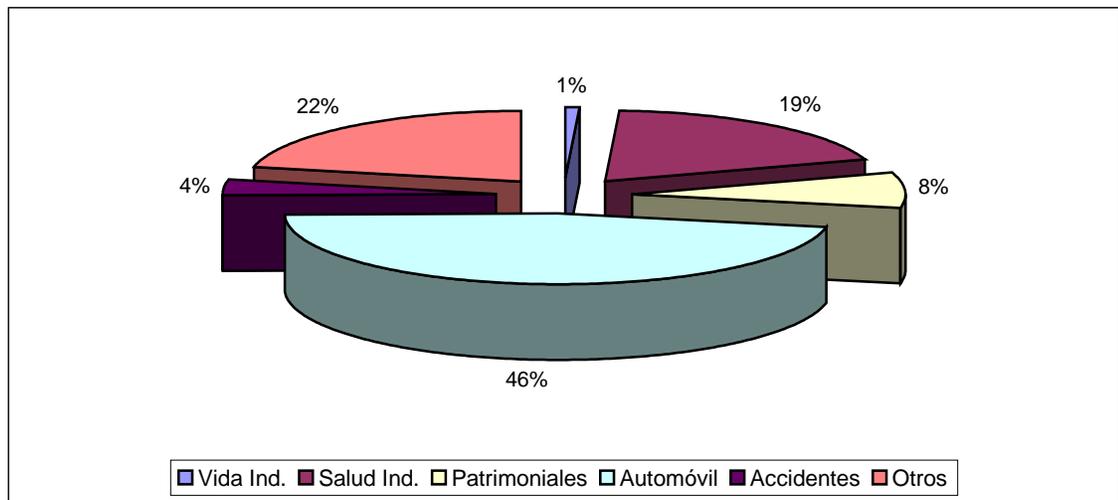


Gráfico N° 5.
Composición de la Cartera Asegurada de Seguros Caracas de Liberty Mutual. Año 2005.
(Fuente: www.sudeseq.gov.ve. Link Seguro en Cifras Año 2005)

Históricamente, el ramo de automóviles ha crecido de una manera casi exponencial, como fruto de una serie de medidas que la empresa ha tomado con el objeto de prestar un servicio superior (En concordancia

con el plan estratégico de la organización). El gráfico N° 6 representa la evolución de las primas del ramo durante los últimos años.

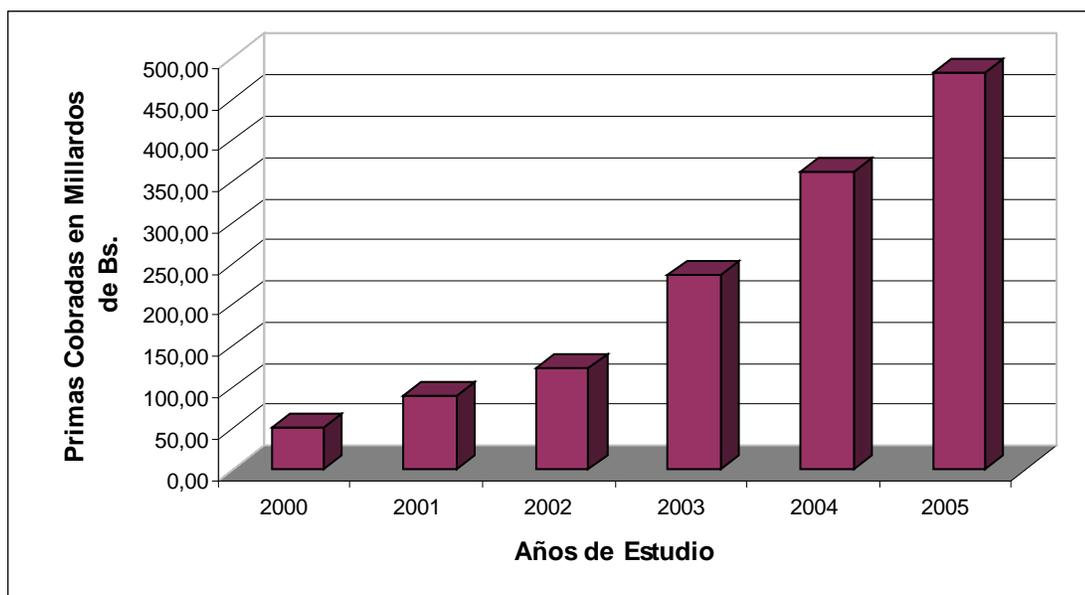


Gráfico N° 6
Evolución Histórica de las Primas Cobradas
En el Ramo de Automóvil (Fuente: www.sudeseq.gov.ve. Link Seguro en Cifras)

En el mismo orden de ideas, en el año 2005 las compañías aseguradoras cancelaron Bs. 3.325.414.000.00 por concepto de siniestros por seguros directos en el ramo de automóvil. En el mismo periodo, Seguros Caracas de Liberty Mutual, cancela Bs. 253.693.111.000 por el mismo concepto. Ese dinero genera riqueza y un número no determinado de empleos indirectos, relacionados con nuestros proveedores de servicio.

De este sencillo análisis, se puede extraer que el ramo de automóviles es de vital importancia para la organización; en tal sentido, los esfuerzos que se hacen y que tengan a bien realizarse en un futuro que garanticen un servicio de post venta superior, serán la clave del éxito corporativo, sentarán las bases para su permanencia en el mercado en el largo plazo

y serán la garantía de la generación de riqueza para los socios e inversionistas.

Como complemento a estas cuestiones se introducen dos conceptos de suma importancia en el análisis de mercado.

El primero es el concepto de la dinámica de penetración del mercado, la cual se define como la variación porcentual de la participación de una empresa en un año en relación al año inmediatamente anterior. Para este estudio solo se toman en consideración las primeras diez (10) empresas del mercado asegurador. La Tabla N° 3, muestra el comportamiento del mercado.

Tabla N° 3: *Dinámica de Penetración del Mercado. Años 2005 – 2004.* (Fuente: www.sudeseq.gov.ve. Link Seguro en Cifras Año 2005)

| Empresa Aseguradora | 2005 | 2004 | % Var |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Seguros Caracas | 14.78% | 15.61% | -5.32% |
| Seguros Mercantil | 9.56% | 9.77% | -2.15% |
| Seguros MAPFRE | 9.48% | 9.46% | 0.21% |
| Seguros La Previsora | 9.91% | 7.16% | 38.41% |
| Multinacional de Seguros | 5.56% | 6.67% | -16.64% |
| Zurich Seguros | 5.80% | 6.44% | -9.94% |
| Seguros Ban Valor | 4.55% | 4.67% | -2.57% |
| Adriática de Seguros | 3.15% | 4.14% | -23.91% |
| Seguros Catatumbo | 3.03% | 3.36% | -9.82% |
| Otras | 34.18% | 32.59% | 4.88% |

Cálculos realizados por el autor

Como se puede observar, las empresas Previsora, la Seguridad y el resto del mercado en su conjunto, han aumentado su participación en cuanto a captaciones de primas se refiere en el año 2005 comparativamente con el año anterior, en contraposición a las otras empresas que han disminuido su participación. Las razones son diversas; las mas notables de derivan del hecho cierto de que muchas

cuentas del Estado han pasado a compañías no tradicionales o mas pequeñas, a la agresividad del mercado, etc.

El segundo concepto se relaciona a la desigualdad en la participación del mercado. Se introduce el “Índice de Gini” con el fin de medir el grado de desigualdad en la participación de la producción total del mercado de este servicio, de parte de las aseguradoras. En un extremo de este coeficiente está el cero (0) que indica perfecta distribución (es decir, todas las empresas participan en igual proporción) y en el otro, el uno (1) que indica plena desigualdad de participación (es decir, sólo una empresa produce). La tabla N° 4, muestra la evolución temporal del índice de Gini en el mercado asegurador.

Tabla N° 4. *Índice de Gini en el Mercado Asegurador. Años 2001 – 2005.* (Fuente: www.sudeseq.gov.ve. Link Seguro en Cifras Año 2005). Cálculos realizados por el autor.

| Año | Índice de Gini | Variación (%) |
|------|----------------|---------------|
| 2005 | 0,58 | -6,45% |
| 2004 | 0,62 | -6,06% |
| 2003 | 0,66 | -7,04% |
| 2002 | 0,71 | 24,56% |
| 2001 | 0,57 | |

Del análisis de los datos aportados por el Índice de Gini, se infiere lo siguiente:

- El índice tiene tendencia a la baja. Esto se debe fundamentalmente al movimiento de cuentas del estado hacia compañías no tradicionales.

- No hay competencia perfecta en el sector (Índice de Gini mayor de cero). Se trata de un oligopolio con una “guerra de precios” entre las principales compañías del mercado.
- No hay barreras de parte del mercado para el ingreso al sector asegurador. Las barreras son del tipo legal, proveniente de la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguro y el Código de Comercio Vigente; no obstante, hay una restricción del tipo monetaria que se debe considerar como una barrera, ya que para montar una empresa de seguros se exige un capital social no menor a 2.000 salarios básicos urbanos, monto éste que no está al alcance de cualquier persona o grupo económico.
- No existe cartelización entre las diez (10) primeras empresas del sector.
- Es un mercado altamente diversificado y competitivo.

Los análisis anteriores nos indican que el mercado asegurador en Venezuela es cada día más agresivo, turbulento y diversificado. Las empresas del sector realizan inversiones importantes en tecnología, entrenamiento y en la creación de procesos con el solo fin de prestar un servicio de post venta superior; se garantiza así la creación de valor a largo plazo y la solidez y estabilidad de la organización.

4.3 El Area de Reclamos de Automóvil

A continuación se exponen una serie de consideraciones que se relacionan con el Area de Reclamos de Automóvil de Seguros Caracas a nivel Nacional, los cuales servirán de base para el cumplimiento de los objetivos planteados.

1. El ramo de automóvil casco representa el 46% de las primas cobradas por concepto de seguros directos de la Compañía en el año 2005. Es un ramo preferido de la empresa y es el que le da mayor imagen a nivel del cliente individual.
2. Existen en la Compañía alrededor de 7.000 intermediarios activos; los cuales en su gran mayoría (99%) comercializan pólizas de automóvil.
3. Existe un promedio de 150 personas que laboran en el área de reclamos auto a nivel nacional.
4. Se estima que para el año 2005, la prima promedio cobrada estaba entre Bs. 4.000.000,00 y Bs. 4.500.000,00; lo cual nos indica que existen aproximadamente 230.000 pólizas vigentes que conforman el inventario de la compañía a nivel nacional.
5. La tasa de uso del ramo se ubica en un 90%. Esto quiere decir que del total de pólizas vigentes, durante el año, al menos el 90% de los clientes realizan un reclamo. Esto se traduce en aproximadamente 207.000 reclamos por año.

6. Del total general reclamado, las pérdidas parciales representan el 70% de los casos, es decir casi 150.000 casos por año.
7. Si aceptamos que el año comercial es de 300 días, la Compañía atiende alrededor de 500 casos diarios por concepto de pérdidas parciales.
8. La empresa maneja entre 500 y 600 talleres autorizados a nivel nacional (Taller Autorizado: Ente comercial con la cual la empresa mantiene relaciones sinérgicas).
9. Los reclamos de este ramo son los que mayor impacto generan el resultado técnico de la organización. Debido a que el ramo representa el 46% de la composición de la cartera, cualquier desviación en la siniestralidad afecta los resultados esperados en cuanto a la utilidad técnica se refiere.

Tradicionalmente el ramo de automóvil mantiene una persistencia baja (Entre un 60% y 65%). Esto se debe a que a muchos clientes se les exige el primer año, una póliza de seguros para la obtención de un crédito. Si el cliente ve al seguro como un gasto es muy probable que no renove o busque una alternativa mucho mas económica. En este sentido, hay que retener a los buenos clientes, ofreciéndoles un servicio de post venta de carácter diferencial con el resto del mercado.

En lo operativo, a las sucursales se les ha delegado autonomía suficiente para que puedan manejar entre el 70% y el 80% de los casos que atienden; con esto se logra la fluidez de los reclamos y se evita recargar a la Oficina Principal de reclamos que se pueden resolver de manera local.

No obstante, los analistas de reclamos están en capacidad de realizar todo el proceso relacionado a las pérdidas parciales sin importar el monto del siniestro. Con esto se evitan los reprocesos y se facilita la toma de decisiones.

La tabla N° 5, resume en buena medida lo antes planteado. Para su elaboración se utilizó la tabla para determinar el tamaño de la muestra de una población dada que se ubica en el anexo A.

Tabla N° 5: *Determinación del tamaño de la muestra a utilizar por tipo de población.*
(Fuente: Seguros Caracas de Liberty Mutual. Año 2005)

| Población | Universo | Tamaño de la Muestra |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| Pólizas Vigentes del Ramo | 230.000 | 370 |
| Intermediarios Activos | 7.000 | 364 |
| Proveedores de Servicio | 550 | 226 |
| Personal de Reclamos | 150 | 108 |
| Reclamos Atendidos Pérdidas Parciales | 150.000 | 370 |

Cálculos realizados por el autor.

Para abordar las perspectivas del cliente y del aprendizaje y crecimiento, las encuestas elaboradas (Ver Anexo B) deben ser aplicadas según lo establecido en el marco metodológico a las distintas muestras y así obtener una medida del desempeño real de la organización, en cuanto a los factores externos se refiere (Asegurados, Intermediarios y Proveedores de Servicio) o del clima organizacional en cuanto a los factores de orden interno (Personal). A esto habría que adicionar el soporte tecnológico para completar la segunda perspectiva

Seguros Caracas es una empresa de vanguardia, por lo tanto, todo el soporte tecnológico (Hardware y software) es de primera generación; el ideal es facilitar el trabajo para el analista y lograr la calidad de servicio que espera el público consumidor. La Gerencia de Informática en

conjunto con la Gerencia de Reclamos está en constante revisión del soporte técnico que apoye al sistema gerencial de toma de decisiones.

Actualmente la empresa se encuentra en una fase de revisión de procesos a gran escala, eliminando desperdicios e implantando nuevas técnicas de atención al cliente que al final le agrega valor al servicio.

El modelo de revisión de costos ABC en conjunto con normas de calidad como COPC, ofrecen un buen sustento al momento de auditar o implantar procesos orientados fundamentalmente a la mejora del servicio; ya que ambas estrategias fueron desarrolladas por y para empresas de servicios.

En cuanto a la perspectiva financiera, ésta se puede abordar desde el punto de vista tradicional; se debe hacer énfasis en la creación de valor a largo plazo y con ello garantizar la generación de riquezas. En tal sentido, la perspectiva debe ser proactiva y orientada a todo el proceso y no solo al resultado.

La Cadena de Valor

Al introducir la cadena de valor en esta parte, se está cumpliendo con el objetivo de su identificación dentro del marco de la atención de un reclamo. Se especifican los momentos de la verdad que, a juicio de la empresa y derivados de la experiencia en el manejo del área, constituyen los momentos cruciales de la atención. Esta cadena de procesos es la siguiente:

1. Una vez que el cliente ha sido objeto de un siniestro, reporta el reclamo de manera directa a un call center. La llamada es gratuita.
2. Se le giran instrucciones sencillas sobre la manera con que debe actuar. Se le solicita que pase por la sucursal más cercana.
3. Dentro de la Sucursal el cliente debe esperar su turno (Este es el primer momento de la verdad) para ser atendido. Se le asigna el caso al perito y según la magnitud del caso se evalúan los daños en la sucursal o en un taller autorizado. El tiempo para ser atendido es variable. La entrevista con el analista puede durar hasta 15 minutos si fuere el caso. Se le solicitan documentos para tramitar el reclamo.
4. Una vez que el perito evalúa los daños, carga el ajuste. El analista si ha recibido toda la documentación procede al análisis del siniestro a la luz del condicionado y toma una decisión: Se cubre o no el reclamo (Este es el segundo momento de la verdad).
5. Si el reclamo procede, se solicitan varias cotizaciones de repuestos a las casas proveedoras. Este proceso puede durar hasta 96 horas, según la magnitud del reclamo.
6. Con al menos tres cotizaciones de repuestos se procede a elaborar las órdenes de reparación para el taller (Solo mano de obra) y la orden de compra de los repuestos (Proveedores).

7. El tiempo de recepción de repuestos se estima en unas 72 horas. En cuanto a la reparación del vehículo no hay estadísticas ciertas ya que es muy variable.
8. El cliente recibe su vehículo reparado (Tercer momento de la verdad). Este es el momento más crítico, ya que de la buena operación que haya hecho el proveedor, mantenemos nuestra imagen ante la clientela.

Para concluir con este aparte, aplicaremos la matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) al Area de Reclamos de Automóvil (Pérdidas Parciales) e identificaremos las características del personal que labora en el área analizada.

1. Fortalezas:

- Robustez Financiera
- Tecnología de punta
- Personal capacitado y altamente motivado
- Imagen
- Autonomía
- Productos de primera
- Fuerza de ventas alienada con la Organización

2. Oportunidades

- Mercados en expansión
- Competencia limitada en cuanto al target preferido

3. Debilidades

- Poco espacio físico para la atención de clientes
- Personal insuficiente para atender la demanda

- Depender de terceros para la prestación de servicios

4. Amenazas

- Paridad cambiaria
- Velocidad de repuesta de los proveedores
- Escasez de repuestos a nivel nacional
- Productos similares a menor costo

En cuanto al personal, el modelo normativo de referencia será el establecido por Liberty para sus contribuyentes individuales, el cual se basa en lo siguiente:

a. Características (Contexto Personal):

Valores

- Actitud abierta a las nuevas ideas;
- Relaciones abiertas y basadas en la confianza
- Compromiso con el aprendizaje

Estilo Personal

- Se enfrenta a los conflictos directa y diplomáticamente;
- Involucra a las personas apropiadas en la toma de decisiones;
- Establece canales efectivos de comunicación;

Características

- Inteligente, Integridad Personal
- Oyente efectivo, Alto Nivel de Iniciativa

b. Aptitudes (Areas de habilidades y conocimientos requeridos para el éxito)

Enfoque en el cliente

- Encuadra el trabajo desde la perspectiva del cliente,
- Resuelve los problemas del cliente

Desarrollo del Valor

- Comprensión del funcionamiento del negocio
- Provee soluciones innovadoras

Ejecución

- Prioriza el trabajo (Autogestión),
- Trabaja efectivamente con los demás,
- Competente en aspectos técnicos y funcionales

Alineamiento

- Comprende el plan general de Liberty Mutual (Cultura Corporativa),
- Comunica los mensajes principales

Desarrollo

- Gestiona su propio desempeño (Auto monitoreo),
- Apoya a los demás,
- Tendencia al auto desarrollo.

c. Capacidad (contexto Personal)

Vitalidad

- Ejecuta los planes bajo circunstancias difíciles,

- Funciona cómodamente sin información completa
- Sigue pensando con claridad aun después de periodos prolongados de controversia
- Se enfrenta a los conflictos y los resuelve
- Demuestra un alto nivel de energía física

Motivación

- Carácter ejecutivo,
- Prioridad hacia el cliente
- Trabajo en equipo
- Satisfacción laboral

Visto y analizado todo el contexto anterior, podemos concluir que existen condiciones dentro del área de reclamos de automóvil para la aplicación del Sistema de Gestión denominado Balanced Scorecard.

4.4 Medida Actual de los Indicadores

Para este trabajo se han desarrollado un grupo de indicadores, cumpliendo así con el objetivo propuesto. Para todo el desarrollo de esta sección y las que se relacionan con ella, se elige como sistema de medición y comparación las herramientas provenientes de seis sigma por considerarse que son las que mejor reflejan un comportamiento esperado. Del análisis estadístico realizado con los datos aportados por el proceso de gestión de la empresa, se presentan los distintos indicadores y sus medidas actuales.

Tabla N° 6: *Indicadores de la Perspectiva Financiera*. (Fuente: SIG de Seguros Caracas; www.sudese.gov.ve).

| Indicadores | Nivel Actual | Comentario |
|---------------------------------------|---------------|--|
| Crecimiento de la cobranza: | 32,3% | Por encima de las expectativas. Nivel esperado: 30%. |
| Utilidad Técnica | 5% < X < 7% | Por encima de las expectativas. Nivel esperado: |
| Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) | 10% < X < 15% | No hay información al respecto |
| Siniestralidad | 60% < X < 70% | En el nivel de tolerancia |

Como se podrá observar, todos los indicadores de la perspectiva financiera están por encima de las expectativas de la alta gerencia. Sin embargo, son susceptibles a ser mejorados.

Tabla N° 7: *Indicadores de Perspectiva del Cliente.* (Fuente: SIG de Seguros Caracas; www.sudese.gov.ve)

| Indicadores | Nivel Actual | Comentario |
|---------------------------|--------------|--------------------------------|
| Cuota de Mercado (En Bs.) | 23,45% | Por encima de las expectativas |
| Retención | X > 99% | Por encima de las expectativas |
| Persistencia | 60 < X < 65% | Promedio de mercado |
| Call Center | | |
| Puntualidad | X > 99% | Factor critico de competencia |
| Tasa de abandono | X < 0,5% | Factor critico de competencia |
| Eficiencia (Minutos) | 3 < X < 7 | Factor critico de competencia |

Puntualidad: Nivel de llamadas atendidas en el periodo

Tasa de abandono: Número de llamadas que entran y no son atendidas

Eficiencia: Tiempo esperado en la atención completa del reporte de siniestro.

Notas (Por cada 1.000.000 de operaciones realizadas):

1. De mantenerse un 98% en la puntualidad, se estarían perdiendo entre 16.880 y 22.000 llamadas.
2. Una tasa de abandono del 0,5% equivale a una atención del 95,5%. De ser así dejaríamos de atender 4.350 personas que se lograron comunicar con nosotros.

Tabla N° 8: *Indicadores de la Perspectiva de los Procesos.* (Fuente: SIG de Seguros Caracas)

| Indicadores | Nivel Actual | Comentario |
|---|-------------------|-------------------------------|
| Relación de reclamos recibidos y procesados en un periodo de tiempo | $X > 80\%$ | Factor critico de competencia |
| Evaluación Técnica del Reclamo | $75\% < X < 80\%$ | Factor critico de competencia |
| Procesamiento de ordenes de Reparación | $75\% < X < 80\%$ | Factor crítico de competencia |
| Efectividad (Captación de nuevos clientes) | Mayor al 85% | Factor crítico de competencia |
| Precisión error fatal | $X < 3\%$ | Factor critico de competencia |
| Eficiencia (horas) | $2 < X < 8$ | Factor critico de competencia |

Precisión Error Fatal: Porcentaje de error en transacciones monitoreadas

Eficiencia: Tiempo promedio de analizar reclamos (Se incluyen siniestros leves y de gran impacto sin llegar a ser pérdidas totales)

Notas: Tomando en consideración los indicadores anteriores y en base a 1.000.000 de operaciones realizadas, se obtendría lo siguiente:

1. Efectividad: Con un 80%, se estaría retirando de nuestra atención 190.800 asegurados que hicieron una póliza de seguros.
2. Precisión: Estaríamos generando 30.400 órdenes erradas y por ende la misma cantidad de clientes insatisfechos.

Todo lo anterior se traduce en problemas de insatisfacción, pérdida de clientes, costos por reprocesos, etc. que sumados como un todo, afectan significativamente las finanzas de la organización.

Tabla N° 9: *Indicadores de la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.* (Fuente: SIG de Seguros Caracas)

| Indicadores | Nivel Actual | Comentario |
|--|------------------------------|--------------------------------|
| Ingresos promedio por empleado; | Mayor a 1.6 salarios mínimos | Por encima de las expectativas |
| Ventas por empleado, | Entre 850 MM y 1.100 MM | Por encima de las expectativas |
| Porcentaje de empleados calificados | 91% | Por encima de las expectativas |
| Costo de formación por volumen de ventas | 0,30 % | Por encima de las expectativas |
| Nivel del clima organizacional global | Alto | Por encima de las expectativas |

Según mediciones recientes en cuanto al clima organizacional realizada por una prestigiosa empresa, se determinó que el clima organizacional en Seguros Caracas es uno de los mejores para empresas de servicio de gran tamaño.

Como se puede observar, aunque la empresa mantiene altos niveles de desempeño, se debe mejorar los indicadores con el objeto de:

- Maximizar las ganancias y la generación de valor a largo plazo;
- Mantener altos estándares de servicio y satisfacción al cliente;
- Reducir costos a través de estudios específicos de los procesos y
- Mantener como lo ha hecho, alineado y motivado al personal para que logre los objetivos planteados.

Los niveles actuales de desempeño en las perspectivas de los clientes y de los procesos deben ser convertidos a valores Sigma, utilizando la tabla de conversión que se ubica en el Anexo C.

Como ejemplo ilustrativo de la forma de uso, se aplicará al indicador de efectividad en la perspectiva de los procesos:

Ejemplo: La Efectividad (Captación de nuevos clientes) está en el orden del 85%. A este nivel de operación le corresponde un valor Sigma ubicado en el intervalo (2.5 – 2.625).

Los indicadores que exceden las expectativas de la organización, no se tomarán en consideración para la conversión.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Cómo formular un Cuadro de Mando Integral

Un Sistema de gestión debe ser introducido poco a poco a lo largo del tiempo. Para ello, se debe involucrar a todos los niveles de la organización, con el fin de que estén alienados con la misión y las estrategias corporativas. Para ello se debe cumplir con lo siguiente:

- Obtener consenso y claridad sobre la estrategia
- Conseguir enfoque
- Desarrollar liderazgo
- Intervención estratégica
- Educar a la organización
- Establecer metas estratégicas
- Alinear programas e inversiones
- Construir un sistema feedback

De esta manera se consigue alinear y apoyar los procesos claves como: Clarificar y actualizar la estrategia, Comunicar la estrategia a toda la organización, alinear lo objetivos personales y de los departamentos con la estrategia, Identificar y alinear las iniciativas estratégicas, Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos

anuales, Alinear las revisiones operativas y estratégicas, Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

5. 2 El Proceso de Construcción de un Cuadro de Mando Integral

Seleccionar la Unidad de la Organización Adecuada

El proceso inicial del cuadro funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, siendo la ideal, aquella que realice todas las actividades en una cadena de valor. Siendo el área de Reclamos de Automóvil una unidad estratégica de negocios en donde se realizan todos los procesos relativos a la cadena de valor del servicio de post venta en el ramo, se convierte en esta forma en una unidad ideal para la implantación del Cuadro de Mando Integral.

Otros sistemas similares que se utilizan para el control de gestión, se avocan solo a los procesos y sus resultados finales: Reingeniería de procesos parte de la idea de romper con lo establecido y comenzar a edificar de nuevo; Calidad Total estudia a profundidad los procesos eliminando aquellos que no agregan valor al producto o servicio ofrecido; Seis Sigma por su parte, se basa en la perfección de los procesos y con ello conseguir mejorar el desempeño.

El sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard aprovecha las fortalezas de cada uno de los sistemas anteriores y los consolida en uno solo; no solo gestiona el desempeño desde el punto de vista de los

procesos, sino de una manera integral, al estudiar a la organización desde sus cuatro perspectivas balanceadas. De esta manera se logra visualizar la totalidad del negocio y no un segmento de éste.

La Identificación de las Vinculaciones entre la Organización Global y las Unidades de Negocios

En esta parte se definen los objetivos financieros para la unidad; Temas corporativos decisivos como los estándares de calidad y servicio y los vínculos que mantiene la Gerencia con el resto de la organización, con sus proveedores externos y sus clientes.

Realizar Entrevistas

Se realizan una serie de entrevistas con la Alta Gerencia con el fin de establecer los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro (04) perspectivas. Se busca que la alta dirección piense en traducir la estrategia y los objetivos en indicadores operativos tangibles, averiguar las preocupaciones que puedan tener respecto al desarrollo e implantación del cuadro de mando y la identificación de conflictos entre los participantes claves.

Sesiones de Síntesis

El equipo se reúne para discutir las respuestas de las entrevistas. El resultado debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro (04) perspectivas.

Identificar los Factores Críticos para Tener Éxito

La empresa tiene que decidir cuales son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad. Estos factores críticos se obtienen a través de las entrevistas y/o de las reuniones grupales en donde se realizan tormentas de ideas.

Desarrollar Indicadores, Identificar Causas y efectos y Establecer un Equilibrio.

El gran reto es encontrar claras relaciones causa – efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Se debe mantener un equilibrio entre los indicadores a corto plazo y los de largo plazo.

Establecer el Cuadro de Mando Integral

Se prepara el cuadro de mando para su presentación al más alto nivel de la organización junto con las personas involucradas en el proceso. El objetivo es la aprobación de la herramienta. En este caso, este paso se

obvia debido a que se está haciendo un trabajo solo para un fin académico.

Desglosar el Cuadro de Mando e Indicadores por Unidad Organizativa

Este paso no aplica debido al tamaño de la unidad analizada.

Formular Metas

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Las metas deben incluir lo que se quiere alcanzar y en que tiempo se ha de realizar.

Desarrollar plan de Acción

Se debe especificar los pasos que han de dar para alcanzar las metas y la visión establecida. El plan de acción debe incluir a las personas responsables, las fechas de evaluación, entrega de informes, etc.

Seguimiento y Control del Cuadro de Mando

Es la manera de mantener actualizado el Cuadro de Mando Integral; se debe adaptar a los nuevos tiempos, estrategias y exigencias tanto de la organización como de los clientes.

5.3 Medida de los Indicadores (Estándares)

Se definen en este aparte los distintos indicadores que se van a utilizar por cada perspectiva que compone el Cuadro de Mando Integral, la formula a utilizar en su medición y las desviaciones aceptables por cada uno de ellos. Se debe indicar que estos estándares son provenientes de las normas COPC (Anexo D).

Perspectiva Financiera:

Como se puede apreciar en la tabla N° 10, el único indicador que está fuera de rango es el crecimiento de la cobranza. La Empresa tuvo una efectividad de un 92,40% sobre lo planificado, lo que equivale a un Nivel Sigma ubicado en el intervalo (2.875 – 3). Este indicador debe mejorar notoriamente al mejorar las condiciones de las otras perspectivas.

Para este indicador, lo ideal será llevarlo a un nivel sigma no menor de 4, equivalente a un 99,38 de efectividad.

Tabla N° 10: *Indicadores de la Perspectiva Financiera.* (Fuente: SIG Seguros Caracas y Normas COPC)

| Perspectiva | Indicador | Formula | Valores Típicos |
|-------------|---------------------------------------|--|-----------------|
| Financiera | Crecimiento de la cobranza: | $\% = \frac{\text{Ventas Año Actual}}{\text{Ventas Año Anterior}}$ | X > 35% |
| | Utilidad Técnica | $UT = \frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Ingresos}}$ | UT > 3% |
| | Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) | $ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ | ROE > 10% |
| | Siniestralidad | $S = \frac{\text{Siniestros Incurridos}}{\text{Prima Devengada}}$ | S < 70% |

Perspectiva del Cliente

La tabla N° 11, muestra cual debería ser el comportamiento esperado de los indicadores de esta perspectiva. Los comentarios son los siguientes:

- Cuota de mercado está por debajo de las exigencias en un 6,19%, esto equivale a un nivel sigma ubicado en el intervalo (3 – 3,125). Este indicador debe ser mejorado. Indicador enlazado con comercialización; esta unidad debe realizar un estudio del por qué la diferencia.
- Persistencia: Por debajo del requerido. Su nivel Sigma se ubica en 4; Debe ser mejorado. Comercialización debe realizar esfuerzos para aumentar este nivel a por lo menos un 4.5 sigma.

Tabla N° 11: *Indicadores de la Perspectiva del Cliente.* (Fuente: SIG Seguros Caracas y Normas COPC)

| Perspectiva | Indicador | Formula | Valores Típicos |
|-------------|----------------------|--|-----------------|
| Cliente | Cuota de Mercado | $CM = \text{Ventas Totales} / \text{Mercado Potencial}$ | CM > 25% |
| | Retención | $R = \text{N}^\circ \text{ Pólizas Efectivas a Renovar} / \text{N}^\circ \text{ Total de Pólizas a Renovar}$ | R > 98% |
| | Persistencia | $P = \text{N}^\circ \text{ Pólizas a Renovadas} / \text{N}^\circ \text{ de Pólizas a Renovar}$ | P > 70% |
| | Call Center | | E > 85% |
| | Puntualidad | $Pt = \text{N}^\circ \text{ de llamadas atendidas} / \text{Total llamadas}$ | Pt > 99,9% |
| | Tasa de abandono | $Ta = \text{N}^\circ \text{ de llamadas no atendidas} / \text{Total llamadas atendidas y no atendidas}$ | Ta < 1% |
| | Eficiencia (Minutos) | $Ef = \text{Total Tiempo de las Llamadas} / \text{N}^\circ \text{ de llamadas}$ | 5 < Ef < 10 |

Perspectiva de los Procesos

Al igual que en las otras perspectivas, se evalúan solo aquellas que estén fuera del rango de aceptación.

- Relación de reclamos recibidos y procesados: Actualmente por debajo de las expectativas. La razón fundamental, altos volúmenes de trabajo. Actualmente se implantan herramientas tecnológicas que van a robustecer el área. Nivel Sigma: 4.75
- Evaluación Técnica del Reclamo: En el límite inferior. Debe estudiarse la cadena de valor para este item ya que puede ser determinante al momento de ofrecer un mejor servicio. Nivel Sigma: 4.625
- Procesamiento de Ordenes de Reparación: Al igual que el punto anterior, se encuentra en el límite inferior. Se debe implantar la misma medida. Nivel Sigma: 4.625

Tabla N° 12: *Indicadores de la Perspectiva de los Procesos* (Fuente: SIG Seguros Caracas y Normas COPC)

| Perspectiva | Indicador | Formula | Valores Típicos |
|-------------------|---|--|-----------------|
| Procesos Internos | Relación de reclamos recibidos y procesados | $X = \text{Reclamos Procesados} / \text{Reclamos Recibidos}$ | $X > 85\%$ |
| | Evaluación Técnica del Reclamo | $X = \text{Peritajes realizados} / \text{Reclamos Recibidos}$ | $X > 85\%$ |
| | Procesamiento de ordenes de Reparación | $X = \text{Ordenes Generadas} / \text{Reclamos Procesados}$ | $X > 85\%$ |
| | Efectividad (Captación de nuevos clientes) | $X = \text{Pólizas Nuevas Cobradas} / \text{Total Emitidas}$ | $X > 99\%$ |
| | Precisión error fatal | $X = \text{Ordenes con errores} / \text{Total Ordenes Emitidas}$ | $X < 1\%$ |
| | Eficiencia (horas) | $X = \Sigma T * \text{Ordenes} / \Sigma \text{Ordenes}$ | $2 < X < 8$ |

Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento

Todas las dimensiones evaluadas en esta perspectiva están por encima de las exigencias. El personal de Seguros Caracas de Liberty Mutual mantiene un alto nivel de apego a la organización, ya que la misma le ofrece seguridad y estabilidad laboral.

El promedio de antigüedad en la organización es alto; esto se debe a la baja rotación de personal.

Tabla N° 13: *Indicadores de la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.* (Fuente: SIG Seguros Caracas)

| Perspectiva | Indicador | Formula | Valores Típicos |
|---------------------------|--|---|----------------------|
| Crecimiento y Aprendizaje | Ingresos por empleado; | $X = \text{Sueldo Mensual} / \text{Salario Mínimo Urbano}$ | $X > 1,2$ |
| | Ventas por empleado, | $X = \text{Cobranza General} / \text{N}^\circ \text{ de Empleados}$ | $X > 850 \text{ MM}$ |
| | Porcentaje de empleados calificados | $X = \text{Empleados Calificados} / \text{Total de Empleados}$ | $X > 85\%$ |
| | Costo de formación por volumen de ventas | $X = \text{Presupuesto entrenamiento} / \text{Volumen de Ventas}$ | $X > 0,25\%$ |

5.4 Consideraciones Finales

Dentro de los objetivos que se plantearon para este trabajo especial de grado no estaba contemplado el como se deben mejorar los indicadores. No obstante, me permito hacer algunas sugerencias:

1. La perspectiva de los procesos podría ser evaluada a la luz de los Costos ABC y de la Norma COPC ya que estos dos sistemas se adaptan muy bien a dichas características;
2. En cuanto a las desviaciones observadas en la perspectiva del cliente, se deben analizar desde la óptica de la Norma COPC ya que ella per se fue diseñada bajo este esquema de servicio. Se deben tomar en consideración de que tratándose de clientes, las unidades de mercadeo y comercialización deben actuar sinérgicamente para lograr mejores resultados.
3. Como consecuencia de lo anterior, los cambios en la perspectiva financiera deben ser notables. Los esquemas tradicionales de control financiero, deben conjugarse con los esquemas de la medición de la generación de valor a largo plazo. Un buen indicador sería la utilización del EVA.

CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada, se extraen las siguientes conclusiones.

1. Con respecto al Objetivo N° 1: *Identificar los procesos relativos a la atención de reclamos en el área de automóvil.* La empresa tiene pleno conocimiento de todos los procesos que se realizan en la atención de los reclamos; no obstante, no todos estos procesos son monitoreados. Actualmente se están elaborando planes para abordar esta problemática de una manera sistemática.
2. Con respecto al Objetivo N° 2: *Identificar dentro de los procesos de atención de los reclamos, los momentos de la verdad vistos desde la percepción del cliente.* Con la aplicación de las encuestas a los distintos actores, se logra tener una clara visión de lo que se espera de la empresa en cuanto a la prestación del servicio post venta en el área de automóviles. La Voz del Cliente debe ser contrastada con la cadena de valor asociada al proceso de reclamos con el fin de cerrar las brechas existentes tanto como sea posible, de una manera equilibrada y que garantice el proceso de ganar – ganar.
3. Con respecto al Objetivo N 3: *Desarrollar índices de control que permitan monitorear y corregir desviaciones.* Se desarrollaron una serie de indicadores de gestión que abordan la problemática

planteada desde la perspectiva de la aplicación del Balanced Scorecard. A través de estos indicadores se reporta el estado del desempeño actual de la empresa y se contrastan con los niveles esperados, con el fin de establecer las desviaciones y sus causas raíces. Actualmente, la empresa está abocada a la elaboración de tales indicadores de servicio, utilizando para ello las directrices provenientes de la implantación de la Norma COPC 2000.

4. Con respecto al Objetivo N° 4: *Establecer los principios para el desarrollo de la herramienta en el marco del Balance Scorecard.* A través del estudio se determinó que la unidad objeto de estudio, cumple con las condiciones mínimas para la implantación de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard. A través de las cuatro perspectivas desarrolladas por Norton y Kaplan, se puede modelar la unidad objeto de estudio ya que mantiene una fuerte cohesión entre su visión y estrategia corporativa a largo plazo, aunado a una focalización del negocio, tecnología de punta y un personal capacitado y alineado.

Como conclusión general, se determinó que la implantación de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard para el área de automóviles es totalmente factible ya que la alta gerencia está comprometida con todos los cambios que se realicen en función de generar valor y riqueza a largo plazo en equilibrio total con la satisfacción y fidelización del cliente. Colateralmente y no menos importante es que un sistema de gestión como éste ayudaría a la recuperación del mercado que la empresa ha perdido.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida esta investigación, se establecen las siguientes recomendaciones con el fin de implantar a futuro esta propuesta:

1. La Gerencia de Mercadeo junto con el área de reclamos auto, deben realizar una serie de encuestas dirigidas a todos los actores involucrados en el proceso de atención de los reclamos, con el fin de identificar plenamente la voz del cliente.
2. Identificar brechas y causas raíces entre la voz del cliente y la cadena de valor propuesta por la empresa.
3. Definir, desarrollar y alinear los indicadores de medición con los factores claves de éxito y los procesos de negocio correspondientes.
4. Diseñar una estrategia comunicacional dirigida a toda la organización, que manifieste los cambios que se realizan y el impacto que pueda generar.

FUENTES CONSULTADAS

Fuentes Bibliográficas

AMAT, O. (2002). *EVA. Valor Económico Añadido*. Barcelona: Gestión 2000.com.

ARIAS, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración*. (3ª ed.). Caracas: Episteme.

BOURNE, M. y BOURNE, P. (2002): *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.com.

BRALEY, R. y MYERS, S. (2003). *Principios de Finanzas Corporativas*. (7ª ed.). España: Mc Graw Hill.

CENTENO, R. (1998). *Efectos de las Decisiones (Empresariales y Políticas) en el valor contable de las Empresas y en la Contribución al Valor Agregado a la Sociedad*. Tesis doctoral no publicada. Newport University, Miami.

COVEY, S. (1996). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente efectiva*. (9ª reimpresión). Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.

CUSTOMER OPERATIONS PERFORMANCE CENTER (2005). *COPC Performance Management Systems. Norma COPC 2000, Versión 4.0 Gold. Estados Unidos*.

CUATRECASAS, LL. (2005). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. (1ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.com.

DE LA CAMPA, O. (1993). *Léxico de Seguros*. Caracas: ETP Don Bosco.

- FRANK, R. (2003). *Microeconomía y Conducta*. (4^a ed.). Barcelona: Mc Graw Hills.
- IZQUIERDO, H. (2004). *Sistema de Control de Gestión para la Alcaldía del Municipio Caroní, basado en el modelo de Tablero de Comando o Balance Scorecard*. Trabajo de grado de especialización no publicado. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. (1^a ed.). Barcelona: Gestión 2000.com
- KINICKI, A. y KREITNER, R. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas*. (2^a ed.). México: Mc Graw Hills.
- HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3^a ed.). México: Mc Graw Hill.
- PANDE, P., NEUMAN, R. y CAVANAGH, R. (2004). *Las Claves Prácticas de Seis Sigma*. (1^a ed.). Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- RAMPERSAD, H. (2004). *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo*. (1^a ed.). España: Mc Graw Hill. España:
- ROS, S., WESTERFIELD, R. y JAFFE, J. (2005). *Finanzas Corporativas*. (7^a ed.). México: Mc Graw Hill.
- ROY WETTER, O. (1999). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. (1^a ed.). Barcelona: Gestión 2000.com.
- SANTALLA, Z. (2003). *Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación*. (1^a ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

SENGE, P. (2002). *Mas allá de La Quinta Disciplina. La Danza del Cambio*. (1ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.com.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (1998). *Normas para la Elaboración de los Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y las Tesis Doctorales*. Caracas: UPEL

Universidad Nacional Abierta (UNA). (1992). *Técnicas de Documentación e Investigación I*. Caracas: UNA

ZAMBRANO, M. (2006). *Propuesta para la evaluación de las condiciones organizacionales que deben existir para la implantación de un sistema Balanceado de Indicadores, basados en Balance Scorecard*. Trabajo de grado de especialización no publicado. Universidad José María Vargas, Caracas.

Fuentes Electrónicas

Banco Central de Venezuela (2006). [On line]. *Variables Macroeconómicas del Sector Banca y Seguros*. Disponible en <http://www.bcv.gov.ve>. [Consulta: Mayo 02 del 2006]

Superintendencia de Seguros (2006). [On line]. *Mercado Asegurador Venezolano*. Disponible en <http://www.sudese.gov.ve>. [Consulta: Entre 02 de Mayo y el 18 de Julio del 2006]

Seguros Caracas de Liberty Mutual. (2003). [On line]. *Políticas Internas de la Empresa*. Disponible solo en la Intranet de la empresa (Solo empleados y autorizados). [Consulta permanente]

Tabla para determinar tamaño de muestra de una población dada

P = tamaño de la población
S = tamaño de muestra

| N | S | N | S | N | S | N | S | N | S |
|----|----|-----|-----|-----|-----|------|-----|--------|-----|
| 10 | 10 | 100 | 80 | 280 | 162 | 800 | 260 | 2800 | 338 |
| 15 | 14 | 110 | 86 | 290 | 165 | 850 | 265 | 3000 | 341 |
| 20 | 19 | 120 | 92 | 300 | 169 | 900 | 269 | 3500 | 246 |
| 25 | 24 | 130 | 97 | 320 | 175 | 950 | 274 | 4000 | 351 |
| 30 | 28 | 140 | 103 | 340 | 181 | 1000 | 278 | 4500 | 351 |
| 35 | 32 | 150 | 108 | 360 | 186 | 1100 | 285 | 5000 | 357 |
| 40 | 36 | 160 | 113 | 380 | 181 | 1200 | 291 | 6000 | 361 |
| 45 | 40 | 180 | 118 | 400 | 196 | 1300 | 297 | 7000 | 364 |
| 50 | 44 | 190 | 123 | 420 | 201 | 1400 | 302 | 8000 | 367 |
| 55 | 48 | 200 | 127 | 440 | 205 | 1500 | 306 | 9000 | 368 |
| 60 | 52 | 210 | 132 | 460 | 210 | 1600 | 310 | 10000 | 373 |
| 65 | 56 | 220 | 136 | 480 | 214 | 1700 | 313 | 15000 | 375 |
| 70 | 59 | 230 | 140 | 500 | 217 | 1800 | 317 | 20000 | 377 |
| 75 | 63 | 240 | 144 | 550 | 225 | 1900 | 320 | 30000 | 379 |
| 80 | 66 | 250 | 148 | 600 | 234 | 2000 | 322 | 40000 | 380 |
| 85 | 70 | 260 | 152 | 650 | 242 | 2200 | 327 | 50000 | 381 |
| 90 | 73 | 270 | 155 | 700 | 248 | 2400 | 331 | 75000 | 382 |
| 95 | 76 | 270 | 159 | 750 | 256 | 2600 | 335 | 100000 | 384 |

Note: "N" is population size
"S" is sample size.

Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., "Determining Sample Size for Research Activities",
Educational and Psychological Measurement, 1970.

www.fns.usda.gov/fdd/programs/state/SalesVerificationTable.doc

Encuesta a Clientes

Fecha: _____

La aplicación de esta encuesta tiene como finalidad la elaboración de un trabajo de grado, cuyo tema principal es el conocer el impacto de la atención de los reclamos en el contexto de los servicios de post venta de las pólizas de seguros asociadas al ramo de Automóviles Terrestres. Por esta razón le agradeceríamos que fuera lo mas sincero (a) posible; recuerde que no se está haciendo ninguna evaluación, sólo una medición de opinión.

En los ítems que se le señala, evalúe la importancia y el nivel de desempeño, entendiéndose éstos según lo siguiente:

- a. Nivel o grado de satisfacción: Se trata de medir su nivel de satisfacción en relación a aspectos relacionados con la atención del reclamo por parte de nuestro personal.
- b. Nivel de desempeño: Concepto relacionado con el cumplimiento de la tarea o labor asignada. Se refiere a Seguros Caracas y a su personal.

1. Por favor, califique el grado de satisfacción para los aspectos que se indican y que forman parte de los sub procesos relacionados a la atención de reclamos auto (pérdidas parciales). Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) significa muy satisfecho, (2) satisfecho, (3) regularmente satisfecho, (4) insatisfecho, (5) muy insatisfecho.

Servicio de Peritaje

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Peritos | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

Orden de Reparación

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Orden clara y sin errores | <input type="checkbox"/> |
| Autorización en Taller por el Perito en caso de daños leves | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Repuestos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Velocidad de Respuesta | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de Productos y Servicio | <input type="checkbox"/> |
| Gestión de Entrega de _Repuestos Compartido | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Entrega de Repuestos Compartido: Esquema que permita al taller ofrecer el repuesto en caso de que el proceso de Seguros Caracas no responda en un límite de tiempo pre-establecido

Analistas de Reclamos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Analistas | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

2. Por favor, califique el nivel de desempeño de nuestro personal en los aspectos que se indican y que forman parte de los sub procesos relacionados a la atención de reclamos auto (pérdidas parciales). Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) es excelente, (2) es satisfactorio, (3) es bueno, (4) es regular, (5) es malo.

Servicio de Peritaje

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Peritos | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

Orden de Reparación

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Orden clara y sin errores | <input type="checkbox"/> |
| Autorización en Taller por el Perito en caso de daños leves | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Repuestos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Velocidad de Respuesta | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de Productos y Servicio | <input type="checkbox"/> |
| Gestión de Entrega de _Repuestos Compartido | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Entrega de Repuestos Compartido: Esquema que permita al taller ofrecer el repuesto en caso de que el proceso de Seguros Caracas no responda en un límite de tiempo pre-establecido

Analistas de Reclamos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Analistas | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

3. Por favor indique con qué frecuencia usted se ha encontrado a las siguientes situaciones. Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 4, donde (1) es siempre, (2) frecuentemente, (3) es a veces, (4) es nunca.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Desacuerdo con los peritos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lentitud en el proceso de ajuste | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Retraso en recibir la orden de reparación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Orden de reparación con errores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Orden de reparación incompleta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrega incompleta de repuestos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrega tardía de repuestos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. En términos generales, cuán satisfecho está Usted con su relación comercial con Seguros Caracas de Liberty Mutual?

Muy satisfecho Satisfecho No tan satisfecho Insatisfecho

5. ¿Cuál ha sido su experiencia, o al menos su opinión, de las siguientes Compañías de Seguros?

| | <u>Excelente</u> | <u>Buena</u> | <u>Mala</u> | <u>Muy Mala</u> | <u>No la conoce</u> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Seguros Caracas | <input type="checkbox"/> |
| Seguros Mercantil | <input type="checkbox"/> |
| MAPFRE La Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Multinacional de Seguros | <input type="checkbox"/> |

Encuesta a clientes (CATA)

Fecha: _____

La aplicación de esta encuesta tiene como finalidad la elaboración de un trabajo de grado, cuyo tema principal es el conocer el impacto del Centro de Atención Telefónica en la atención de los reclamos de las pólizas de seguros asociadas al ramo de Automóviles Terrestres.

Por esta razón le agradeceríamos que fuera lo mas sincero (a) posible; recuerde que no se está haciendo ninguna evaluación, sólo una medición de opinión.

1. ¿Ha utilizado usted el servicio de reporte de siniestros vía telefónica Liberty Auto Total (CATA)?

- Sí (continuar)
No

2. ¿Cuáles servicios solicita o ha solicitado a través del Centro de Atención Telefónica?

| Servicio Disponible | Si Usa | No Usa |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Declarar un siniestro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Consulta del estado de un siniestro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inspección de daños | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ajuste de daños | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recaudos necesarios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Emisión orden de reparación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cuántas llamadas fueron necesarias para obtener la información que necesitaba?

- 1 2
3 Más de 3

4. En promedio por caso, ¿cuánto tiempo estuvo comunicado con el servicio de atención telefónica?

- De 1 a 5 min. De 5 a 10 min.
De 10 a 20 min. Más de 20 min.

En las preguntas del 5 al 8 se evalúa la satisfacción de Usted como cliente en ciertos aspectos relacionados con el servicio del centro de atención telefónica. Para ello se ha introducido una escala numérica que va del 1 a 5, donde (1) significa muy satisfecho, (2) satisfecho, (3) regularmente satisfecho, (4) insatisfecho y (5) muy insatisfecho.

5. Cómo califica su satisfacción en función del servicio prestado por nuestros analistas.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rapidez para Comprender su Solicitud o Requerimiento | <input type="checkbox"/> |
| Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad y Precisión de las Informaciones que recibe | <input type="checkbox"/> |
| Amabilidad y Cortesía | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de los Compromisos Acordados | <input type="checkbox"/> |
| Servicio en general que ofrece el analista | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

6. Por favor, califique su grado de satisfacción en cuanto a los siguientes aspectos relacionados a la atención telefónica.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Número de intentos de comunicación con el Centro de Atención de Reclamos (Línea ocupada) | <input type="checkbox"/> |
| Tiempo de espera desde el momento que le contesta el sistema automático hasta que es atendido por el analista | <input type="checkbox"/> |
| Abandono de la llamada porque no es atendido en un tiempo prudencial | <input type="checkbox"/> |
| Número de llamadas necesarias para reportar un reclamo o solicitar información | <input type="checkbox"/> |
| Como califica Usted de manera global el servicio de atención telefónica | <input type="checkbox"/> |

7. Cómo califica Usted la prestación de los siguientes servicios

| SERVICIO | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Declarar un siniestro | <input type="checkbox"/> |
| Consulta del estado de un siniestro | <input type="checkbox"/> |
| Inspección de daños | <input type="checkbox"/> |
| Ajuste de daños | <input type="checkbox"/> |
| Recaudos necesarios | <input type="checkbox"/> |
| Emisión orden de reparación | <input type="checkbox"/> |

8. Cómo califica Usted su satisfacción con relación al servicio global, que recibió al llamar al Centro de Atención Telefónica?

- 1 2 3
- 4 5

9. Por favor, indique que aspectos del servicio deben ser mejorados para brindar un servicio excelente:

- Reducir el tiempo de espera al teléfono
- Cumplimiento de los compromisos acordados
- Amabilidad del operador
- Respuesta más rápida a requerimientos
- Menos tiempo en el teléfono manejando su requerimiento
- Más tiempo en el teléfono manejando su requerimiento

10. De las aseguradoras del mercado venezolano, ¿cuál cree Ud, es la que posee un mejor servicio para reportar siniestros?

- Seguros Caracas de Liberty Mutual
- Multinacional de Seguros
- Seguros Mercantil
- Seguros Mapfre la Seguridad
- Seguros La Previsora

Otra: _____

Encuesta a Intermediarios

Fecha: _____

La aplicación de esta encuesta tiene como finalidad la elaboración de un trabajo de grado, cuyo tema principal es el conocer el impacto de la atención de los reclamos en el contexto de los servicios de post venta de las pólizas de seguros asociadas al ramo de Automóviles Terrestres. Por esta razón le agradeceríamos que fuera lo mas sincero (a) posible; recuerde que no se está haciendo ninguna evaluación, sólo una medición de opinión.

En los ítems que se le señala, evalúe la importancia y el nivel de desempeño, entendiéndose éstos según lo siguiente:

- a. Nivel o grado de satisfacción: Se trata de medir su nivel de satisfacción en relación a aspectos relacionados con la atención del reclamo por parte de nuestro personal.
- b. Nivel de desempeño: Concepto relacionado con el cumplimiento de la tarea o labor asignada. Se refiere a Seguros Caracas y a su personal.

1. Por favor, califique el grado de satisfacción para los aspectos que se indican y que forman parte de los sub procesos relacionados a la atención de reclamos auto (pérdidas parciales). Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) significa muy satisfecho, (2) satisfecho, (3) regularmente satisfecho, (4) insatisfecho, (5) muy insatisfecho.

Servicio de Peritaje

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Peritos | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

Orden de Reparación

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Orden clara y sin errores | <input type="checkbox"/> |
| Autorización en Taller por el Perito en caso de daños leves | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Repuestos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Velocidad de Respuesta | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de Productos y Servicio | <input type="checkbox"/> |
| Gestión de Entrega de _Repuestos Compartido | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Entrega de Repuestos Compartido: Esquema que permita al taller ofrecer el repuesto en caso de que el proceso de Seguros Caracas no responda en un límite de tiempo pre-establecido

Analistas de Reclamos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Analistas | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

2. Por favor, califique el nivel de desempeño de nuestro personal en los aspectos que se indican y que forman parte de los sub procesos relacionados a la atención de reclamos auto (pérdidas parciales). Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) es excelente, (2) es satisfactorio, (3) es bueno, (4) es regular, (5) es malo.

Servicio de Peritaje

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Peritos | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

Orden de Reparación

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Orden clara y sin errores | <input type="checkbox"/> |
| Autorización en Taller por el Perito en caso de daños leves | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Repuestos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Velocidad de Respuesta | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de Productos y Servicio | <input type="checkbox"/> |
| Gestión de Entrega de _Repuestos Compartido | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Entrega de Repuestos Compartido: Esquema que permita al taller ofrecer el repuesto en caso de que el proceso de Seguros Caracas no responda en un límite de tiempo pre-establecido

Analistas de Reclamos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Analistas | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

3. Por favor indique con qué frecuencia usted se ha encontrado a las siguientes situaciones. Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 4, donde (1) es siempre, (2) frecuentemente, (3) es a veces, (4) es nunca.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Desacuerdo con los peritos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cantidad Insuficiente de Peritos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cantidad Insuficiente de Analistas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lentitud en el proceso de ajuste | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Retraso en recibir la orden de reparación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Orden de reparación con errores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Orden de reparación incompleta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lentitud de orden de reparacion con anexos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Desacuerdo en costos de orden de reparación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Desacuerdo en costos de orden de reparación con anexo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrega incompleta de repuestos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrega tardía de repuestos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sistema de gestión compartida de repuestos ineficiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. En términos generales, cuán satisfecho está Usted de su relación comercial con Seguros Caracas de Liberty Mutual?

Muy satisfecho Satisfecho
 No tan satisfecho Insatisfecho

5. ¿Miden Ustedes la satisfacción de sus clientes?

Sí No

6. ¿Estaría Usted dispuesto a participar en un "Esquema Compartido de Medición de Satisfacción del Servicio" prestado a los Asegurados?

Sí No

7. ¿Cuál ha sido su experiencia, o al menos su opinión, de las siguientes Compañías de Seguros?

| | <u>Excelente</u> | <u>Buena</u> | <u>Mala</u> | <u>Muy Mala</u> | <u>No la conoce</u> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Seguros Caracas | <input type="checkbox"/> |
| Seguros Mercantil | <input type="checkbox"/> |
| MAPFRE La Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Multinacional de Seguros | <input type="checkbox"/> |

8. Qué volumen de sus clientes está asegurado con SEGUROS CARACAS de Liberty Mutual?

Mayor del 75% Entre 50 y 75% Entre 25 y 50% Menor 25% Nada

Encuesta a Proveedores: Talleres

Fecha: _____

La aplicación de esta encuesta tiene como finalidad la elaboración de un trabajo de grado, cuyo tema principal es el conocer el impacto de los proveedores de servicio en el contexto de la post venta de las pólizas de seguros asociadas al ramo de Automóviles Terrestres. Por esta razón le agradeceríamos que fuera lo mas sincero (a) posible; recuerde que no se está haciendo ninguna evaluación, sólo una medición de opinión.

En los ítems que se le señala, evalúe la importancia y el nivel de desempeño, entendiéndose éstos según lo siguiente:

- a. Nivel o grado de satisfacción: Se trata de medir su nivel de satisfacción en relación a aspectos relacionados con la atención del reclamo por parte de nuestro personal.
- b. Nivel de desempeño: Concepto relacionado con el cumplimiento de la tarea o labor asignada. Se refiere a Seguros Caracas y a su personal.

1. Por favor, califique el grado de satisfacción para los aspectos que se indican y que forman parte de los sub procesos relacionados a la atención de reclamos auto (pérdidas parciales). Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) significa muy satisfecho, (2) satisfecho, (3) regularmente satisfecho, (4) insatisfecho, (5) muy insatisfecho.

Ajuste de Pérdidas

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Peritos | <input type="checkbox"/> |

Orden de Reparación

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Baremo Ajustado a la Realidad | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Orden clara y sin errores | <input type="checkbox"/> |
| Autorización en el taller por el perito en caso de daños leves | <input type="checkbox"/> |
| Recepción por fax u otros medios de la orden de reparación | <input type="checkbox"/> |

Orden de Reparación con anexos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Autorización en el taller por el perito en caso de daños leves | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Repuestos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Velocidad de respuesta | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de los Productos | <input type="checkbox"/> |
| Servicio oportuno de las casas de repuestos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Entrega de repuestos por parte del taller | <input type="checkbox"/> |

Servicio de Peritaje

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Cumplimiento de compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Peritos Capacitados | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

Analistas de Reclamo

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Analistas | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

2. Por favor, califique el nivel de desempeño de nuestro personal en los aspectos que se indican y que forman parte de los sub procesos relacionados a la atención de reclamos auto (pérdidas parciales). Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) es excelente, (2) es satisfactorio, (3) es bueno, (4) es regular, (5) es malo.

Ajuste de Pérdidas

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Peritos | <input type="checkbox"/> |

Orden de Reparación

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Baremo Ajustado a la Realidad | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Orden clara y sin errores | <input type="checkbox"/> |
| Autorización en el taller por el perito en caso de daños leves | <input type="checkbox"/> |
| Recepción por fax u otros medios de la orden de reparación | <input type="checkbox"/> |

Orden de Reparación con anexos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Rapidez | <input type="checkbox"/> |
| Autorización en el taller por el perito en caso de daños leves | <input type="checkbox"/> |

Gestión de Repuestos

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Velocidad de respuesta | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de los Productos | <input type="checkbox"/> |
| Servicio oportuno de las casas de repuestos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Entrega de repuestos por parte del taller | <input type="checkbox"/> |

Servicio de Peritaje

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Cumplimiento de compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Peritos Capacitados | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

Analistas de Reclamo

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Disponibilidad de Analistas | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento de Compromisos | <input type="checkbox"/> |
| Confiabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad/ Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> |
| Trato Cortes | <input type="checkbox"/> |
| Uso de Herramientas tecnológicas | <input type="checkbox"/> |

3. Por favor indique con qué frecuencia usted se ha encontrado a las siguientes situaciones. Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 4, donde (1) es siempre, (2) frecuentemente, (3) es a veces, (4) es nunca.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Desacuerdo con los peritos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cantidad insuficiente de Peritos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lentitud en el proceso de ajuste | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Baremo no competitivo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Retraso en la orden de reparación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Orden de reparación con errores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Orden de reparación incompleta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lentitud en el proceso de orden de reparación con anexos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Desacuerdo en costos de la orden de reparación con anexos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrega incompleta de repuestos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrega tardía de repuestos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gestión de entrega de repuestos compartida Empresa - Taller | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. En términos generales, cuán satisfecho está Usted de su relación comercial con Seguros Caracas de Liberty Mutual?

Muy satisfecho Satisfecho
No tan satisfecho Insatisfecho

5. ¿Miden Ustedes la satisfacción de sus clientes?

Sí No

6. ¿Estaría Usted dispuesto a participar en un "Esquema Compartido de Medición de Satisfacción del Servicio" prestado a los Asegurados?

Sí No

7. ¿Cuál ha sido su experiencia, o al menos su opinión, de las siguientes Compañías de Seguros?

| | <u>Excelente</u> | <u>Buena</u> | <u>Mala</u> | <u>Muy Mala</u> | <u>No la conoce</u> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Seguros Caracas | <input type="checkbox"/> |
| Seguros Mercantil | <input type="checkbox"/> |
| MAPFRE La Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| Multinacional de Seguros | <input type="checkbox"/> |

8. Qué volumen de sus clientes está asegurado con SEGUROS CARACAS de Liberty Mutual?

Mayor del 75% Entre 50 y 75% Entre 25 y 50%
Menor 25% Nada

Encuesta Para El Personal de Analistas de Reclamos Automóvil

Fecha: _____

La aplicación de esta encuesta tiene como finalidad la elaboración de un trabajo de grado, cuyo tema principal es el conocer el sus aprecio . Por esta razón le agradeceríamos que fuera lo mas sincero (a) posible; recuerde que no se está haciendo ninguna evaluación, sólo una medición de opinión.

En los ítems que se le señala, evalúe la importancia y el nivel de desempeño, entendiéndose éstos según lo siguiente:

- a. Nivel o grado de satisfacción: Se trata de medir su nivel de satisfacción en relación a aspectos relacionados con la atención del reclamo por parte de nuestro personal.
- b. Nivel de desempeño: Concepto relacionado con el cumplimiento de la tarea o labor asignada. Se refiere a Seguros Caracas y a su personal.

1. Por favor, conteste las siguientes preguntas relacionadas al grado de socialización que ha recibido de la empresa dentro de su área laboral. Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) significa Totalmente de Acuerdo, (2) De Acuerdo, (3) Neutral, (4) En Desacuerdo, (5) Totalmente en Desacuerdo.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ha pasado por un conjunto de experiencias de capacitación destinadas a dar formación a los nuevos empleados en su área específica de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| No ejecuté ninguna responsabilidad de trabajo normal hasta que estuve totalmente familiarizado con todos los procedimientos y métodos de la unidad | <input type="checkbox"/> |
| Puedo predecir mi carrera futura al observar las experiencias de otras personas | <input type="checkbox"/> |
| Casi todos mis colegas me han apoyado en lo personal para adaptarme a mis labores particulares | <input type="checkbox"/> |

2. Por favor, califique el grado de satisfacción para los aspectos que se indican y que se relacionan con el grado de satisfacción laboral. Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) significa Totalmente de Acuerdo, (2) De Acuerdo, (3) Neutral, (4) En Desacuerdo, (5) Muy en Desacuerdo.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Me siento satisfecho por la forma que se me presta atención cuando hago bien mi trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Me siento satisfecho por el reconocimiento por el trabajo que hago | <input type="checkbox"/> |
| Estoy satisfecho con el sueldo que percibo en relación al volumen de trabajo que realizo | <input type="checkbox"/> |
| Estoy satisfecho con mi sueldo en comparación con el de otros empleados que realizan tareas similares a las mías | <input type="checkbox"/> |
| Estoy satisfecho con mi nivel salarial en comparación con cargos similares en otras organizaciones | <input type="checkbox"/> |
| Estoy satisfecho por la manera en que mi superior maneja a los empleados | <input type="checkbox"/> |
| Estoy satisfecho por la manera que mi superior atiende las quejas y otros planteamientos que le realizan los empleados | <input type="checkbox"/> |
| Estos satisfecho en la manera que atienden las sugerencias que elevo para mejorar el servicio | <input type="checkbox"/> |

3. Equidad y Motivación: Indique el grado en que Usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) significa Totalmente de Acuerdo, (2) De Acuerdo, (3) Neutral, (4) En Desacuerdo, (5) Muy en Desacuerdo.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Se tiene confianza en los empleados | <input type="checkbox"/> |
| Se trata a los empleados con respeto | <input type="checkbox"/> |
| Se trata con justicia a los empleados | <input type="checkbox"/> |
| Se aprecia el trabajo intenso de los empleados | <input type="checkbox"/> |
| Se dice la verdad a los empleados | <input type="checkbox"/> |

4. Autonomía de Grupo: Indique el grado en que Usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Para ello se ha introducido una escala numérica que va de 1 a 5, donde (1) significa Totalmente de Acuerdo, (2) De Acuerdo, (3) Neutral, (4) En Desacuerdo, (5) Muy en Desacuerdo.

| Aspectos a Evaluar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Mi grupo de trabajo decide como realizar las tareas | <input type="checkbox"/> |
| Mi grupo de trabajo determina que procedimiento usar | <input type="checkbox"/> |
| Mi grupo de trabajo tiene libertad para elegir sus propios métodos de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Mi grupo de trabajo controla la programación de sus tareas | <input type="checkbox"/> |
| Mi grupo de trabajo determina la secuencia de su trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Mi grupo de trabajo decide cuando realizar ciertas actividades | <input type="checkbox"/> |
| Mi grupo de trabajo puede modificar sus objetivos dentro del marco estratégico de la organización | <input type="checkbox"/> |
| Mi grupo de trabajo tiene cierto control sobre lo que se supone se debe lograr | <input type="checkbox"/> |

Tabla de Conversión Sigma

| Rendimiento (%) | NIVEL EN SIGMA | DPMO |
|-----------------|----------------|--------|
| 6,68 | 0,00 | 933200 |
| 8,455 | 0,13 | 915450 |
| 10,56 | 0,25 | 894400 |
| 13,03 | 0,38 | 869700 |
| 15,87 | 0,50 | 841300 |
| 19,08 | 0,63 | 809200 |
| 22,66 | 0,75 | 773400 |
| 26,595 | 0,88 | 734050 |
| 30,85 | 1,00 | 691500 |
| 35,435 | 1,13 | 645650 |
| 40,13 | 1,25 | 598700 |
| 45,025 | 1,38 | 549750 |
| 50 | 1,50 | 500000 |
| 54,975 | 1,63 | 450250 |
| 59,87 | 1,75 | 401300 |
| 64,565 | 1,88 | 354350 |
| 69,15 | 2,00 | 308500 |
| 73,405 | 2,13 | 265950 |
| 77,34 | 2,25 | 226600 |
| 80,92 | 2,38 | 190800 |
| 84,13 | 2,50 | 158700 |
| 86,97 | 2,63 | 130300 |
| 89,44 | 2,75 | 105600 |
| 91,545 | 2,88 | 84550 |
| 93,32 | 3,00 | 66800 |
| 94,79 | 3,13 | 52100 |
| 95,99 | 3,25 | 40100 |
| 96,96 | 3,38 | 30400 |
| 97,73 | 3,50 | 22700 |
| 98,32 | 3,63 | 16800 |
| 98,78 | 3,75 | 12200 |
| 99,12 | 3,88 | 8800 |
| 99,38 | 4,00 | 6200 |
| 99,565 | 4,13 | 4350 |
| 99,7 | 4,25 | 3000 |
| 99,795 | 4,38 | 2050 |
| 99,87 | 4,50 | 1300 |
| 99,91 | 4,63 | 900 |
| 99,94 | 4,75 | 600 |
| 99,96 | 4,88 | 400 |
| 99,977 | 5,00 | 230 |
| 99,982 | 5,13 | 180 |
| 99,987 | 5,25 | 130 |
| 99,992 | 5,38 | 80 |
| 99,997 | 5,50 | 30 |
| 99,99767 | 5,63 | 23,35 |
| 99,99833 | 5,75 | 16,7 |
| 99,999 | 5,88 | 10,05 |
| 99,99966 | 6,00 | 3,4 |

Norma COPC-2000 PSIC
Gold, Versión 3.4
Abril del 2004

COPC-2000 CSP Gold Standard Release 3.4 February 2004

COPC-2000® es una marca de certificación de Customer Operations Performance Center Inc. La marca de certificación está registrada en la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos y en la Argentina. En otros países se encuentra en estado de solicitud.

COPC y COPC con dibujos son marcas registradas de Customer Operations Performance Center Inc.

©1996-2004 Customer Operations Performance Center Inc.

Reservados todos los derechos. La reproducción total o parcial de estos materiales por cualquier medio sin previa autorización por escrito de Customer Operations Performance Center Inc. queda estrictamente prohibida.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción al Sistema de Gestión de Performance COPC | 1 |
| <i>Propósito del Sistema de Gestión de Performance COPC</i> | <i>2</i> |
| <i>Las Normas COPC-2000 PSIC.....</i> | <i>3</i> |
| <i>El Comité de Normalización de las Normas COPC.....</i> | <i>4</i> |
| <i>“Vamos por la Gold”</i> | <i>5</i> |
| <i>Dirección Estratégica de las Normas COPC-2000.....</i> | <i>6</i> |
| <i>¿Por qué Certificar según la Norma COPC-2000 PSIC Gold?.....</i> | <i>7</i> |
| <i>Un Compromiso para Mejorar Servicio y Calidad, Aumentar Ingresos y Disminuir Costos</i> | <i>8</i> |
| Marco de Trabajo de la Norma COPC-2000 PSIC Gold | 9 |
| Conceptos Básicos de la Norma COPC-2000 PSIC Gold..... | 11 |
| <i>Términos Clave y Relaciones</i> | <i>11</i> |
| <i>Requisitos de Evaluación</i> | <i>15</i> |
| 1.0 Liderazgo y Planeamiento..... | 19 |
| 1.1 <i>Declaración de la Dirección.....</i> | <i>19</i> |
| 1.2 <i>Procesos de Planeamiento Estratégico y Anual.....</i> | <i>20</i> |
| 1.3 <i>Plan Estratégico y Planes de Negocios</i> | <i>21</i> |
| 1.4 <i>Revisión de Performance</i> | <i>22</i> |
| 1.5 <i>Revisión del Sistema de Gestión.....</i> | <i>22</i> |
| 2.0 Procesos | 23 |
| 2.1 <i>Desarrollo de Nuevas Capacidades de Servicio del PSIC para el Usuario final.....</i> | <i>23</i> |
| 2.2 <i>Implementación de Nuevos Productos, Servicios, Programas y Clientes</i> | <i>24</i> |
| 2.3 <i>Control de Procesos</i> | <i>25</i> |
| 2.4 <i>Mejora de Procesos.....</i> | <i>26</i> |
| 2.5 <i>Auditorías de los Procesos.....</i> | <i>26</i> |
| 2.6 <i>Monitoreo de Transacciones</i> | <i>27</i> |
| 2.7 <i>Pronósticos, Planificación y Programación del Personal</i> | <i>29</i> |
| 2.8 <i>Planificación de Contingencias.....</i> | <i>30</i> |
| 2.9 <i>RUICA.....</i> | <i>31</i> |

| | |
|--|-----------|
| 2.10 Seguridad de los Datos | 32 |
| 2.11 Privacidad del Usuario Final..... | 32 |
| 2.12 Disponibilidad y Actualización de la Información y los Datos..... | 33 |
| 3.0 Recursos Humanos | 35 |
| 3.1 Definición del Puesto de Trabajo..... | 35 |
| 3.2 Reclutamiento y Contrataciones..... | 35 |
| 3.3 Capacitación y Desarrollo..... | 36 |
| 3.4 Verificación de Habilidades y Conocimientos | 37 |
| 3.5 Gestión de Desempeño del Personal..... | 38 |
| 3.6 Compensaciones y Reconocimientos..... | 39 |
| 3.7 Entorno de Trabajo | 39 |
| 4.0 Performance..... | 41 |
| 4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente | 41 |
| 4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final..... | 43 |
| 4.3 Performance del Servicio y la Calidad | 44 |
| 4.4 Performance de Proveedores Clave..... | 45 |
| 4.5 Eficiencia al Nivel de Procesos..... | 46 |
| 4.6 Eficiencia de Activos | 47 |
| 4.7 Rotación del Personal..... | 48 |
| 4.8 Satisfacción, Ausentismo y Seguridad del Personal | 49 |
| 4.9 Costo de la Mala Calidad (COPQ)..... | 51 |
| 4.10 Alcanzando Resultados | 52 |
| Anexos..... | 55 |
| <i>REQUISITOS DEL ANEXO 1</i> | 55 |
| ANEXO 1A: Centro de Contacto con Clientes—Servicios Entrantes | 59 |
| ANEXO 1B: Centro de Abastecimiento y Distribución de Pedidos (a granel y directos al usuario final) | 63 |
| ANEXO 1C: Centro Soporte y Asistencia Técnica/Línea de Ayuda/ Mesa de Ayuda | 66 |
| ANEXO 1D: Centro de Gestión de Contactos con Clientes (Contactos salientes) ... | 70 |

| | |
|---|------------|
| ANEXO 1E: Comercio Electrónico | 73 |
| ANEXO 1F: Cobranzas | 77 |
| ANEXO 1G: Servicios de Seguros de Salud..... | 80 |
| ANEXO 1H: Tercerización de Procesos de Negocios (BPO) | 84 |
| Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Proveedores Internos de Servicios a Clientes | 91 |
| Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Operaciones de Fulfillment..... | 92 |
| Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Gestión de Contactos Salientes | 93 |
| Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Comercio Electrónico | 95 |
| Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Cobranzas..... | 96 |
| Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC para Seguros de Salud | 97 |
| Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC para Tercerización de Procesos de Negocios (BPO) | 98 |
| Glosario de Términos | 101 |

Introducción al Sistema de Gestión de Performance COPC

El Sistema de Gestión de Performance COPC es un conjunto de prácticas de gestión y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente, diseñadas para:

- Reducir el costo de proveer un servicio excelente.
- Mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad.
- Aumentar los ingresos.

Los datos demuestran que los centros que adoptan el Sistema de Gestión de Performance COPC pueden reducir costos significativamente al mismo tiempo que mantienen o mejoran la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y del usuario final.

¿Qué Tipos de Operaciones Usan el Sistema de Gestión de Performance COPC?

- **Centros Inbound y Outbound 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 los tradicionales correo o fax. Los servicios ofrecidos generalmente incluyen atención al cliente, soporte técnico, reservaciones, servicios de operador, ventas y otros.
- **Operaciones de Tercerización de Procesos de Negocios:** Estas operaciones se componen de una variedad de funciones de servicio incluyendo el alta y la activación de nuevas cuentas, gestión de registros, procesamiento de reclamos, reintegros, y otras funciones similares.
- **Centros de Procesamiento de Transacciones:** Estas operaciones típicamente procesan transacciones no electrónicas como cartas.
- **Centros de Fulfillment:** 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).

- **Operaciones de Servicio de Campo:** Éstos 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.

El sistema de Gestión de Performance COPC lo utilizan *proveedores internos* (es decir, aquellos que interactúan con los usuarios finales de su propia empresa), *proveedores externos* (es decir, aquellos que interactúan con los usuarios finales de sus clientes) y *compradores* de servicios a terceros.

Propósito del Sistema de Gestión de Performance COPC

El Sistema de Gestión de Performance COPC fue desarrollado y ganó una difundida aceptación porque:

- Funciona! Los usuarios de este Sistema redujeron costos, aumentaron sus ingresos, mejoraron servicio y calidad, y aumentaron la satisfacción del cliente.
- Los Proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSICs) quieren un marco de trabajo claro dentro del cual puedan definir e implementar esfuerzos hacia la mejora. Dicho marco de trabajo establece un lineamiento para la implementación de técnicas de gestión de alta performance y provee de un lenguaje común para el manejo de relaciones y comunicaciones.
- Los clientes de PSICs externos quieren definir los requisitos mínimos operacionales y de gestión que los PSICs necesitan poner a punto para asegurar que los servicios que ellos proveen tengan una alta probabilidad de alcanzar consistentemente los requisitos demandados por sus clientes y usuarios finales.

Las Normas COPC-2000 PSIC

Uno de los componentes clave del Sistema de Gestión de Performance COPC es la Norma COPC-2000 PSIC Gold.

La Norma Básica COPC-2000 PSIC fue desarrollada en 1996 por compradores, PSICs y gerentes senior responsables de la gestión operacional de operaciones de servicios centradas en el cliente. No satisfechos con la performance de las operaciones existentes y ante la falta de lineamientos operacionales comúnmente conocidos y entendidos, estas personas trabajaron juntas para llenar este vacío e impulsar la industria. Dentro del equipo de desarrollo estaban:

- Empresas tecnológicas líderes que tercerizan y operan centros de contactos que proveen ventas, servicio al cliente, gestión de pedidos, soporte técnico y otras funciones— Microsoft, Compaq, Intel, Novell y Dell.
- Empresas conocidas por su excelente servicio provisto por sus propios centros manejados internamente en el área de ventas, servicio al cliente, operaciones de distribución/fulfillment, procesamiento de pagos y otros servicios— American Express, L.L. Bean y Motorola.
- Particulares con amplia experiencia en la gestión de operaciones y mejora de performance. Esta experiencia incluye la gestión ejecutiva de empresas, tanto de la industria de centros de contactos como de manufactura, que habían obtenido la certificación ISO para sus empresas, y un Juez del Premio Nacional Norteamericano a la Calidad, Malcolm Baldrige.

El equipo de desarrollo usó los criterios y el marco de trabajo del Premio Nacional Norteamericano a la Calidad Malcolm Baldrige como base de la Norma Básica COPC-2000® PSIC. Para satisfacer las necesidades particulares de la industria de PSICs, el equipo adaptó luego el criterio Baldrige para concertar las realidades prácticas de la industria de PSICs mediante:

- El énfasis o la adición de resultados, medidas y procesos que son más significativos para los PSICs y sus clientes y usuarios finales.
- La exclusión de porciones del criterio que, basados en la experiencia del PSIC y del cliente, no contribuían directamente a los objetivos de la Norma Básica COPC-2000® PSIC.
- La inclusión, a partir de otras normas internacionales, de aquellos componentes que mejor encaraban los enfoques prácticos de la mejora de la performance.

La versión 3.4 de las Normas COPC-2000 PSIC representa la cuarta gran revisión principal de los criterios COPC-2000 y refleja el compromiso permanente hacia la Norma y sus objetivos por parte del Comité de Normalización y de la industria. Como ha venido sucediendo desde que la Norma fue desarrollada, las revisiones de las Normas COPC-2000 PSIC sólo las lleva a cabo el Comité de Normalización.

El Comité de Normalización de las Normas COPC

Las Normas COPC-2000 han conservado la herencia de sus usuarios, que se manifiesta a través del Comité de Normalización. Este grupo está compuesto de individuos que tienen una responsabilidad de gestión ejecutiva en sus empresas y que además conocen profundamente las Normas a través de la experiencia directa de utilizar las Normas COPC-2000 en sus operaciones. Al mes de enero del 2004, el Comité de Normalización está compuesto por individuos de las siguientes empresas:

- **Apple Computer**
 - **Blue Cross Blue Shield (seguros de salud)**
 - **CentreLink (PSIC del Gobierno australiano)**
 - **ClientLogic (centro de contacto externo)**
 - **Convergys (centro de contacto externo)**
 - **COPC**
 - **DHL (Singapur)**
 - **General Motors**
 - **Japanese User Group**
 - **L.L. Bean (venta minorista por catálogos)**
 - **Legend Computer (China)**
 - **Microsoft**
 - **Motorola**
 - **TransWorks (centro de contacto externo indio)**
- El Comité de Normalización se reúne dos veces por año para interpretar y refinar las Normas COPC-2000.
 - Se continuará agregando representación internacional al Comité de Normalización.
 - Los usuarios de la Norma proveen información y necesidades al Comité de Normalización. Los cambios en las Interpretaciones de la Norma serán llevados a cabo una vez al año.

“Vamos por la Gold”

Reconociendo que las prácticas de alta performance en la industria de centros de contacto continúan evolucionando, en Diciembre del 2002 el Comité de Normalización aprobó un segundo nivel de certificación: La Certificación COPC-2000 PSIC Gold. Esta Certificación fue diseñada como un reconocimiento a PSICs que hayan implementado fuertes enfoques y hayan alcanzado niveles de performance de “clase mundial”.

- Este documento representa la segunda versión de la Norma COPC-2000 PSIC Gold. Aparte, los usuarios que lo deseen pueden revisar la Norma Básica COPC-2000® PSIC en el sitio web de COPC.
- No se han establecido requisitos “Gold” para todos los ítems de la Norma Básica COPC-2000® PSIC. 17 de los 34 ítems de la Norma COPC-2000® PSIC Gold poseen requisitos adicionales que no se incluyeron en la Norma Básica COPC-2000® PSIC.
- En algunos casos, los requisitos de la Norma COPC-2000 PSIC Gold representan requisitos adicionales para un PSIC y se aplican todos los requisitos de la Norma Básica COPC-2000® PSIC. Por ejemplo, en la Categoría 3.0 Recursos Humanos, aplican todos los requisitos de la Norma Básica. Asimismo, las posiciones que realizan monitoreo de transacciones (Ítem 2.6) y capacitación y desarrollo (Ítem 3.3) se incluyen como Puestos CRC.
- En otros casos, los requisitos de la Norma COPC-2000 PSIC Gold reemplazan a los requisitos de la Norma Básica COPC-2000® PSIC. Por ejemplo, para la Certificación Gold se requiere mensualmente la satisfacción del usuario final, mientras que en la Norma Básica COPC-2000® PSIC se la requiere cada seis meses.
- Los PSICs que consideren la certificación respecto de la Norma COPC-2000 PSIC Gold deberán contactar a COPC con bastante antelación a su auditoría de certificación o próximas auditorías de re-certificación.

Dirección Estratégica de las Normas COPC-2000

En su reunión de Diciembre del 2002, el Comité de Normalización de COPC desarrolló la siguiente declaración de política estratégica para evolución continua de las Normas COPC-2000.

- **Las Normas cambiarán anualmente para reflejar la evolución de la industria.** La industria de los centros de contacto con el cliente está evolucionando rápidamente y las Normas COPC-2000 reflejarán este desarrollo y mantendrán sus status de constituir la definición global de “state of the art” en mejores prácticas y performance. Los cambios a las Normas COPC-2000 serán anunciados en el primer trimestre de cada año a continuación de la reunión final de cada año del Comité de Normalización.
- **Los cambios serán de dos tipos:**
 - Cambios de mantenimiento: Incluyen interpretaciones y aclaraciones.
 - Cambios para “subir la vara”: Estos cambios continuarán incrementando el rigor de las Normas para mantenerlas como la definición global de “state of the art” de prácticas y performance.
- **Los requisitos se volverán más rigurosos con el tiempo.** Desde su bosquejo inicial, la Norma Básica COPC-2000® PSIC se ha vuelto más detallada en la mayoría de los 34 Ítems. Los usuarios deberían esperar que, a la par de la evolución de la industria, los ítems dentro de la Norma aumenten su rigor. Por ejemplo, originalmente la Norma Básica COPC-2000® PSIC no requería métricas de eficiencia al nivel de los procesos porque éstas no estaban disponibles o no eran utilizadas en la industria. Cuando se introdujo el ítem 4.5 Eficiencia al Nivel de los Procesos, se requería una sola métrica de eficiencia para algunos PCRCs. Durante los últimos años, se refinaron los requisitos del ítem hasta:
 - Requerir tres métricas de eficiencia para Telefónico Entrante.
 - Requerir que la Utilización de RACs, AHT y Costo por Transacción sean las tres métricas requeridas.
- **La Norma COPC-2000 PSIC Gold se utilizará para introducir nuevos requisitos.** En su reunión de diciembre del 2002, el Comité de Normalización desarrolló y aprobó una Norma COPC-2000 PSIC Gold. El propósito de introducir la Norma COPC-2000 PSIC Gold era doble:
 - Brindar a PSICs de alta performance un nuevo nivel de reconocimiento que los distinguirá como dentro de los mejores en el mundo.
 - Proveer a la industria de un modelo con el cual conducir la alta performance.

El Comité de Normalización utilizará la Norma COPC-2000 PSIC Gold para introducir y evaluar los nuevos requisitos e informar a la comunidad global de PSICs acerca de los enfoques y niveles de performance que definen a un PSIC de alta performance.

Asimismo, el Comité de Normalización se compromete a asegurar que tanto la versión PSIC como la versión Organización de Gestión de Proveedores (VMO) de la Norma COPC-2000 continuarán estando alineadas.

- **En el corto y mediano plazo, los usuarios pueden esperar los siguientes refinamientos en la Norma:**
 - Requisitos más rigurosos para Control Estadístico de Procesos y Costo de la Mala Calidad.
 - Requisito de demostrar una reducción en el costo por transacción.
 - Gestión del Nivel de Servicio por bandas.
 - Una recolección y utilización más frecuente de datos de satisfacción del usuario final.

¿Por qué Certificar según la Norma COPC-2000 PSIC Gold?

El requisito básico de la Norma COPC-2000 PSIC Gold es que los Proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSICs) certificados tengan los datos operacionales y de performance requeridos para desempeñarse consistentemente en las áreas de servicio, calidad, ingresos y costos. Los PSICs certificados tienen:

- Mediciones objetivas instaladas para todas las actividades que impactan directamente sobre usuarios finales y clientes.
- Capacidad, que tiene que ser demostrada, para alcanzar la mayoría de sus objetivos de performance.
- Metodologías de mejora de performance que se haya demostrado producen resultados.
- Un sistema que permita a los clientes y a la gerencia del centro verificar que el centro monitorea y gestiona activamente el sistema a través del tiempo para mejorar la performance.

La Norma COPC-2000 PSIC Gold describe los enfoques para la gestión de performance que un PSIC debe establecer y define las métricas que un proveedor debe usar para evaluar la efectividad y eficiencia de sus enfoques. *Es un marco de trabajo sostenido de gestión de performance para proveedores.* El marco de trabajo de la Norma COPC-2000 PSIC Gold relaciona los objetivos de performance centrada en el cliente del proveedor con sus procesos operacionales y con la gente que los administra y mantiene. Los objetivos, procesos y personas están relacionados con la declaración de dirección y con las

estrategias que los impulsan y sostienen. Esta integración asegura que focalizar en el cliente y en la eficiencia conduce a la performance, el comportamiento y la dirección. ***La excelencia y la eficiencia a partir de la orientación al cliente y al usuario final son las metas deseadas por todos los PSICs que adoptan la Norma COPC-2000 PSIC Gold como el marco de trabajo para el sistema de gestión y la mejora.***

Muchos PSICs buscan instalar estas prácticas y hacer el seguimiento de mediciones para llegar a *cumplir con* los principales requisitos de la Norma. Este cumplimiento es juzgado y verificado durante el proceso de certificación, el cual requiere de la presentación de una solicitud escrita, seguida de una auditoría “in situ” por parte de Customer Operations Performance Center Inc. (COPC) o de sus licenciatarios. ***Alcanzar la certificación del cumplimiento con la Norma COPC-2000 PSIC Gold es un objetivo principal de mediano plazo para muchas empresas que usan este documento.***

Un Compromiso para Mejorar Servicio y Calidad, Aumentar Ingresos y Disminuir Costos

A lo largo de las Normas COPC-2000 PSIC Básica y Gold hay evidencia demostrada de que se pueden mejorar el servicio y la calidad y aumentarse los ingresos al mismo tiempo que se reduce el costo.

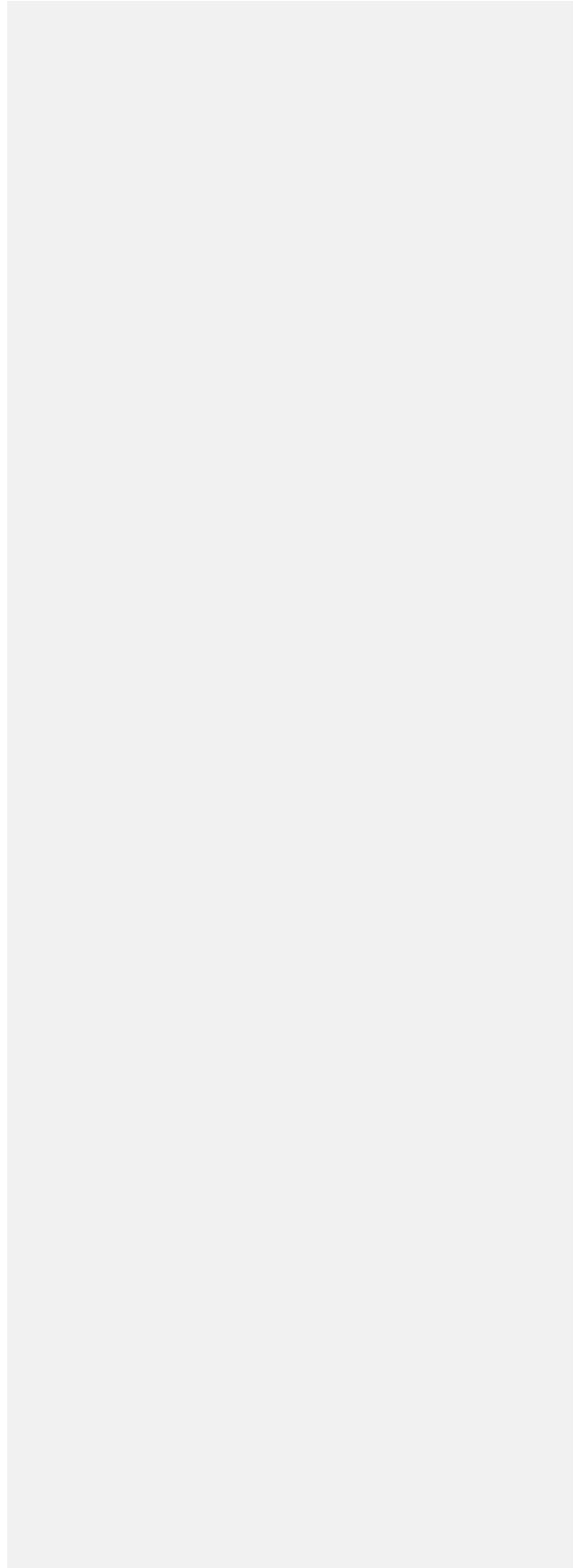
- El ***Servicio*** es la velocidad con que se hacen las cosas desde la perspectiva del cliente. Puede ser cuánto se tarda en hablar con un agente en vivo o cuánto tarda en recibirse una respuesta por e-mail.
- La ***Calidad*** es hacer las cosas con precisión en el primer intento (por ej.: respuesta correcta a una consulta, ingreso correcto de un pedido, envío del producto correcto a la dirección correcta).
- La generación de ***Ingresos*** acontece en centros de ventas y cobranzas.
- El ***Costo*** generalmente se focaliza en la eficiencia y en el costo por unidad incurrido por el PSIC para proveer un producto o servicio. El costo es diferente del precio. El precio representa lo que un PSIC podría cobrar por sus servicios o la carga de costo transferida a la corporación matriz.

Marco de Trabajo de la Norma COPC-2000 PSIC Gold

El Sistema de Gestión de Performance COPC-2000 es un sistema global e integrado para la gestión de una operación de servicio centrada en el cliente.

- El Marco de Trabajo comienza con la **conducción** de la gestión de la performance focalizada en el cliente, personificada en las características y actividades de liderazgo descritas en la *Categoría 1.0, Liderazgo y Planeamiento*.
- La *Categoría 2.0, Procesos* y la *Categoría 3.0, Recursos Humanos*, tomadas en conjunto, representan los **facilitadores** de la organización: una fuerza de trabajo capacitada y motivada, que utiliza procesos bien diseñados y maneja esos procesos con la información apropiada.
- El **objetivo** del sistema es una composición balanceada de satisfacción del cliente y del usuario final, performance de producto y servicio, productividad, y satisfacción del empleado, tratados en la *Categoría 4.0, Performance*.





Conceptos Básicos de la Norma COPC-2000 PSIC Gold

Términos Clave y Relaciones

Proveedor de Servicios Integrales al Cliente (PSIC)

La Norma COPC-2000 PSIC Gold está diseñada para Entornos de Servicio. Los Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs) incluyen la mayoría, sino todos, los tipos de entornos de servicio. Los PSICs proveen servicios a usuarios finales de parte de sus clientes. En la página 1 se provee una lista representativa, aunque incompleta, de entornos de servicio donde se utiliza la Norma COPC-2000 PSIC Gold.

Los PSICs que probaron usar la Norma COPC-2000 PSIC Gold en áreas “no listadas” han tenido éxito cuando focalizaron en el desarrollo de PCRCs (ver la definición más adelante) relevantes a sus entornos de servicio. El personal profesional de COPC está a su disposición para asistirlo en cuanto a la determinación acerca de si COPC es lo indicado para su negocio.

Clientes

Los clientes son a) organizaciones que contratan PSICs externos para proveer de 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 Clientes del PSIC externo. Pueden ser consumidores, negocios, organizaciones, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.

Representante de Atención al Cliente (RAC)

El término “Representante de Atención al Cliente”, o “RAC”, se utiliza en la Norma COPC-2000 PSIC Gold 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, representantes de servicio técnico, representantes de comunicaciones, representantes de consultas, representantes operativos y cyber-agentes.

Entidad

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

| Entidad | Ejemplo |
|---|--|
| Empresa | Corporación de Servicios “Valor plus”. |
| Locación | El Centro de Atención al Cliente de San José, California de la Corporación de Servicios “Valor Plus”. |
| Locación y Servicio según lo definido por el Anexo 1 (por ej., centro de contacto con clientes servicios entrantes, fulfillment, soporte técnico, gestión de contactos salientes, comercio electrónico, cobranzas y seguros de salud) | La Operación de Soporte Técnico del Centro de Atención al Cliente de San José, California de la Corporación de Servicios “Valor plus”. |
| Unidad Estratégica de Negocios (u otra unidad operativa claramente definida dentro del PSIC) | Unidad de Negocios de Servicios Financieros del centro de San José, California de la Corporación de Servicios “Valor Plus”. |
| Programa(s) de Clientes | La Unidad Megasoft de La Operación de Soporte Técnico del Centro de Atención al Cliente de San José, California de la Corporación de Servicios “Valor Plus”. |

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. Estos 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 y del PSIC. Cuanto más clara es la estructura de la organización, mayor es la posibilidad de que el PSIC tenga diferentes programas. Así, un PSIC que use dos equipos diferentes para un cliente probablemente tenga dos programas para ese cliente.

Clasificación del Personal

Las posiciones ocupadas por el personal dentro del PSIC (concepto opuesto al de personal ocupando posiciones), desde la perspectiva del usuario final, se describen a través de dos categorías diferentes de personal:

- El **personal Indefinido** ocupa posiciones sin fecha conocida de finalización. Éste es empleado por el PSIC o por una empresa de búsqueda y contratación de personal o una empresa de reclutamiento (en cuyo caso generalmente se los llama “temps”).

Una posición de RAC que es ocupada durante el transcurso de un año por cuatro “temps” con una asignación de tres meses, es de hecho una posición indefinida para los propósitos de la Norma.

- El **personal Temporario** ocupa posiciones para las cuales hay una fecha conocida de finalización, como ser la temporada de fiestas, en la que se toma personal extra.

En la Norma COPC-2000 PSIC Gold, la expresión “todo el personal” se refiere a ambos, tanto el personal indefinido como el temporario.

Puestos Clave Relacionados con el Cliente (Puestos CRC)

Los Puestos CRC son aquellas posiciones que ejecutan o dirigen en forma directa al personal que desempeña PCRCs (ver definición abajo). Además, para la Norma COPC-2000 PSIC Gold, los Puestos CRC incluyen al personal que realiza Monitoreo de Transacciones (Ítem 2.6) y Capacitación y Desarrollo (Ítem 3.3). Los ejemplos que se proveen a continuación son para un centro de contactos y una operación de fulfillment; cada PSIC generalmente tiene su terminología particular y única para el personal que desempeña Puestos CRC. El personal de COPC lo ayudará a identificar sus Puestos CRC si existieran dudas al respecto.

- Para centros de contacto con el cliente, los Puestos CRC incluyen: RACs, agentes de e-mail o Internet, procesadores de correo y fax, así como personal que dirige, gestiona y evalúa su performance (en la industria generalmente se refieren a ellos como líderes de línea o supervisores).
- Para operaciones de Fulfillment, los Puestos CRC incluyen: ensambladores, responsables de selección empaque y envío, manipuladores de materiales, y personal que dirige, gestiona y evalúa su performance (en la industria generalmente se refieren a ellos como líderes de línea o supervisores).
- Para todos los PSICs, los Puestos CRC también incluyen: coordinadores de clientes, personal emisor de facturas, personal que realiza monitoreo de transacciones y personal encargado de capacitación y desarrollo.

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 performance 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)
 - Fulfillment (Anexo 1B).
 - Soporte Técnico / Línea de ayuda / Mesa de Ayuda (Anexo 1C).

- Administración 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 materialmente en 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.

Si uno o más de los procesos clave desarrollados por su PSIC no estuviera cubierto en los presentes anexos, COPC trabajará con su organización para desarrollar una lista relevante y específica a sus necesidades. Esto puede llegar a requerir la aprobación del nuevo Anexo desarrollado por parte del Comité de Normalización, a fines de estar en total conformidad con el proceso de Certificación. Si esto fuese necesario, COPC gestionará este proceso con el Comité de Normalización en representación de su entidad.

Procesos Clave de Apoyo (PCAs)

Los Procesos Clave de Apoyo (PCAs) son aquellos necesarios para facilitar o mantener que los PCRCs alcancen los objetivos de niveles de performance. Éstos casi siempre incluyen: sistemas de información, pronósticos, selección y contratación de personal capacitación y telecomunicaciones (para centros de contacto con el cliente). Los PCAs están identificados en el Anexo 1.

Proveedores Clave

Los Proveedores Clave son aquellas organizaciones, externas a la entidad, que desarrollan PCRCs 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.

Requisitos de Evaluación

Los PSICs que buscan la Certificación según las Normas COPC-2000 PSIC 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.

Enfoque e Implementación Generalizada

Las primeras tres categorías de la Norma COPC-2000 PSIC Gold describen los diferentes tipos de procesos, prácticas y procedimientos que un PSIC debe desarrollar e implementar para alcanzar los requisitos de la Norma COPC-2000 PSIC Gold. Los *Enfoques* son los procesos, prácticas y procedimientos usados para alcanzar los requisitos de COPC.

La *Implementación Generalizada* se refiere a cuán extensivamente son usados estos enfoques a lo largo de toda la organización del PSIC. Los enfoques bien diseñados que son implementados en forma generalizada conducirán a altos y sostenidos niveles de performance, todo lo cual es el objetivo de la Norma COPC-2000 PSIC Gold.

Hay un cierto número de factores específicos del PSIC (por ej.: declaración de la dirección, posición competitiva, requisitos del cliente y usuario final y cultura) que el PSIC 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 PSIC Gold no requiere que los PSICs 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 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 deben ser usados 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 la performance así como los niveles de performance en efecto conseguidos.
- La combinación de enfoques e implementación generalizada debe hacer posible para la entidad el alcanzar los otros requisitos de la Norma COPC-2000 PSIC Gold.

Resultados

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

La Norma COPC-2000 PSIC Gold requiere que los PSICs evalúen su performance a través de dos dimensiones:

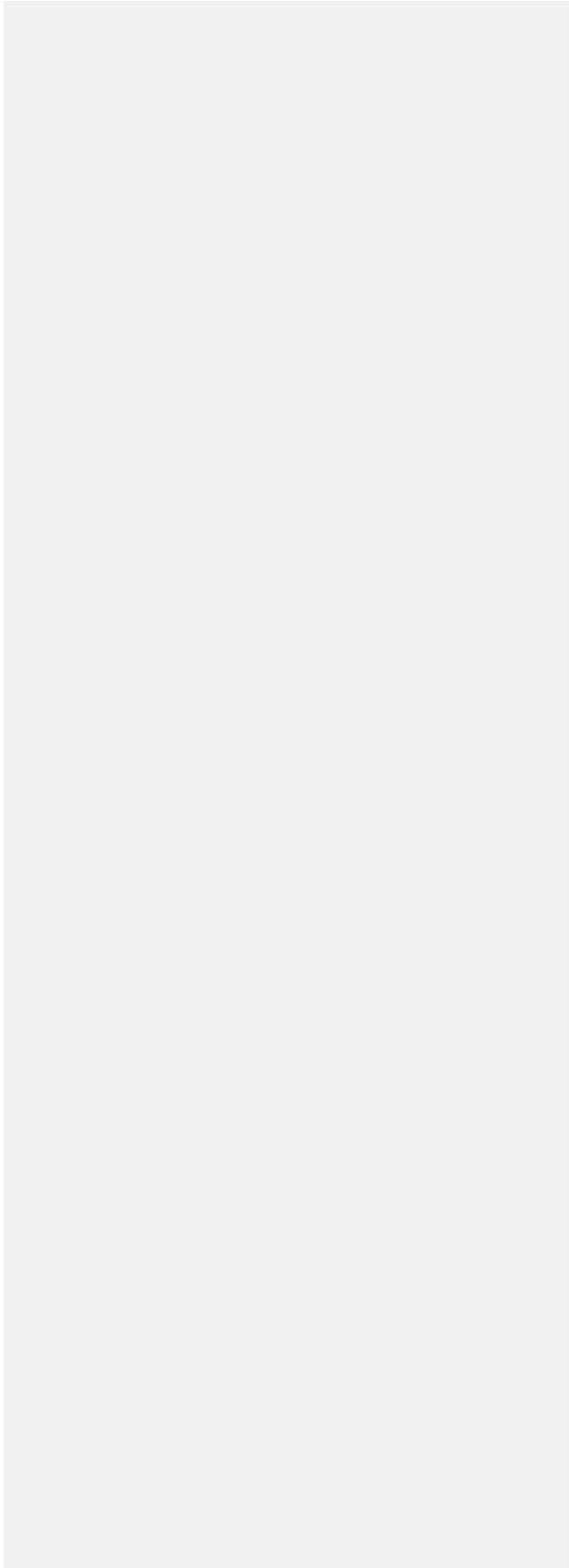
- Los **Niveles** reflejan la performance del PSIC en momentos específicos y se los evalúa en relación con la performance alcanzada mediante comparaciones apropiadas. Estas comparaciones generalmente incluyen uno o más de los siguientes:
 - Benchmarks: Empresas reconocidas por ser excelentes en determinadas áreas.
 - Promedios o normas de la industria o de otras industrias.
 - Los objetivos de performance del PSIC. 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 la performance del PSIC respecto de una métrica. Las tendencias deberían demostrar una mejora sostenida para métricas en donde los objetivos de nivel de performance no se están alcanzando de manera consistente y una evaluación apropiada de las métricas requiere generalmente al menos seis meses de datos para las métricas de PCRCs y PCAs.

Para obtener la certificación según la Norma COPC-2000 PSIC Gold, un PSIC debe (1) alcanzar o exceder los objetivos de nivel de performance para un mínimo del 65% de sus métricas requeridas de la *Categoría 4.0 Performance* y (2) alcanzar/exceder los niveles de performance o mostrar una tendencia sostenida de mejora en un total del 75% de sus métricas requeridas de la *Categoría 4.0 Performance*. Por favor, diríjase al *Ítem 4.10 Alcanzando Resultados* para detalles adicionales acerca de los requisitos de performance de la Norma COPC-2000 PSIC Gold.

Integración entre los Ítems de la Norma COPC-2000 PSIC Gold

Los enfoques e ítems individuales no pueden evaluarse aisladamente o sobre una posición única, ya que la Norma COPC-2000 PSIC Gold es parte de un sistema integrado de gestión de performance. Los PSICs que implementan la Norma COPC-2000 PSIC Gold deben tener un enfoque holístico, porque hay fuertes vínculos entre los 34 ítems. Por ejemplo:

- Una mala performance de calidad y servicio en el Ítem *4.3 Performance del Servicio y la Calidad*, puede indicar un proceso fuera de control en el Ítem *2.3 Control de Procesos*, o una falta de habilidades y conocimientos en el Ítem *3.3 Capacitación y Desarrollo*.
- Los cambios efectuados a un enfoque o su implementación generalizada se deberían reflejar, con el tiempo, en mejoras de los resultados.
- El desarrollo o la continuidad de tendencias adversas en los resultados debería ser considerado como evidencia de que un enfoque necesita ser controlado y mejorado.



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 facilitar la performance. La

Categoría 1.0 se focaliza en cómo el PSIC ejerce liderazgo apropiado en términos de declaración de la dirección, planeamiento y revisiones y en cómo esto permite que el PSIC alcance sus objetivos

1.1 Declaración de la Dirección

El PSIC debe tener una declaración de dirección global documentada (visión, misión o propósito) que clarifique su compromiso hacia clientes y usuarios finales.

1. La declaración de dirección del PSIC debe contener cada uno de los siguientes aspectos:
 - a) Satisfacción del cliente y usuario final
 - b) Servicio (por ej., duración de ciclo)
 - c) Calidad (por ej., precisión)
 - d) Costo/eficiencia (por ej., costo por llamada)
2. Al menos el 80 % del personal indefinido debe demostrar que comprende la declaración de la dirección.
3. El comportamiento de gerentes y empleados debe estar alineado con la declaración de la dirección.
4. El PSIC debe asegurar que los departamentos, individualmente, trabajan efectivamente en conjunto y que sus objetivos y acciones están alineados entre sí, así como con la declaración de la dirección.

1.2 Procesos de Planeamiento Estratégico y Anual

El PSIC debe tener y usar un enfoque para el desarrollo de los planes estratégicos y el plan anual de negocios.

1. El proceso de planeamiento estratégico del PSIC debe incluir un análisis de las tendencias del mercado, requisitos del cliente y el usuario final, y la posición competitiva del PSIC.
2. El proceso de planeamiento anual del PSIC debe incluir un análisis de todas las métricas de performance requeridas en la Categoría 4.0 Performance.
3. El proceso de planeamiento del PSIC debe asegurar que:
 - a) El plan estratégico global del PSIC sirve de base para los planes anuales de negocio de la entidad y los departamentos.
 - b) Los planes de la entidad y de los departamentos son consistentes entre sí y se apoyan mutuamente.
 - c) Los gerentes y supervisores comprenden sus responsabilidades específicas para implementar las acciones contenidas en los planes.

1.3 Plan Estratégico y Planes de Negocios

El PSIC debe documentar un plan estratégico de largo plazo y planes de negocio anuales para la entidad y los departamentos asociados al mismo.

1. El Plan Estratégico debe abarcar un horizonte de tiempo de por lo menos dos años e incluir objetivos de “situación final” para la performance en relación con el cliente y para la posición competitiva y/o de mercado. Si el Plan Estratégico de la Entidad está contenido dentro del plan de una organización mayor se deben poder diferenciar claramente los objetivos y elementos específicos de la entidad.
2. Los Planes Anuales de la Entidad y de los Departamentos deben contener, cada uno de ellos:
 - 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 la *Categoría 4.0 Performance* que se relacionen con la declaración de la dirección y el plan estratégico.
 - c) Para cada objetivo cuantificado, financiero y no financiero, el PSIC debe definir:
 - i. Las acciones que se deben tomar para alcanzar cada objetivo.
 - ii. Los hitos para la implementación de estas acciones.
 - iii. El/los gerente/s que serán responsables de la implementación.

1.4 Revisión de Performance

El PSIC debe tener y usar enfoques para la revisión de performance respecto de los planes anuales de negocio.

El enfoque para la revisión de los planes debe incluir:

1. Un análisis formal mensual de performance respecto de los planes.
2. Verificación que las actualizaciones o modificaciones de los planes no hayan creado inconsistencias de un nivel a otro del plan.
3. Desarrollo de acciones correctivas cuando la performance no alcanza el objetivo.
4. Asegurarse que las acciones correctivas resultan en una mejora de performance.

1.5 Revisión del Sistema de Gestión

El PSIC debe realizar una revisión abarcativa de su sistema de gestión al menos anualmente, y debe tomar acciones para solucionar deficiencias y desvíos identificados en esta revisión.

1. El sistema de gestión puede ser la Norma COPC-2000 PSIC Gold, otra norma internacional, nacional, o alguna específica de la industria, o un sistema desarrollado internamente.
2. Como mínimo, la revisión debe:
 - a) Ser llevada a cabo anualmente.
 - b) Evaluar la conformidad de todos los requisitos de la Norma COPC 2000 PSIC Gold.
 - c) Presentar resultados que incluyan evidencias documentadas de “conformidad” y “no-conformidad”.
3. El PSIC debe implementar acciones correctivas para las áreas de “no-conformidad”.

2.0 Procesos

Una performance superior deriva de la capacidad del PSIC para proveer eficientemente a sus clientes y usuarios finales con productos y servicios que cubran sus expectativas. La Categoría 2.0 se focaliza en los PCRCs y PCAs que los PSICs usan para desarrollar y entregar sus productos y servicios. También se focaliza en los mecanismos que el PSIC usa para evaluar, mantener y perfeccionar estos procesos con el fin de asegurar que funcionen efectiva y eficientemente.

2.1 Desarrollo de Nuevas Capacidades de Servicio del PSIC para el Usuario final

El PSIC debe determinar las expectativas de mediano (hasta un año) y de largo plazo del cliente y del usuario final, y convertirlas en nuevas capacidades de servicio del PSIC para el usuario final.

1. El PSIC debe recabar información de una diversidad de fuentes (por ej.: clientes actuales y potenciales, pedidos de los clientes, pedidos de cotizaciones, conferencias y estudios de la industria, encuestas a clientes y usuarios finales, y feedback de la fuerza de ventas) para identificar nuevas capacidades potenciales de servicio a usuarios finales. Para ser consideradas en este Ítem, estas nuevas capacidades deben ser visibles al usuario final (es decir, deben “tocar” al usuario final). Por ejemplo, permitir a los usuarios finales contactar al PSIC vía e-mail puede ser considerado una nueva capacidad.
2. El PSIC debe filtrar la información recabada a través de criterios previamente establecidos (ej.: directivas estratégicas, posición competitiva/ de mercado, fortalezas de la empresa, limitaciones de recursos, inversiones de capital, aspectos regulatorios) para determinar en qué áreas desarrollará nuevas capacidades de servicio al usuario final.
3. El PSIC debe contar con un proceso de desarrollo de cualquier nueva capacidad que decida incluir en 2.1.2. En general, este proceso incluye: 1) definir las características de la nueva capacidad, y 2) desarrollar la infraestructura (por ej.: tecnología, instalaciones y equipos) y los requisitos (por ej.: de gestión, de mano de obra, de capacitación y de proveedores) necesarios para proveer la nueva capacidad.

2.2 Implementación de Nuevos Productos, Servicios, Programas y Clientes

El PSIC debe implementar nuevos productos, servicios, programas y clientes para cumplir eficientemente con los requisitos y objetivos de los clientes y los usuarios finales.

1. El enfoque debe incluir:
 - a) Definición de los requisitos y objetivos del cliente.
 - b) Identificación de los PCRCs y PCAs relevantes, así como todas las métricas relacionadas con los mismos que tanto el cliente como la Norma COPC-2000 Gold requieren.
 - c) Garantía de que los procesos tienen la capacidad de cumplir con los requisitos y objetivos del cliente.
 - d) Creación de un cronograma para los requisitos logísticos (por ejemplo, instalar infraestructuras, desarrollar software y vínculos de datos, contratar y capacitar personal).
 - e) Realización de una auditoría en la primera etapa de implementación para asegurar que los procesos están bajo control y para verificar que el nuevo producto, servicio o programa está cumpliendo con los requisitos del cliente y todos los requisitos pertinentes a la Norma COPC-2000 PSIC Gold.
2. El PSIC debe hacer el seguimiento de la puntualidad de la implementación y demostrar que ha cumplido con los hitos fijados.
 - a) Para los PSICs externos, la métrica de reporte apropiada es la puntualidad en la instalación de los componentes acordados de los programas.
 - b) Para los PSICs internos, la métrica de reporte apropiada es la puntualidad en la instalación de los componentes definidos del programa.
 - c) Tanto en el caso de los PSICs internos como de los externos, se deben identificar las causas controlables y no controlables cuando no se alcanzan los objetivos de performance. Se deben tomar acciones para corregir aquellas causas controlables.
 - d) Debe fijarse un objetivo de puntualidad, consistente con la declaración de la dirección del PSIC y su plan estratégico.

2.3 Control de Procesos

El PSIC debe controlar la variación dentro de sus PCRCs.

1. Cada PCRC debe tener procedimientos claros que tengan altas probabilidades de alcanzar los requisitos y objetivos del cliente, del usuario final y del PSIC.
2. Los procedimientos para cada PCRC se deben realizar:
 - a) De la forma en que se propusieron.
 - b) De una manera consistente a través de los diferentes turnos y equipos de trabajo.
3. El PSIC debe demostrar que utiliza un enfoque que incluye Control Estadístico de Procesos para gestionar **y/o** reducir la variación en sus PCRCs.
4. Se deben evaluar los PCRCs que exhiben grandes variaciones de performance y la variación se debe reducir a un nivel aceptable.

2.4 Mejora de Procesos

El PSIC debe usar un enfoque estructurado para mejorar la performance de aquellos PCRCs que no alcancen consistentemente los requisitos y objetivos.

1. El PSIC debe utilizar un enfoque estructurado de mejora de performance, que incluye:
 - a) Definición del problema.
 - b) Análisis de los datos para determinar las causas.
 - c) Desarrollo e implementación de soluciones.
 - d) Monitoreo y evaluación de los resultados.
2. El PSIC debe ser capaz de demostrar que:
 - a) La performance mejoró como resultado de sus esfuerzos.
 - b) Existe una alta probabilidad de alcanzar los objetivos en un futuro cercano.

2.5 Auditorías de los Procesos

El PSIC debe auditar formalmente sus PCRCs.

1. Cada PCRC debe ser sometido a una evaluación detallada, de punta a punta, por lo menos una vez cada seis meses.
2. Los resultados de las auditorías se deben documentar y se los debe informar a las personas correspondientes, quienes a su vez tomarán las acciones correctivas sobre las deficiencias identificadas.
3. Los PCRCs ejecutados por proveedores clave también están sujetos a este requisito de auditoría. Si el PSIC no puede realizar la auditoría, debe buscar y revisar evidencia (ej: informe con los resultados de la auditoría), por lo menos una vez cada seis meses, que demuestre que el proveedor clave lleva a cabo auditorías de igual rigurosidad.

2.6 Monitoreo de Transacciones

El PSIC debe monitorear todos los tipos de transacciones del usuario final (por ejemplo: llamadas, faxes, correo, e-mail, Internet y transacciones EDI) para asegurar que se cumplen los requisitos y objetivos del PSIC, del cliente y del usuario final.

1. El PSIC debe contar con un enfoque para el monitoreo de transacciones diseñado para alcanzar los requisitos y objetivos del PSIC, del cliente y del usuario final. Este enfoque debe utilizarse de acuerdo al diseño, a través de todos los departamentos y equipos que procesen transacciones del usuario final. El enfoque debe incluir:
 - a) Garantía de que se monitorean todos los tipos de transacciones con el usuario final (por ejemplo: llamadas, faxes, correo, Internet, correo electrónico, etc.) y toda la información ofrecida y recibida (por ejemplo: información que los RACs ingresan en los sistemas de información).
 - b) Detalles de qué atributos de performance (por ej., precisión, profesionalismo) deben monitorearse; la precisión de errores fatales y no fatales debe ser un componente separado.
 - c) Una frecuencia de monitoreo.
 - i) Se debe monitorear a cada RAC como mínimo mensualmente.
 - ii) Se debe monitorear al menos una vez por semana a los nuevos RACs y los RACs que reciben puntajes que no pasan el monitoreo de transacciones.
 - iii) Si el enfoque requiere que la frecuencia de monitoreo de los RACs esté basada en parte en los resultados de monitoreo, se deben usar los resultados de precisión.
 - d) Un método de monitoreo (por ej.: al lado o remoto). El enfoque del PSIC para el monitoreo de transacciones debe contemplar tanto el monitoreo al lado como el remoto. La captura por imágenes y la grabación de voz no pueden ser sustituidos por el monitoreo al lado.
 - e) Una metodología de muestreo de monitoreo (es decir, cómo se selecciona la muestra) que sea apropiada al tipo y al volumen de las transacciones.
 - f) Umbrales específicos de performance (incluyendo pasa/no pasa) y un sistema de evaluación claro y objetivo. El PSIC debe tener un umbral de performance para precisión y se debe requerir que el RAC pase este umbral para aprobar el monitoreo total.
 - g) Enfoques para:
 - i) Desarrollar e implementar acciones correctivas cuando la performance individual se encuentra por debajo de los umbrales. El enfoque del PSIC en cuanto al monitoreo de transacciones debe contemplar la remoción de los RACs que repetidamente cometen errores fatales en el manejo de transacciones con el usuario final, hasta que se tome una acción correctiva efectiva.

- ii) La consolidación y el análisis continuo de los resultados de monitoreo para identificar y corregir problemas al nivel de los procesos que impactan la performance individual del personal que procesa transacciones del usuario final a través del sector.
 - h) Un plan para comunicar al personal los resultados de todas las transacciones monitoreadas, incluyendo tanto el feedback negativo como el positivo. El plan debe especificar el plazo y la manera de efectuar el “feedback”.
2. Se debe capacitar al personal que realiza el monitoreo y se deben realizar sesiones de calibración trimestrales para asegurar:
- a) Consistencia en la evaluación entre los diferentes monitores.
 - b) Puntajes que reflejen lo experimentado por el usuario final (es decir, los puntajes otorgados por los monitores no deben ser significativamente diferentes de aquellos brindados por los clientes y usuarios finales). El PSIC debe asegurar que todos los puntajes del monitoreo de transacciones sean consistentes con aquellos puntajes de satisfacción del usuario final obtenidos en el Ítem 4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final. Es probable que esto requiera un análisis de correlación y una validación de los atributos y su ponderación en el formulario de monitoreo de transacciones.

2.7 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal

El PSIC debe alinear su capacidad de personal con los patrones de entrada de transacciones.

1. El PSIC debe comprender sus patrones históricos de entrada y pronosticar los patrones de entrada futuros para cada tipo de transacción (por ej. llamadas, correo electrónico, Internet, fax, correo) con la frecuencia que sea apropiada basándose en el objetivo de duración de ciclo.
 - a) Los patrones de entrada para llamadas, correo electrónico o transacciones basadas en la web, donde el objetivo de duración de ciclo se mide en segundos, minutos u horas debe seguirse por hora del día, día de la semana y mes del año.
2. Este pronóstico debe utilizarse para desarrollar una planificación de la dotación que minimice las variaciones entre los patrones de entrada y la capacidad de dotación para los siguientes intervalos:
 - a) Teléfono y chat: intervalos de 30 minutos.
 - b) No telefónico: Intervalos apropiados para el objetivo de duración de ciclo.
3. El PSIC debe utilizar un modelo cuantitativo para desarrollar planes de planificación de la dotación que incorpore:
 - a) Tiempo Promedio de Manejo de Llamada (AHT).
 - b) Patrones de entrada pronosticados (de 2.7.1)
 - c) Objetivo de nivel de servicio
 - d) Reductores
4. El enfoque de planificación de la dotación del PSIC debe describir claramente las “reglas” para minimizar el sobre-dimensionamiento o el sub-dimensionamiento al nivel de los intervalos. Estas reglas deben implementarse según diseño.
5. Periódicamente, el PSIC debe (al menos semestralmente):
 - a) Evaluar sus reglas de dimensionamiento y sus prácticas de trabajo para identificar aquellas reglas/prácticas que están limitando su capacidad de planificar la dotación de acuerdo a los patrones de entrada pronosticados.
 - b) Cambiar sus reglas de dimensionamiento y sus prácticas de trabajo con el fin de permitir planificar mejor la dotación de acuerdo a los patrones de entrada pronosticados.
6. El plan de planificación del personal se debe implementar según diseño.
7. El PSIC debe hacer el seguimiento y la gestión de la adhesión a la programación en los siguientes intervalos:
 - a) Teléfono y chat: intervalos de 30 minutos.
 - b) No telefónico: Intervalos apropiados para el objetivo de duración de ciclo.

2.8 Planificación de Contingencias

El PSIC debe establecer un plan documentado que clarifique su enfoque respecto de la prestación de servicio durante interrupciones menores (hasta seis horas) y su recuperación de desastres graves.

1. **Interrupciones Menores de Servicio**– El PSIC debe establecer un plan documentado que clarifique su enfoque con respecto a la continuidad del servicio y la integridad de los datos durante las interrupciones 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.
2. **Desastres Graves**– El PSIC debe establecer un plan documentado que clarifique su enfoque con respecto al reinicio de las operaciones después de hechos de desastre natural, incendio u otros eventos de fuerza mayor que interrumpan la prestación del servicio durante más de seis horas. Estos planes deben incluir procedimientos para:
 - a) Mantener o restaurar el servicio.
 - b) Asegurar la integridad de los datos durante la transición.
 - c) Minimizar el tiempo de inactividad.
3. El personal correspondiente debe comprender cabalmente el enfoque para la recuperación tanto de las interrupciones menores como de desastres graves y este enfoque debe incluir objetivos claros de restauración de:
 - a) Líneas telefónicas, PBXs, conmutadores y distribuidores automáticos de llamadas (ACD).
 - b) Servidores y computadoras.
 - c) Aplicaciones de software utilizadas en la prestación de servicios y productos.
 - d) Transacciones electrónicas, incluyendo todo tipo de interfaces de comercio electrónico.

2.9 RUICA

El PSIC debe garantizar que todos los datos que recaba de la Categoría 4.0 Performance, sean RUICA.

El PSIC debe recabar, analizar y utilizar datos de performance que le permitan alcanzar los objetivos de satisfacción de clientes, servicio, calidad, costos, así como los objetivos de performance de sus empleados. En todas las métricas de performance requeridas de la Categoría 4.0 Performance, el PSIC debe garantizar que:

1. Los datos sean **R**ecolectados.
2. Los datos sean **U**sables: en particular, los objetivos deben estar claramente identificados y se deben proveer suficientes datos para percibir la tendencia. El PSIC debe establecer objetivos a niveles de alta performance a menos que éstos se encuentren en conflicto con la Declaración de la Dirección de la entidad o con los requisitos del cliente.
3. El proceso de recolección de datos asegura su **I**ntegridad. Todos los datos deben ser:
 - a) *Significativos*: reflejan lo que el requisito realmente intenta medir.
 - b) *Objetivos*: las metodologías utilizadas para recolectar los datos son imparciales.
 - c) *Precisos*: numéricamente correctos y no engañosos.
 - d) *Representativos*: reflejan la población subyacente.
4. El personal apropiado es **C**onocedor de los datos.
5. Los datos llevan a tomar **A**cciones si los resultados caen por debajo de los objetivos. El PSIC debe poder demostrar que la performance ha mejorado como resultado de sus Acciones.

2.10 Seguridad de los Datos

El PSIC debe restringir adecuadamente el acceso no autorizado a sus sistemas informáticos, archivos manuales y otros datos e información sensibles y propietarios.

1. El PSIC debe tener una política de seguridad documentada que defina cómo se protegerá el acceso a sus sistemas informáticos, archivos manuales y otros datos sensibles y propietarios.
2. El PSIC debe identificar claramente los datos sensibles y propietarios y las oportunidades clave de violación de la seguridad.
3. El PSIC debe documentar sus procedimientos para la restricción de acceso a datos sensibles y propietarios.
4. El PSIC debe verificar que estos procedimientos para se implementen según diseño y sean efectivos.

2.11 Privacidad del Usuario Final

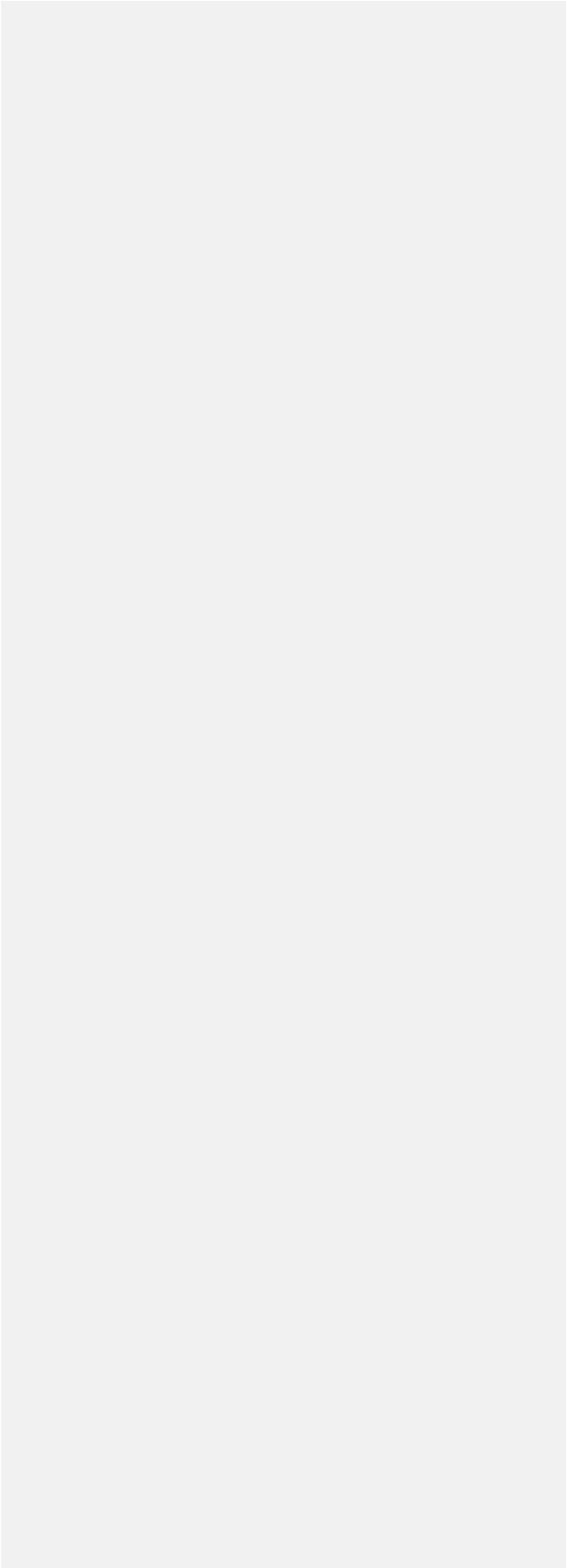
El PSIC debe proteger los datos e información sensibles y propietarios del usuario final.

1. El PSIC debe tener una política de privacidad documentada que considere todos los requisitos legales y defina cómo se protegerá la privacidad del usuario final. Los PSICs externos deben incluir en esta política aquellos datos e información del usuario final que los clientes consideren sensibles y propietarios.
2. El PSIC debe documentar sus procedimientos para la protección de la privacidad del usuario final.
3. El PSIC debe verificar que estos procedimientos para se implementen según diseño y sean efectivos.
4. Cualquier violación a esta política de privacidad debe considerarse un error fatal.

2.12 Disponibilidad y Actualización de la Información y los Datos

El PSIC debe hacer que la información y los datos relevantes y actualizados sean accesibles a todo el personal que los necesita con el fin de realizar sus tareas de manera efectiva.

1. Los procesos utilizados por el PSIC para manejar los datos y la información deben incluir mecanismos para:
 - a) Suministrar datos e información relevantes a todo el personal correspondiente.
 - b) Realizar cambios (ya sean requeridos por el cliente o el usuario final o generados internamente) a los datos y a la información.
 - c) Comunicar estos cambios a todo el personal que corresponda de manera puntual, y verificar que éste comprende y utiliza los nuevos datos e información.
 - d) Prevenir revisiones no autorizadas.
 - e) Retirar toda información y datos obsoletos.



3.0 Recursos Humanos

Alcanzar los objetivos de performance y mejorar los niveles de performance requiere de una fuerza de trabajo apropiadamente capacitada y motivada. La Categoría 3.0 requiere que los PSICs tengan enfoques de gestión de recursos humanos que permitan a todo el personal brindar productos y servicios de calidad en forma efectiva y eficiente.¹

3.1 Definición del Puesto de Trabajo

El PSIC debe poseer, por escrito, claras definiciones de las habilidades mínimas y conocimientos requeridos para Puestos CRC.

1. Para cada Puesto CRC, el PSIC debe demostrar que las habilidades mínimas y los conocimientos requeridos son los apropiados para el puesto y que cubren todas las habilidades y los conocimientos requeridos para desempeñarse en el mismo, no solamente aquellos requeridos para ser contratado para la posición.
2. Las habilidades mínimas y conocimientos requeridos deben ser verificables (ver Ítem 3.4 *Verificación de Habilidades y Conocimientos*).

3.2 Reclutamiento y Contrataciones

El PSIC debe tomar personal que tenga altas probabilidades de desempeñar exitosamente sus Puestos CRC.

1. El PSIC debe establecer una lista de requisitos mínimos de las personas a ser contratadas para cada Puesto CRC.
2. Los enfoques de reclutamiento y contratación del PSIC deben identificar y reclutar exitosamente personas con estos requisitos mínimos.
3. Aquellos reclutados con estos requisitos mínimos deben tener una alta probabilidad de desempeñar exitosamente sus Puestos CRC.

¹ La Norma COPC-2000 PSIC Gold incluye a las posiciones que realizan monitoreo de transacciones (Ítem 2.6) y que proveen capacitación y desarrollo (Ítem 3.3) como Puestos CRC.

3.3 Capacitación y Desarrollo

El PSIC debe proveer la capacitación y desarrollo que todo el personal (incluyendo personal indefinido y personal temporario) que se desempeña en Puestos CRCs necesite para adquirir y mantener las habilidades y los conocimientos requeridos para sus posiciones.

1. Para todo el personal en todos los Puestos CRC, se debe brindar capacitación para todas las habilidades mínimas y los conocimientos definidos en el *Ítem 3.1 Definición del Puesto de Trabajo*, a menos que el personal sea contratado con esas habilidades y conocimientos mínimos.
2. El PSIC debe definir formalmente un enfoque para la capacitación y desarrollo para Puestos CRC, que incluya:
 - a) El marco o la metodología (ej.: aula, en cola, en el puesto de trabajo [OJT], o en base a computadora).
 - b) Un listado de las habilidades específicas y conocimientos 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, informaciones y datos que un RAC necesitaría para acceder al sistema de la computadora.
 - c) El personal autorizado a proveer la capacitación.
 - d) Un resultado deseado o requerido que pueda ser verificado (ver *Ítem 3.4 Verificación de Habilidades y Conocimientos*).
3. Deben existir re-capacitaciones formales para el personal existente si cambian los requisitos de habilidades y conocimientos.

3.4 Verificación de Habilidades y Conocimientos

El PSIC debe verificar que todo el personal (incluyendo personal indefinido y personal temporario) que desempeña Puestos CRC posee todas las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto.

1. Para todo el personal en todos los Puestos CRC, todas las habilidades mínimas y conocimientos definidos en el *Ítem 3.1 Definición del Puesto de Trabajo* deben ser verificados previamente a la autorización al personal para realizar el trabajo.
2. El proceso de verificación de habilidades de todo el personal que desempeña Puestos CRC debe incluir:
 - a) Umbrales objetivos de performance relacionados con los requisitos mínimos para el puesto (incluyendo todas las habilidades y conocimientos mínimos).
 - b) Documentación (ej.: exámenes, resultados, fechas) que pueda ser auditada.
 - c) Planes de acción para el personal que falla en demostrar las habilidades y los conocimientos requeridos.
 - d) Re-verificaciones anuales de habilidades y conocimientos.
 - e) Re-verificaciones de habilidades y conocimientos en función de cambios en programas, procedimientos, sistemas, etc.
3. Si el proceso de verificación incluye un método de observación múltiple con visado:
 - a) Verificación Inicial: Se deben hacer al menos dos observaciones en dos momentos diferentes, realizadas por un líder, supervisor, gerente o capacitador.
 - b) Re-verificación Anual: Se debe hacer al menos una observación, llevada a cabo por un líder, supervisor, gerente o capacitador.

3.5 Gestión de Desempeño del Personal

El enfoque del PSIC para evaluar la performance individual debe apoyar y no debe tener intereses cruzados con la Declaración de la Dirección del PSIC y los objetivos de performance del negocio

1. El PSIC debe revisar la performance individual respecto de los objetivos e identificar áreas para mejora al menos anualmente, tanto para el personal indefinido como para el temporario en Puestos CRC con fecha de finalización mayor a un año.
2. Las evaluaciones deben considerar y no ser inconsistentes con los resultados del monitoreo de transacciones (ítem 2.6) y la verificación de habilidades y conocimientos (ítem 3.4)
3. Las evaluaciones deben apoyar y no trabajar con intereses cruzados con la Declaración de la Dirección del PSIC y los objetivos de performance del negocio.

3.6 Compensaciones y Reconocimientos

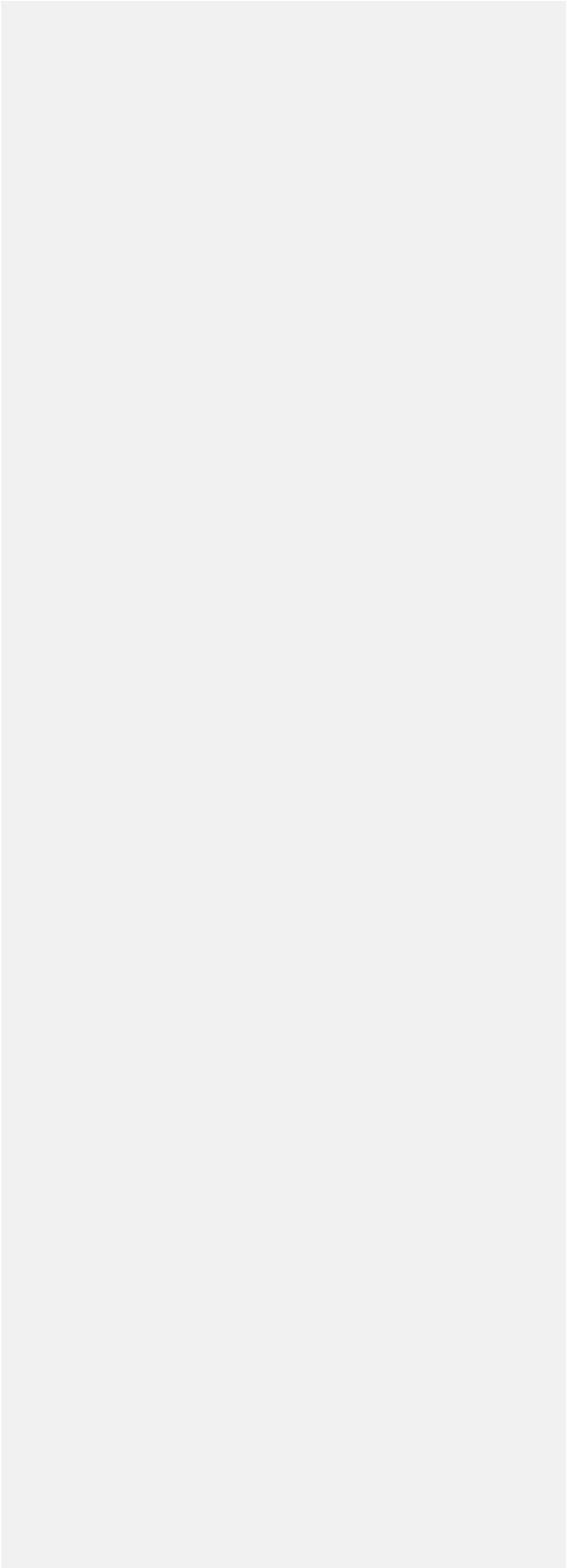
El enfoque del PSIC para proveer incentivos financieros por la performance individual y de los equipos debe apoyar y no debe tener intereses encontrados con la declaración de la dirección del PSIC y los objetivos de performance del negocio.

1. No se requiere que el PSIC cuente con un sistema de bonos u otro incentivo financiero. Sin embargo, si existieran, no pueden alentar comportamientos contrarios a la declaración de la dirección del PSIC y los objetivos de la performance del negocio.
2. Si el PSIC tiene un sistema de bonos u otro incentivo financiero, y si alcanzar altos niveles de servicio, calidad o satisfacción de clientes o usuarios finales, formara parte de la declaración de la dirección:
 - a) El sistema de bonos u otro incentivo financiero debe incluir componentes de servicio, calidad y/o satisfacción de clientes o usuarios finales.
 - b) Los incentivos para gerentes senior pueden estar basados solamente en la performance financiera sólo si los incentivos sobre el servicio, la calidad y/o la satisfacción de clientes y usuarios finales están fuertemente instalados en los otros niveles.

3.7 Entorno de Trabajo

El PSIC debe mantener un entorno de trabajo que favorezca la efectividad y la seguridad en el trabajo.

1. Las condiciones físicas del entorno no pueden ir en detrimento de la capacidad del personal para realizar su trabajo. (ej.: hacinamiento, mala iluminación, control de temperatura inadecuado, condiciones ruidosas, etc.)
2. El PSIC debe demostrar que se toman en cuenta aspectos relativos a moral, salud, seguridad y ergonomía como parte de las actividades de mejora.



4.0 Performance

El objetivo de la Norma COPC-2000 PSIC Gold es ayudar a los PSICs a alcanzar altos niveles de satisfacción de clientes y usuarios finales, performance de productos y servicios, eficiencia y satisfacción del personal, e incrementar estos niveles de manera sostenida. Los procesos descritos en los ítems 2.3 *Control de Procesos* y 2.4 *Mejora de Procesos* se usan para conducir la mejora en las métricas de la Categoría 4.0 Performance.

4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente

El PSIC debe medir y gestionar la satisfacción e insatisfacción del cliente.

Satisfacción del Cliente²

1. El PSIC debe cuantificar a nivel del programa, a través de los distintos programas para un cliente, y a nivel de la entidad a través de diferentes clientes:
 - a) Satisfacción global
 - b) Satisfacción por atributos específicos (ej.: velocidad de respuesta, precisión, puntualidad de reportes).
2. La satisfacción debe medirse al menos semestralmente.
3. Los objetivos se deben fijar de forma que sean consistentes con con la declaración de la dirección del PSIC, utilizando datos comparativos representativos de organizaciones de alta performance. Los datos comparativos se deben actualizar al menos cada dos años.
4. Los datos deben recolectarse de cada uno de los clientes que en forma conjunta representan al menos el 80 % de las transacciones o de los ingresos del PSIC. Se debe incluir además una muestra representativa del 20 % restante.
5. Este requisito puede exceptuarse si el PSIC ha hecho todo esfuerzo (incluyendo encuestas, llamadas, reuniones, etc.) para obtener datos de satisfacción del cliente y éste se niega a responder la encuesta. En este caso, el PSIC debe demostrar que los datos obtenidos de otros clientes es suficiente para gestionar el negocio.
6. El PSIC debe evaluar la satisfacción de todo el personal del cliente que posea una importante:
 - a) Influencia sobre las relaciones del cliente con el PSIC.
 - b) Interacción con el PSIC.

² A los proósitos del Ítem 4.1, un cliente se define como todo el personal del cliente que posee una significativa 1) influencia sobre la relación del cliente con el PSIC y/o 2) sobre las interacciones con el PSIC.

Insatisfacción del Cliente

7. Una queja del cliente se define, de manera abarcativa, como todo comentario negativo (recibido en persona o por teléfono, correo, fax, e-mail, etc.) respecto de cualquier aspecto de los productos, servicios, personal o agentes del PSIC.
8. El PSIC 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.
9. Las quejas y otros datos de insatisfacción del cliente deben ser:
 - a) Recabados en forma continua.
 - i) Clasificados y registrados por causa o síntoma.
 - ii) Analizados trimestralmente.
 - b) El PSIC debe recabar datos de insatisfacción del cliente del 100% de los clientes y programas.
 - c) Se deben tomar acciones sobre todas las quejas del cliente.
 - i) Debe existir un proceso para responder a las quejas del cliente en forma individual.
 - ii) Este proceso debe incluir el seguimiento de “puntualidad de respuesta” o bien el de “puntualidad de resolución”.

4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final

El PSIC debe medir y gestionar la satisfacción e insatisfacción del usuario final.

1. El PSIC 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 final³.
2. El PSIC debe cuantificar, al nivel del RAC individual, al nivel del programa, a través de los múltiples programas para un cliente; y al nivel de la entidad a través de los 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 puede no ser relevante al nivel del RAC).
3. La satisfacción e insatisfacción del usuario final debe medirse al menos mensualmente y debe 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 del PSIC, utilizando datos comparativos que sean representativos de organizaciones de alta performance. Los datos comparativos deben actualizarse al menos cada dos años.
5. Las muestras deben ser representativas
6. Los datos se deben obtener del 80 % de los programas, clientes, o usuarios finales del PSIC, definidos en función de volumen de transacciones o de ingresos. Este requisito de recolección de datos de satisfacción e insatisfacción del usuario final puede exceptuarse si un cliente se niega a permitir que el PSIC contacte a sus usuarios finales y no lo provee de dichos datos de forma que esté en conformidad con los requisitos de la Norma COPC-2000 PSIC Gold. En este caso, el PSIC debe obtener datos de una mayoría de programas definidos en función de volumen de transacciones o de ingresos.
7. 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 de transacciones o ingresos manejados por el PSIC.

³ La insatisfacción del usuario final se debe evaluar utilizando un instrumento de encuesta de satisfacción. Además, se pueden incluir otras formas de insatisfacción del usuario final (como ser quejas y devoluciones) en esta evaluación.

4.3 Performance del Servicio y la Calidad

El PSIC debe medir la performance del servicio y la calidad de cada PCRC y de cada PCA que desarrolle. El objetivo de hacerlo es tanto alcanzar altos niveles de performance como mejorar la performance en los casos en los que los niveles alcanzados se encuentran por debajo de los objetivos.

Requisitos Generales

1. Para cada PCRC y cada PCA listado en el Anexo 1 que el PSIC desarrolla, el PSIC debe usar todas las métricas correspondientes listadas en el mismo Anexo.
2. Para cada PCRC que el PSIC desarrolle y no estuviera listado en el Anexo 1, el PSIC debe usar métricas de puntualidad, pendientes y precisión⁴.
3. Para cada PCA que el PSIC desarrolle y no estuviera listado en el Anexo 1, el PSIC debe usar, “apropiadamente”, las métricas de puntualidad, pendientes y precisión.
4. Los PSICs deben usar todas las métricas requeridas por los clientes que no estén incluidas en el Anexo 1.
5. Los datos se deben recolectar continuamente para todas las métricas. Se requiere un mínimo de tres meses sucesivos de datos para cada métrica de PCRCs y PCAs recientemente implementada.
6. El PSIC puede combinar el seguimiento de métricas de varios PCRCs si el PSIC tiene el mismo objetivo de performance para las métricas que desea combinar. No obstante, las métricas de transacciones electrónicas y no electrónicas no pueden ser combinadas.
7. El PSIC debe establecer objetivos para cada métrica que sean consistentes con la declaración de la dirección y el plan estratégico del PSIC.
8. El PSIC debe establecer objetivos para cada métrica que estén basados en organizaciones de alta performance. El PSIC debe recabar datos comparativos representativos de organizaciones de alta performance para las métricas de puntualidad, duración de ciclos y precisión al menos cada dos años. Estos datos no deben ser necesariamente a nivel de PCRC, pueden ser más genéricos y provenir de otras industrias (por ej.: manufactureras).

⁴ Nota: Los requisitos para eficiencia existen tanto en el *Ítem 4.5 Eficiencia al Nivel de Procesos* como en el *Anexo 1*.

4.4 Performance de Proveedores Clave

El PSIC debe medir y gestionar la performance de sus proveedores clave (es decir, aquellos que ejecutan PCRCs o PCAs)

1. El PSIC 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. El PSIC o el Proveedor Clave debe medir las métricas requeridas en el Anexo 1, excluyendo las métricas de eficiencia, para cada PCRCs o PCA desarrollado por el Proveedor Clave.
3. Para cada PCRC o PCA no listado en el Anexo 1 que desarrolla un proveedor clave, el PSIC o el proveedor clave debe medir las siguientes métricas:
 - a) PCRCs: puntualidad, pendientes y precisión.
 - b) PCAs: puntualidad, pendientes y precisión; de manera apropiada.
4. El PSIC debe analizar trimestralmente la performance de sus proveedores clave. El PSIC debe brindar un feedback de performance por escrito a cada uno de sus proveedores clave al menos una vez cada 6 meses.
5. Se deben desarrollar planes de acciones correctivas en los casos en que la performance de un proveedor clave fuera deficiente. Este requisito respecto de planes de acciones correctivas puede ser obviado si el proveedor clave fuera un monopolio, un cliente o bien un proveedor designado por el cliente, sobre el cual el PSIC no tiene capacidad para influir en la performance.

4.5 Eficiencia al Nivel de Procesos

El PSIC debe medir y gestionar la eficiencia al nivel de sus procesos.

1. Las métricas de eficiencia utilizadas por el PSIC deben incluir unidades de entrada comparadas con unidades de salida. Las métricas más comunes incluyen:
 - a) Centros de contacto con clientes-Llamadas entrantes: costo por llamada, tiempo promedio de manejo de llamada (“average handle time”, AHT), tiempo promedio de trabajo posterior a la llamada (“average after- call work”, ACW), solicitudes procesadas por día por persona.
 - b) Centros de contacto con clientes-Transacciones no telefónicas: costo por solicitud/pedido, horas trabajadas por tarjeta de crédito procesada, tiempo promedio para procesar e-mails/transacciones a través de Internet.
 - c) Centros de Fulfillment: costo por kit ensamblado, SKUs ensambladas por hora, unidades procesadas por hora trabajada, líneas seleccionadas por hora, horas trabajadas por ítem de línea enviado.
2. La información de eficiencia debe recabarse del 100 % de los datos; no se permite muestreo. Esta información debe analizarse al menos mensualmente.
3. El PSIC debe usar cada una de las métricas del Anexo 1 para aquellos PCRCs que desarrolle. Para el procesamiento de llamadas entrantes del usuario final y de sesiones de chat, el PSIC debe, como mínimo, medir y gestionar la Utilización de RACs (ej., tiempo realizando trabajo productivo dividido por las horas pagadas), Tiempo Promedio de Manejo de Llamada (AHT), y Costo por Transacción.
4. Para cada PCRC *no listado* en el Anexo 1 que el PSIC ejecuta, el PSIC debe utilizar una métrica de eficiencia.
5. Los PSICs deben utilizar todas las métricas de eficiencia requeridas por los clientes que no estén incluidas en el Anexo 1.
6. El PSIC puede combinar el seguimiento de las métricas de eficiencia para varios PCRCs si el PSIC utiliza personal “mezclado” (por ej.: personal que maneja un mix de llamadas, transacciones electrónicas y no electrónicas) para procesar transacciones.
7. Se deben fijar objetivos de eficiencia y deben ser consistentes con la declaración de la dirección y el plan estratégico del PSIC.

4.6 Eficiencia de Activos

El PSIC debe medir y gestionar la métrica más relevante para la eficiencia de activos que sea consistente con la declaración de la dirección y el plan estratégico.

1. El PSIC debe medir la métrica de eficiencia de activos más relevante. Las métricas más comunes para la utilización de activos incluyen: utilización de posiciones, ingresos/activo, y otras métricas que relacionan la performance de los activos (dólares o unidades) al resultado.
 - a) Esta métrica se puede medir y gestionar tanto al nivel de la entidad como del programa.
2. Los objetivos se deben establecer de forma que sean consistentes con la declaración de la dirección del PSIC y su plan estratégico.

4.7 Rotación del Personal

El PSIC debe medir y gestionar la rotación del personal que se desempeña en Puestos CRC.

1. El PSIC debe medir la rotación del personal por categoría del personal (por ej.: por tipo de puesto, nivel de organización, etc.) a nivel de la entidad y a nivel del programa para el personal que se desempeña en Puestos CRC.
2. La medición de rotación del personal del PSIC debe incluir tanto las desvinculaciones voluntarias como las involuntarias.
3. La rotación debe reportarse como un porcentaje anualizado y debe analizarse al menos trimestralmente.
4. La rotación en posiciones indefinidas debe seguirse independientemente de que la posición sea ocupada por un empleado del PSIC o de una firma de contratación de personal.
5. La rotación en posiciones temporarias se define como la partida voluntaria o involuntaria del personal antes de la fecha definida para la finalización de la posición.
6. Los centros de contacto con clientes deben discriminar a los RACs del resto del personal cuando calculan la rotación. Los centros de fulfillment deben discriminar la rotación de los ensambladores, personal de selección, empaque y envío, manipuladores de materiales y jefes de línea del resto del personal.
7. El PSIC debe fijar objetivos de rotación utilizando información nacional, regional o de fuentes locales de comparación. La información comparativa debe actualizarse al menos cada dos años.
8. Los PSICs deben usar también *todas* las métricas de rotación requeridas por los clientes

4.8 Satisfacción, Ausentismo y Seguridad del Personal

El PSIC debe medir y gestionar satisfacción, ausentismo y seguridad del personal que desarrolla Puestos CRC.

Para la Satisfacción, Ausentismo y Seguridad del Personal:

1. El PSIC debe medir la satisfacción, el ausentismo y la seguridad del personal por categoría del personal (por ej.: por tipo de puesto, nivel de organización, etc.) para el personal que se desempeña en Puestos CRC.
2. El PSIC debe establecer objetivos. Los objetivos de Satisfacción deben ser consistentes con la declaración de la dirección del PSIC y el plan estratégico y los objetivos de Ausentismo y Seguridad se deben fijar utilizando información comparativa de fuentes nacionales, regionales o locales.
3. La información comparativa debe actualizarse al menos cada dos años.
4. Los PSICs deben usar también todas las métricas de satisfacción, ausentismo y seguridad requeridas por los clientes.

Para la satisfacción del personal:

5. El PSIC debe medir la satisfacción global del personal y la satisfacción por atributos específicos, al menos anualmente. La medición de la satisfacción global del personal debe ser cuantificada.
6. La satisfacción del personal debe medirse para el personal en puestos de duración indefinida ya sean empleados del PSIC o de una firma de contratación de personal. El PSIC es responsable de entender las estadísticas seguidas por su firma de contratación de personal.
7. Los centros de contacto con clientes deben diferenciar a los RACs del resto del personal en las mediciones de satisfacción del personal. Los centros de Fulfillment deben diferenciar a los ensambladores, preparadores de pedidos (selección, empaque y envío), manipuladores de materiales y jefes de línea del resto del personal cuando se mide la satisfacción del personal.

Para el ausentismo del personal:

8. El PSIC debe hacer el seguimiento de las ausencias no programadas para todo el personal que se desempeña en Puestos CRC (pero sin incluir coordinadores de clientes, jefes o supervisores). Esto incluye tanto al personal empleado por el PSIC como por una firma de contratación. El PSIC es responsable de comprender las estadísticas seguidas por su firma de contratación de personal.
9. El ausentismo (ausencias no programadas) debe medirse al nivel de la entidad y del programa. Esta información debe analizarse al menos trimestralmente.

Para la seguridad del personal:

10. El PSIC debe utilizar un sistema de registro de la “Tasa de incidentes”.
Adicionalmente, los centros de fulfillment deben utilizar una métrica de gravedad, del tipo “Tasa de días laborables perdidos”. Esta información debe analizarse al menos trimestralmente.

4.9 Costo de la Mala Calidad (COPQ)

El PSIC debe medir y gestionar el Costo de la Mala Calidad (COPQ) al nivel de la entidad.

1. El cálculo del Costo de la Mala Calidad utilizado por el PSIC debe ser consistente con la declaración de la dirección y el plan estratégico.
2. El PSIC debe cuantificar y aplicar RUICA al Costo de la Mala Calidad para sus PCRCs más importantes (los cuales representan en conjunto al menos un 50% del volumen de transacciones del PSIC).

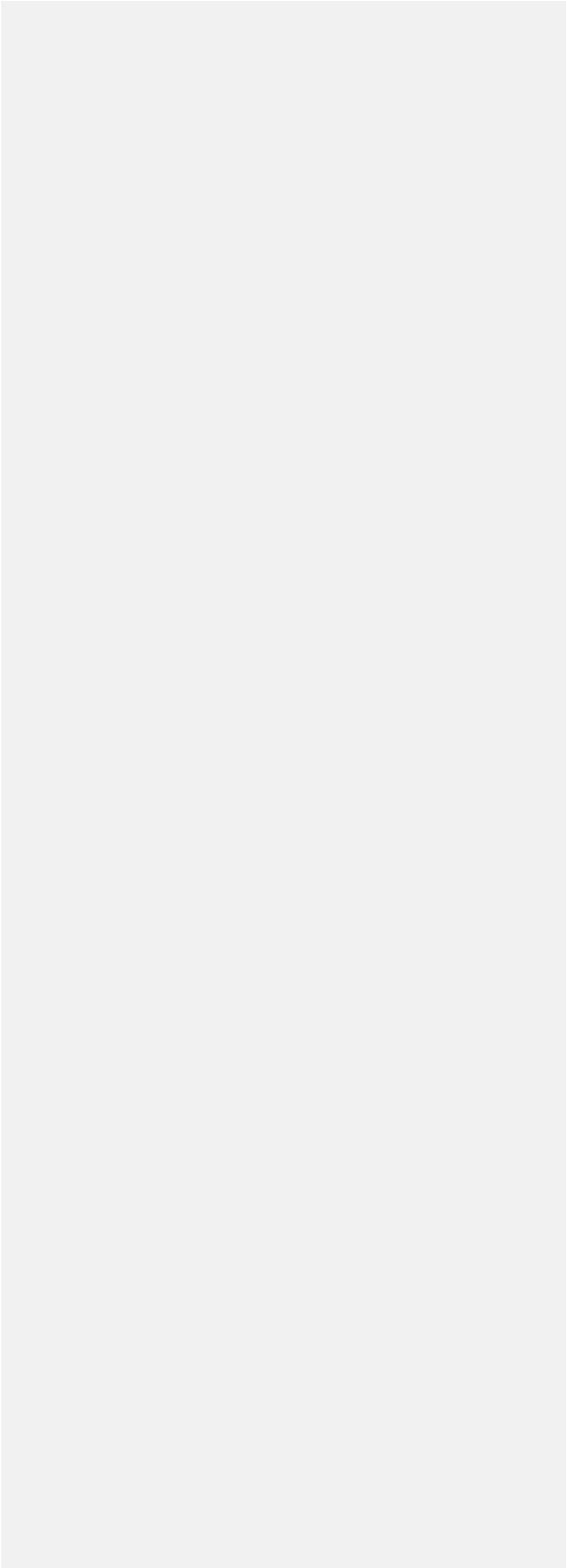
4.10 Alcanzando Resultados

El PSIC debe alcanzar los objetivos de nivel de performance y mostrar una tendencia sostenida de mejora en la mayoría de sus métricas de Servicio, Calidad, Ingresos, Costos y Satisfacción del Cliente y del Usuario Final.

1. Las métricas de Servicio, Calidad, Ingresos, Costos y Satisfacción del Cliente y del Usuario Final incluidas en este cálculo incluyen a aquellas métricas requeridas en los Ítems 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 y todas las métricas requeridas por el cliente. Las métricas de PCAs no se incluyen en este cálculo.
2. El PSIC debe:
 - a) Alcanzar o exceder los objetivos de nivel de performance para un mínimo del 65% de estas métricas de performance, y
 - b) Alcanzar/exceder los objetivos de niveles de performance o mostrar una tendencia sostenida de mejora en un total del 75% en estas métricas de performance.
3. “Alcanzar los objetivos de nivel de performance” se define como alcanzar los objetivos de nivel de performance en al menos tres cuartos (3/4) de los períodos de tiempo para cada métrica.
 - a) Para certificaciones iniciales, “alcanzar los objetivos de nivel de performance” será calculado basándose en 9 meses consecutivos de datos para un mínimo del 90% de las métricas requeridas. Sin embargo, sólo se requieren tres meses consecutivos de datos para métricas recientemente implementadas.
 - b) Para las re-certificaciones, “alcanzar los objetivos de nivel de performance” será calculado en base a 12 meses de datos para cada métrica.
 - c) “Alcanzar los objetivos de nivel de performance” se basa en las métricas. Por ejemplo: un PSIC con 100 métricas, para certificar, debe alcanzar sus objetivos en al menos tres cuartos (3/4) del tiempo en 65 de sus 100 métricas.
 - d) El PSIC debe alcanzar los objetivos de nivel o demostrar una mejora sostenida en al menos 75% de las métricas en cada una de las siguientes áreas:
 - i) Servicio
 - ii) Calidad
 - iii) Costo
 - iv) Satisfacción del cliente y del usuario final
4. “Tendencia sostenida de mejora” se define como 3 puntos consecutivos de datos por encima de los niveles previos de performance.
5. Las métricas que no tienen objetivo (por ej.: volumen) no se incluyen en este cálculo.

6. Los PSICs que busquen la certificación de una Entidad formada por varias locaciones, servicios (entre o a lo largo de cada una de las locaciones), o subgrupos mayoritarios (de clientes o programas), deben alcanzar o exceder los objetivos de nivel de performance o mostrar una tendencia sostenida de mejora para las métricas de performance requeridas de Servicio, Calidad, Ingresos, Costos y Satisfacción del Cliente y del Usuario Final para cada:
- Locación de la Entidad.
 - Servicio (por ej. servicio al cliente, soporte técnico, contactos salientes, fulfillment, comercio electrónico, cobranzas).
 - Sub-grupo mayoritario en la Entidad.
7. Para calcular si se cumple con los requisitos del 65% y 75% de este Ítem, el PSIC debe evaluar su performance sobre las métricas requeridas de Servicio, Calidad, Ingresos, Costos y Satisfacción del Cliente y del Usuario Final en los niveles indicados en la siguiente tabla.

| Ítem | Métricas incluidas en los cálculos para el Ítem 4.10 (por nivel) | | |
|---|--|---|---|
| | Entidad | Cliente | Programa |
| 4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción global de cliente | |
| 4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción global del usuario final ▪ Insatisfacción global del usuario final |
| 4.3 Performance del Servicio y la Calidad— PCRCs | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Métricas de Informe de performance a clientes ▪ Métricas de Facturación a clientes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las métricas de PCRCs excepto: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de Performance a clientes ▪ Facturación a clientes ▪ Aquellas gestionadas a nivel de la entidad o del cliente y que poseen los mismos objetivos |
| 4.4 Performance de Proveedores Clave | Ver 4.3 y 4.5 | | |
| 4.5 Eficiencia a Nivel de Procesos | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las métricas de PCRCs excepto aquellas gestionadas a nivel de la entidad o del cliente y que poseen los mismos objetivos |



Anexos

REQUISITOS DEL ANEXO 1

El Anexo 1 identifica los PCRCs y los PCAs para un centro Inbound de servicios de contactos con el cliente, un centro de Fulfillment, un centro de soporte técnico, un centro de gestión de contactos salientes, un centro de comercio electrónico, un centro de cobranzas, un centro de seguro de salud y un centro de tercerización de procesos de negocios (BPO). Con el tiempo se irán agregando funciones adicionales a este Anexo.

Los ejemplos de métricas específicas provistos a través de los Anexos 1A a 1H (presentados mediante “por ej.” y resaltados entre paréntesis) intentan clarificar (pero no limitar) el alcance y el foco de las métricas requeridas para que el PSIC realice su seguimiento. Estos “por ej.”, son sólo ilustrativos y no son específicamente requeridos por la Norma. En el material que sigue a continuación se presentan varias opciones para algunas de las métricas requeridas.

Puntualidad y Duración de Ciclo

1. El PSIC debe definir claramente la duración de ciclo usada para la medición de la performance de la puntualidad. Los datos de puntualidad deben reunirse del 100% de los datos; el muestreo no está permitido. Los datos de puntualidad se deben monitorear diariamente y analizar mensualmente.
2. Los PSICs pueden hacer el seguimiento de puntualidad tanto para 1) lo que se procesó como para 2) lo que debería haber sido procesado.
3. La puntualidad de envío (Fulfillment) requiere de una definición clara de las “horas de corte”.
4. Si se usa la Velocidad Media de Respuesta (ASA) como la métrica para la puntualidad del procesamiento de llamadas o de transacciones electrónicas, el PSIC debe identificar y aplicar RUICA a las distribuciones mensuales de transacciones por velocidad de respuesta alrededor de la media
5. Para los programas donde el cliente determina los niveles de dotación, el PSIC debe hacer un seguimiento y aplicar RUICA al cumplimiento de la programación. Para estos programas, el PSIC debe aplicar RUIC, pero no está requerido de tomar acciones sobre la puntualidad de la performance.

Pendientes

1. Para PCRCs no telefónicos, esta medición debe incluir antigüedad, usando períodos de tiempo apropiados (o “bloques de tiempo”) para categorizar la antigüedad de los ítems pendientes. El “bloque de tiempo” inicial no puede ser más largo que el requisito de duración de ciclo, por ejemplo, si el requisito de duración de ciclo es de 8 horas, el primer “bloque de tiempo” en pendientes vencidos no debe ser mayor de “0-8 horas de atraso”.

h)2. Los datos de Pendientes se deben recolectar del 100% de los datos, el muestreo no está permitido. Todos los datos de Pendientes se deben gestionar diariamente y se debe medir, analizar, y evaluar la tendencia del “promedio de ciclos de atraso” mensualmente. El “promedio de ciclos de atraso” se debe medir por medio de un promedio mensual ponderado de “fotos” diarias. Los ítems no vencidos no deben incluirse en este cálculo.

Con formato: Numeración y viñetas

Precisión

1. La métrica apropiada para la precisión es “porcentaje correcto”, “porcentaje defectuoso” o “partes defectuosas por millón” (pdpmm).
2. Los datos de precisión se pueden recolectar a través de muestreo. Todos los datos de precisión se deben analizar mensualmente.
3. El PSIC debe hacer el seguimiento tanto de la precisión de los errores fatales como de los errores no fatales de acuerdo a lo indicado en el Anexo 1.
 - a) El PSIC debe hacer el seguimiento de la precisión de los errores fatales por unidad (por ej., un error en un e-mail significa que el e-mail entero es defectuoso).
 - b) El PSIC puede hacer el seguimiento de los errores no fatales mediante 1) la Oportunidad (por ejemplo: puede haber 10 oportunidades de defecto en un sólo e-mail) o 2) la Unidad (por ejemplo: un error en un e-mail significa que todo el e-mail es defectuoso).

Procesamiento de Transacciones Directas desde Clientes

1. El PSIC debe usar todas las métricas requeridas para todos los métodos de recepción de transacciones cubriendo todos los puntos de comunicación (por ejemplo: directo al almacén, a través de los ejecutivos de cuenta).
2. Se deben identificar las causas controlables e incontrolables cuando no se alcanzan los objetivos de performance. Se deben tomar acciones para encarar las causas controlables.

Procesamiento de Excepciones

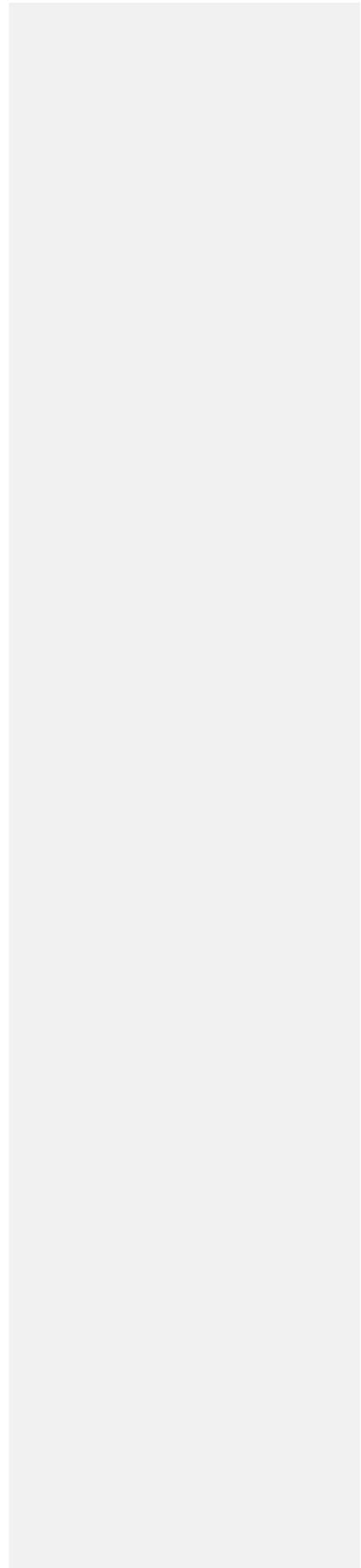
1. Los requisitos para el Procesamiento de Excepciones se aplican a las excepciones que ocurren en los siguientes PCRCs: Procesamiento de llamadas del usuario final, procesamiento de transacciones no electrónicas, procesamiento de transacciones electrónicas, procesamientos de transacciones directas desde Clientes, procesamiento de pagos del usuario final, y un número de PCRCs de tercerización de procesos de negocio (BPO).

Telecomunicaciones: Transacciones Bloqueadas

1. Se debe hacer el seguimiento de cómo mínimo una métrica de transacción bloqueada (por ejemplo, redes, troncales o PBX ocupados) al menos trimestralmente.
 - a) Las transacciones bloqueadas se pueden medir como la cantidad de tiempo que las redes, troncales o PBX están en total funcionamiento.
 - b) Se debe aumentar esta frecuencia si los datos de satisfacción e insatisfacción del usuario final indican que existe un problema en relación con el acceso.

Pronóstico de Volumen: Precisión

1. Debe haber dos mediciones de precisión de pronósticos, una para la planificación y otra para la programación del personal.
 - a) Planificación del Personal – Debe tomar en cuenta el tiempo de defasaje operacional tanto para la contratación como para la capacitación.
 - b) Programación del Personal
 - i) Se debe hacer el seguimiento de la precisión de pronósticos al nivel de intervalos de 30 minutos para telefónico entrante y chat (por ej., porcentaje de intervalos donde lo real se encuentra dentro de +/- 10% del pronóstico) o para cualquier otra transacción donde las duraciones de ciclo se definen en horas o minutos
2. Para todos los otros tipos de transacciones, la precisión de pronósticos se debe medir al intervalo apropiado según la duración de ciclo establecida como objetivo.



ANEXO 1A: Centro de Contacto con Clientes—Servicios Entrantes

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|---|--|
| <i>Procesamiento de llamadas entrantes del usuario final</i> | Responder a consultas pre y post venta del usuario final, y procesamiento de pedidos recibidos por teléfono. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntualidad – Se debe hacer el seguimiento ya sea del Nivel de Servicio (es decir, porcentaje de llamadas respondidas dentro del período objetivo); o bien de la Velocidad Promedio de Respuesta (ASA). 2. Tasa de abandono 3. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en llamadas monitoreadas) 4. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 5. Volumen (ej.: cantidad de llamadas recibidas por período) 6. Eficiencia - Debe hacer el seguimiento de Utilización de RACs, Tiempo Promedio de Manejo de Llamada y Costo por Transacción. |
| <i>Procesamiento de contactos por chat en Internet</i> | Procesamiento o hosting de líneas de chat en Internet (ej.: soporte técnico, preguntas y respuestas on-line). | <ol style="list-style-type: none"> 7. Puntualidad – Se debe hacer el seguimiento ya sea del Nivel de Servicio (es decir, porcentaje de sesiones de chat atendidas dentro del período objetivo), o bien de la Velocidad Promedio de Respuesta (ASA). 8. Tasa de abandono 9. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en sesiones de chat monitoreadas) 10. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 11. Volumen (ej.: cantidad de sesiones de chat abiertas por período) 12. Eficiencia - Debe hacer el seguimiento de Utilización de RACs, Tiempo Promedio de Manejo de Llamada y Costo por Transacción. |
| <i>Procesamiento de transacciones entrantes recibidas por medios no electrónicos.</i> | Procesamiento de fax, correo, y otras transacciones no electrónicas. | <ol style="list-style-type: none"> 13. Puntualidad (ej.: puntualidad para el registro de pedidos ingresados por fax) 14. Pendientes (ej.: promedio de ciclos de retraso de transacciones no procesadas puntualmente) 15. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en las transacciones monitoreadas) 16. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 17. Volumen (ej.: cantidad de faxes recibidos por período) 18. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |

ANEXO 1A: Centro de Contacto con Clientes—Servicios Entrantes

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|--|--|
| <i>Procesamiento de transacciones electrónicas entrantes</i> | Procesamiento de e-mail, Internet o cualquier otra transacción electrónica. Esto <u>no incluye</u> transacciones en bloque recibidas directamente del cliente (Ver siguiente punto). | 19. Puntualidad (ej.: Puntualidad para el registro de pedidos recibidos por e-mail) 20. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de transacciones no procesadas puntualmente) 21. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 22. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 23. Volumen (ej.: cantidad de consultas por Internet recibidas por período) 24. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |
| <i>Procesamiento de devolución de llamadas (callbacks)</i> | Llamadas salientes al usuario final que no pudieron ser resueltas en la primera llamada del usuario final pero que no necesitan escalamiento. | 25. Puntualidad (ej.: puntualidad en la devolución de llamadas) 26. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de devolución de llamadas no realizadas puntualmente) 27. Precisión (ej.: porcentaje de error en la devolución de llamadas) 28. Volumen (ej.: cantidad de devolución de llamadas requeridas por período) 29. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de conversación, trabajo e investigación posterior a la llamada, costo por llamada) |
| <i>Procesamiento de escalamientos (internos)</i> | Responder preguntas que se han derivado de un nivel a otro (ej.: de nivel 1 al nivel 2). | 30. Puntualidad (ej.: puntualidad de respuesta) 31. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de escalamientos no respondidos puntualmente) 32. Precisión (ej.: porcentaje de error en las respuestas escaladas) 33. Volumen (ej.: cantidad de escalamientos por período y por nivel) 34. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de conversación, trabajo e investigación posterior a la llamada, costo por llamada) |
| <i>Procesamiento de escalamientos (al cliente)</i> | Consultas que el PSIC no puede resolver y que debe derivar al cliente. | 35. Tasa (ej.: porcentaje de llamadas que requieren escalamiento al cliente) 36. Volumen (ej.: cantidad de escalamientos por período al cliente) |

ANEXO 1A: Centro de Contacto con Clientes—Servicios Entrantes

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|---|--|
| <i>Procesamiento de las transacciones directas desde el cliente</i> | Procesamiento de las transacciones recibidas en bloque desde los clientes. Éstas pueden ser recibidas manual o electrónicamente. | <p>37. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento de solicitudes)</p> <p>38. Pendientes (ej.: promedio de ciclos de retraso de transacciones no procesadas puntualmente)</p> <p>39. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas)</p> <p>40. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>41. Volumen (ej.: cantidad de transacciones recibidas por período)</p> |
| <i>Procesamiento de los pagos del usuario final</i> | Procesamiento de dinero en efectivo, cheques, tarjetas de crédito y otras transacciones monetarias para usuarios finales en nombre del cliente. Puede incluir también facturación al usuario final. | <p>42. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento de las tarjetas de crédito)</p> <p>43. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de pagos no procesados puntualmente)</p> <p>44. Precisión (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de cheques).</p> <p>45. Volumen (ej.: cantidad de cheques recibidos por período)</p> <p>46. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción)</p> |
| <i>Procesamiento de excepciones</i> | Procesamiento de lo que típicamente es referido como transacciones que “no están en conformidad” (ej.: Cheques sobregirados o sin fondos, solicitudes incompletas, pedidos incompletos). | <p>47. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento)</p> <p>48. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de excepciones no procesadas puntualmente)</p> <p>49. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en las transacciones monitoreadas)</p> <p>50. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>51. Volumen (ej.: cantidad de excepciones recibidas por período)</p> |
| <i>Informes sobre la performance al cliente</i> | Reporte de la información tal como es requerida por los clientes. Comúnmente llamados reportes diarios, semanales o mensuales. | <p>52. Puntualidad (ej.: porcentaje de informes enviados puntualmente)</p> <p>53. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de reportes no enviados puntualmente)</p> <p>54. Precisión (ej.: porcentaje de error en los informes)</p> |

ANEXO 1A: Centro de Contacto con Clientes—Servicios Entrantes

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|---|---|
| <i>Facturación al cliente</i> | Facturación al cliente por los servicios prestados. | 55. Puntualidad (ej.: puntualidad en la facturación) 56. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de facturaciones no procesadas puntualmente) 57. Precisión externa (ej.: porcentaje en notas de crédito respecto del valor facturado) 58. Precisión interna (ej.: porcentaje de error detectado por revisión interna de facturas) |
| PCA | Descripción | Métricas |
| <i>Telecomunicaciones</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, switch, teléfonos de RACs, software de gestión de llamadas, etc). | 59. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad) 60. Transacciones Bloqueadas (ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o seteo de redes, troncales o PBX) |
| <i>Gestión de los sistemas de información</i> | Provisión y mantenimiento del hardware y software de apoyo de los sistemas de información (ej.: sistemas de gestión de pedidos, base de conocimientos, terminales de RACs o computadoras personales) | 61. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento) |
| <i>Provisión de Mesa de Ayuda Interna</i> | Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/mover/cambiar) telecomunicaciones o equipos de sistemas de información. | 62. Puntualidad (ej.: Puntualidad por nivel de gravedad) 63. Calidad (ej.: Precisión de la solución/reparación) |
| <i>Pronóstico de volumen</i> | Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de servicio de forma eficiente. | 64. Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/capacitar) 65. Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requisitos de programación del personal existente) |
| <i>Búsqueda /Contratación</i> | Adquirir los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades de dotación de la operación. | 66. Puntualidad (ej.: porcentaje de solicitudes de contratación del personal completadas a la fecha objetivo) 67. Calidad (ej.: porcentaje de personal que completa con éxito el programa de capacitación de nuevo personal contratado) |
| <i>Capacitación</i> | Capacitación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento. | 68. Calidad (ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la capacitación) |

ANEXO 1B: Centro de Abastecimiento y Distribución de Pedidos (a granel y directos al usuario final)

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--------------------------------------|---|---|
| <i>Procesamiento de pedidos</i> | Aceptar los pedidos para equipar, ensamblar y seleccionar/empacar/enviar. Las métricas 1-5 se pueden medir como parte de las métricas del Centro de Contacto con el Cliente - Servicios entrantes (anexo 1 A) si el PSIC busca la certificación tanto en su centro de contacto con el cliente como en su centro de fulfillment. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento de los pedidos) 2. Puntualidad de la corrida del Procesamiento de Pedidos 3. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de pedidos no procesados aún y sin quiebre de stock) 4. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de pedidos) 5. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 6. Volumen (ej.: cantidad de pedidos recibidos por período) 7. Pendientes con quiebre de stock (ej.: antigüedad de pedidos para los cuales el PSIC no posee el producto) |
| <i>Montaje/Ensamble de productos</i> | Ensamble de productos o materiales. | <ol style="list-style-type: none"> 8. Puntualidad (ej.: porcentaje de equipos ensamblados de acuerdo al cronograma) 9. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de equipos no ensamblados puntualmente) 10. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 11. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 12. Volumen (ej.: artículos de línea ensamblados por período) 13. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por equipo ensamblado, unidades de almacenamiento ensambladas por hora, costo por equipo ensamblado) |
| <i>Selección, empaque y envío</i> | Selección, empaque y preparación para envío de pedidos a usuarios finales. | <ol style="list-style-type: none"> 14. Puntualidad - Debe ser una medida de puntualidad de entrega de pedidos respecto del tiempo prometido al cliente y al usuario final (ej.: porcentaje de pedidos enviados puntualmente desde el centro de abastecimiento y distribución). 15. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de pedidos no procesados puntualmente) 16. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en la selección del producto) 17. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 18. Volumen (ej.: pedidos enviados por período) 19. Eficiencia (ej.: horas de trabajo por unidad enviada, líneas de pedido seleccionadas por hora, costo por unidad enviada) |

ANEXO 1B: Centro de Abastecimiento y Distribución de Pedidos (a granel y directos al usuario final)

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|--|---|
| <i>Procesamiento de pedidos de punta a punta</i> | Recepción y procesamiento de pedidos de despacho. Esto incluye desde la recepción de un pedido de un usuario final en el centro de contacto hasta el despacho en el centro de distribución. | 20. Puntualidad (ej.: porcentaje de pedidos despachados dentro del día de recibido el pedido desde el usuario final) |
| <i>Procesamiento de devoluciones</i> | Emitir autorización de devoluciones de productos, recepción de material devuelto, emitir nota de crédito, reemplazar material, disponer de material devuelto de acuerdo con lo definido por el cliente. | 21. Puntualidad (ej.: porcentaje de devoluciones procesadas con puntualidad) 22. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de devoluciones no procesadas puntualmente) 23. Precisión (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de devoluciones) 24. Volumen (ej.: devoluciones recibidas por período) |
| <i>Informe sobre la performance al cliente</i> | Reporte de la información según lo requerido por los clientes. Comúnmente llamados informes diarios, semanales o mensuales. | 25. Puntualidad (ej.: porcentaje de informes enviados al cliente puntualmente) 26. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de informes no enviados puntualmente) 27. Precisión (ej.: porcentaje de error en los informes) |
| <i>Facturación al cliente</i> | Facturación al cliente por los servicios prestados. | 28. Puntualidad (ej.: puntualidad en la facturación) 29. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de facturas no procesadas puntualmente) 30. Precisión Externa (ej.: porcentaje en notas de crédito respecto del valor facturado) 31. Precisión Interna (ej.: porcentaje de error detectado por revisión interna de facturas) |
| PCA | Descripción | Métricas |
| <i>Provisión de productos</i> | Pedido de producto al proveedor del mismo con el fin de mantener un inventario suficiente, y provisión de productos necesarios al PSIC para ensamblar otros productos o enviar productos a los usuarios finales. | 32. Puntualidad (ej.: porcentaje de pedidos de productos entregados puntualmente) 33. Quiebre de Stock (ej., antigüedad de las unidades de almacenamiento que han sido pedidas pero aún no han sido recibidas) 34. Precisión (ej.: porcentaje de unidades de almacenamiento entregadas en forma incorrecta o dañada) |
| <i>Control de inventarios</i> | Mantenimiento preciso del inventario, tanto en el caso que pertenezca al cliente como al PSIC. | 35. Precisión en el recuento cíclico de inventario (ej.: Precisión en las unidades de almacenamiento) |
| <i>Recepción y almacenamiento de materiales</i> | Recepción de los materiales y almacenamiento de los mismos en sus lugares definitivos o transitorios. | 36. Puntualidad (ej.: puntualidad para el registro de recepción del material en la computadora) 37. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso del producto ya recibido en el depósito pero que aún no ha sido ingresado en el sistema del PSIC o almacenado) |

ANEXO 1B: Centro de Abastecimiento y Distribución de Pedidos (a granel y directos al usuario final)

| PCA | Descripción | Métricas |
|---|--|---|
| <i>Telecomunicaciones</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, switch, teléfonos de RACs, software de gestión de llamadas, etc.). | 38. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad) 39. Transacciones Bloqueadas (ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o seteo de redes, troncales o PBX) |
| <i>Gestión de los sistemas de información</i> | Provisión y mantenimiento del hardware y el software que apoyan a los sistemas de información (ej.: sistemas de gestión de pedidos, base de conocimientos, terminales de RACs o computadoras personales). | 40. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento) |
| <i>Provisión de Mesa de Ayuda Interna</i> | Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/mover/cambiar) telecomunicaciones o equipos de sistemas de información. | 41. Puntualidad (ej.: Puntualidad por nivel de gravedad) 42. Calidad (ej.: Precisión de la solución/reparación) |
| <i>Pronóstico de volúmenes</i> | Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de servicios en forma eficiente. | 43. Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/capacitar) 44. Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requisitos de programación del personal existente) |
| <i>Búsqueda/Contratación</i> | Obtener los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades de personal para la transacción. | 45. Puntualidad (ej.: porcentaje de solicitudes de contratación de personal completadas a la fecha objetivo) 46. Calidad (ej.: porcentaje de personal que completa con éxito el programa de capacitación) |
| <i>Capacitación</i> | Capacitación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento. | 47. Calidad (ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la capacitación) |

ANEXO 1C: Centro Soporte y Asistencia Técnica/Línea de Ayuda/ Mesa de Ayuda

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|---|---|
| <i>Procesamiento de llamadas del usuario final</i> | Responder las llamadas técnicas o de ayuda en línea al usuario final por un RAC en vivo. Brindar información o resolver on-line vía telefónica. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntualidad Nivel de servicio (ej.: porcentaje de llamadas atendidas dentro del período objetivo) o Velocidad Promedio de Respuesta (ASA) 2. Tasa de abandono 3. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 4. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 5. Volumen (ej.: cantidad de llamadas recibidas por período) 6. Eficiencia - Debe hacer el seguimiento de Utilización de RACs, Tiempo Promedio de Manejo de Llamada y Costo por Transacción. |
| <i>Procesamiento de contactos por chat en Internet</i> | Procesamiento o hosting de líneas de chat en Internet (ej.: soporte técnico, preguntas y respuestas on-line). | <ol style="list-style-type: none"> 7. Puntualidad – Se debe hacer el seguimiento ya sea del Nivel de Servicio (es decir porcentaje de sesiones de chat atendidas dentro del período objetivo); o bien de la Velocidad Promedio de Respuesta (ASA) 8. Tasa de abandono 9. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en sesiones de chat monitoreadas) 10. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 11. Volumen (ej.: cantidad de sesiones de Chat abiertas por período) 12. Eficiencia - Debe hacer el seguimiento de Utilización de RACs, Tiempo Promedio de Manejo de Llamada y Costo por Transacción. |
| <i>Procesamiento de consultas recibidas por medios no electrónicos</i> | Procesamiento de consultas recibidas vía fax o correo. | <ol style="list-style-type: none"> 13. Puntualidad (ej.: puntualidad de respuesta a faxes) 14. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de faxes no procesados puntualmente) 15. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 16. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 17. Volumen (ej.: cantidad de faxes recibidos por período) 18. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por consulta, consulta procesada por hora, costo por consulta) |

ANEXO 1C: Centro Soporte y Asistencia Técnica/Línea de Ayuda/ Mesa de Ayuda

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|---|--|
| <i>Procesamiento de consultas recibidas por medios electrónicos</i> | Procesamiento de consultas recibidas vía e-mail, Internet u otros medios electrónicos. | 19. Puntualidad (ej.: puntualidad de respuesta al correo electrónico) 20. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso del correo electrónico no procesado puntualmente) 21. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 22. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 23. Volumen (ej.: cantidad de consultas por Internet recibidas por período) 24. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por consulta, consulta procesada por hora, costo por consulta) |
| <i>Procesamiento de devolución de llamadas al usuario final (callbacks)</i> | Llamadas externas de usuarios finales que pueden no ser resueltas al usuario en la primer llamada pero que no necesitan escalamiento. | 25. Puntualidad (ej.: puntualidad en la devolución de llamadas) 26. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de devolución de llamadas no procesadas puntualmente) 27. Precisión (ej.: porcentaje de error en la devolución de llamadas) 28. Volumen (ej.: cantidad de devolución de llamadas requeridas por período) 29. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de conversación, trabajo e investigación posterior a la llamada, costo por llamada) |
| <i>Despacho de servicio</i> | Consultas que requieren del servicio in situ. | 30. Puntualidad (ej.: puntualidad en la asignación desde las instalaciones de servicio) 31. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de los pedidos que aún no han sido despachados) 32. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 33. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 34. Volumen (ej.: cantidad de requerimientos de despacho de servicios recibidos por período) |
| <i>Procesamiento de escalamientos (internos)</i> | Responder preguntas que se han derivado de un nivel a otro (ej.: de nivel 1 al nivel 2). | 35. Puntualidad (ej.: puntualidad de respuesta) 36. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de escalamientos no respondidos puntualmente) 37. Precisión (ej.: porcentaje de error en las respuestas escaladas) 38. Volumen (ej.: cantidad de escalamientos por período y por nivel) 39. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de conversación, trabajo posterior a la llamada, costo por llamada) |

ANEXO 1C: Centro Soporte y Asistencia Técnica/Línea de Ayuda/ Mesa de Ayuda

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|--|---|
| <i>Procesamiento de escalamientos (al cliente)</i> | Consulta que el PSIC no puede resolver y que debe derivar al cliente. | 40. Tasa (ej.: porcentaje de llamadas que requieren escalamiento al cliente) 41. Volumen (ej.: cantidad de escalamientos por período al cliente) |
| <i>Informe sobre el desempeño al cliente</i> | Presentar informes al cliente de acuerdo con lo requerido. Comúnmente llamados informes diarios, mensuales o semanales. | 42. Puntualidad (ej.: porcentaje de informes enviados puntualmente) 43. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de informes no enviados puntualmente) 44. Precisión (ej.: porcentaje de error en los informes) |
| <i>Facturación al cliente</i> | Facturar al cliente por los servicios prestados. | 45. Puntualidad (ej.: puntualidad en la facturación) 46. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de facturas no procesadas puntualmente) 47. Precisión Externa (ej.: porcentaje en notas de crédito respecto del valor facturado) 48. Precisión Interna (ej.: porcentaje de error detectado por revisión interna de facturas) |
| PCA | Descripción | Métricas |
| <i>Telecomunicaciones</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, switch, teléfonos de RACs, software de gestión de llamadas, etc.). | 49. Disponibilidad/ Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad) 50. Transacciones Bloqueadas (ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o seteo de redes, troncales o PBX) |
| <i>Gestión de los sistemas de información</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software que apoyan a los sistemas de información (ej.: sistema de gestión de pedidos, bases de conocimientos, terminales de RACs, software de gestión de llamadas, etc). | 51. Disponibilidad / Acceso (ej.: porcentaje del tiempo que el sistema está en total funcionamiento) |
| <i>Provisión de Mesa de Ayuda Interna</i> | Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/mover/cambiar) telecomunicaciones o equipos de sistemas de información. | 52. Puntualidad (ej.: Puntualidad por nivel de gravedad) 53. Calidad (ej.: Precisión de la solución/reparación) |
| <i>Pronóstico de volumen</i> | Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de forma eficiente. | 54. Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/capacitar) 55. Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requisitos de programación del personal existente) |

ANEXO 1C: Centro Soporte y Asistencia Técnica/Línea de Ayuda/ Mesa de Ayuda

| PCA | Descripción | Métricas |
|--------------------------------|--|---|
| <i>Búsqueda y contratación</i> | Obtener los recursos humanos suficientes para satisfacer las necesidades de la transacción | 56. Puntualidad (ej.: porcentaje de solicitudes de contratación de personal completadas a la fecha objetivo) 57. Calidad (ej.: porcentaje de personal que completa con éxito el programa de capacitación del personal nuevo) |
| <i>Capacitación</i> | Capacitación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento. | 58. Calidad (ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la capacitación) |

ANEXO 1D: Centro de Gestión de Contactos con Clientes (Contactos salientes)

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|---|---|
| <i>Procesamiento de contactos salientes con el usuario final</i> | Iniciar servicios salientes para responder las consultas del usuario final, procesar pedidos, superar objeciones, proporcionar información y recopilar información. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Listado de Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de la lista de usuarios finales que aún no se ha contactado o que no se ha intentado, al finalizar el tiempo requerido para ello) 2. Pendientes Telefónicos- (Sólo donde son utilizados discadores predictivos, por ej.: tasa de abandono) 3. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 4. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 5. Eficiencia (Debe hacer el seguimiento de una métrica para cada uno de los siguientes: intentos por registro por periodo, tasa de contacto, tasa de conversión) |
| <i>Procesamiento de transacciones no electrónicas</i> | Procesamiento de faxes, correo y otras transacciones no electrónicas. | <ol style="list-style-type: none"> 6. Puntualidad (ej.: puntualidad en el registro de pedidos por fax). 7. Pendiente (ej.: Promedio de ciclos de retraso de faxes no procesados puntualmente) 8. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 9. Precisión Errores no fatales 10. Volumen (ej.: cantidad de faxes recibidos por período) 11. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |
| <i>Procesamiento de transacciones electrónicas</i> | Procesamiento de e-mail, Internet o cualquier otra transacción electrónica. | <ol style="list-style-type: none"> 12. Puntualidad (ej.: puntualidad en el registro de los pedidos por e-mail) 13. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de correo electrónico no procesado puntualmente) 14. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 15. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 16. Volumen (ej.: cantidad de consultas recibidas por Internet por período) 17. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |
| <i>Procesamiento de contactos "favor no contactar"</i> | Eliminar contactos que solicitaron no recibir contactos. | <ol style="list-style-type: none"> 18. Puntualidad (ej.: puntualidad en borrar los contactos de la lista) 19. Precisión (ej.: Precisión de registros en los listados) |

ANEXO 1D: Centro de Gestión de Contactos con Clientes (Contactos salientes)

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|--|--|
| <i>Actualización de la base de datos</i> | Proporcionar datos al cliente con el formato correcto. | 20. Puntualidad (ej.: puntualidad en la entrega de datos) 21. Precisión (ej.: base de datos formateada correctamente) |
| <i>Procesamiento de los pagos del usuario final</i> | Procesar el dinero en efectivo, los cheques, las tarjetas de crédito u otros medios de pago de los usuarios finales, en representación del cliente. También incluye la facturación a los usuarios finales. | 22. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento de tarjetas de crédito) 23. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de cheques no procesados puntualmente) 24. Precisión (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de cheques) 25. Volumen (ej.: cantidad de cheques recibidos por período) 26. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |
| <i>Procesamiento de excepciones</i> | Procesamiento que es típicamente referido a transacciones "fuera del standard" (ej.: cheques sobregirados, solicitudes incompletas, pedidos incompletos). | 27. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento) 28. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de excepciones no procesadas puntualmente) 29. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de las excepciones) 30. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 31. Volumen (ej.: cantidad de excepciones recibidas por período) |
| <i>Informe sobre el desempeño al cliente</i> | Presentar informes al cliente de acuerdo con lo requerido. Comúnmente llamados informes diarios, mensuales o semanales. | 32. Puntualidad (ej.: porcentaje de informes enviados puntualmente) 33. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de informes no enviados puntualmente) 34. Precisión (ej.: porcentaje de error en los informes) |
| <i>Facturación al cliente</i> | Facturación al cliente por los servicios prestados. | 35. Puntualidad (ej.: puntualidad en la facturación) 36. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de facturas no procesadas puntualmente) 37. Precisión Externa (ej.: porcentaje en notas de crédito respecto del valor facturado) 38. Precisión Interna (ej.: porcentaje de error detectado por revisión interna de facturas) |

ANEXO 1D: Centro de Gestión de Contactos con Clientes (Contactos salientes)

| PCA | Descripción | Métricas |
|---|---|---|
| <i>Telecomunicaciones</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, switch, teléfonos de RACs, software de gestión de llamadas, etc). | 39. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad) 40. Transacciones Bloqueadas (ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o seteo de redes, troncales o PBX) |
| <i>Gestión de los sistemas de información</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software que apoyan al sistema de información. (ej.: sistema de gestión de pedidos, bases de conocimiento, terminales de RACs o computadoras personales). | 41. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje del tiempo que el sistema está en total funcionamiento) |
| <i>Provisión de Mesa de Ayuda Interna</i> | Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/mover/cambiar) telecomunicaciones o equipos de sistemas de información. | 42. Puntualidad (ej.: Puntualidad por nivel de gravedad) 43. Calidad (ej.: Precisión de la solución/reparación) |
| <i>Pronóstico de volumen</i> | Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de forma eficiente. | 44. Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/capacitar) 45. Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requisitos de programación del personal existente) |
| <i>Búsqueda/Contratación</i> | Obtener los recursos humanos suficientes para satisfacer las necesidades de la transacción. | 46. Puntualidad (ej.: porcentaje de solicitudes de contratación de personal completada en la fecha objetivo) 47. Calidad (ej.: porcentaje del personal que completa satisfactoriamente el programa de capacitación) |
| <i>Capacitación</i> | Capacitación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento. | 48. Calidad (ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la capacitación) |

ANEXO 1E: Comercio Electrónico

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|---|--|
| <i>Procesamiento de los contactos del usuario final por medios electrónicos</i> | Procesamiento de consultas o contactos del usuario final recibidos por medios electrónicos y procesamiento de formularios de los usuarios finales recibidos por medios electrónicos. (ej.: respuestas automatizadas a e-mails entrantes mediante el reconocimiento de palabras clave, procesamiento de pedidos / registros electrónicos, asistencia de soporte técnico o respuestas individuales por un RAC). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntualidad (ej.: puntualidad en los ingresos de los pedidos por correo electrónico) 2. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de correo electrónico no procesado puntualmente) 3. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 4. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 5. Volumen (ej.: cantidad de contactos recibidos por período) 6. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |
| <i>Procesamiento de contactos por chat en Internet</i> | Procesamiento o hosting de líneas de chat en Internet (ej.: soporte técnico, preguntas y respuestas on-line). | <ol style="list-style-type: none"> 7. Puntualidad – Se debe hacer el seguimiento ya sea del Nivel de Servicio (es decir, porcentaje de sesiones de chat comenzadas dentro del período objetivo), o bien de la Velocidad Promedio de Respuesta (ASA) 8. Tasa de abandono 9. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en sesiones de chat monitoreadas) 10. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 11. Volumen (ej.: cantidad de sesiones de Chat abiertas por período) 12. Eficiencia - Debe hacer el seguimiento de Utilización de RACs, Tiempo Promedio de Manejo de Llamada y una tercera métrica de eficiencia |
| <i>Procesamiento de transacciones automatizadas</i> | Procesamiento de transacciones automatizadas (ej.: procesamiento de pago electrónico, EFT, POS electrónicos, IVR, EDI, tarjetas de débito, tarjetas de crédito). | <ol style="list-style-type: none"> 13. Puntualidad (ej.: puntualidad de procesamiento) 14. Precisión error fatal (ej.: Porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 15. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 16. Volumen (ej.: cantidad de transacciones por período) 17. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |

ANEXO 1E: Comercio Electrónico

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|---|--|
| <i>Procesamiento de consultas no electrónicas</i> | Procesamiento de consultas recibidas por fax o correo. | <p>18. Puntualidad (ej.: puntualidad de respuesta a los faxes de los usuarios finales)</p> <p>19. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de transacciones no procesadas puntualmente)</p> <p>20. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas)</p> <p>21. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>22. Volumen (ej.: cantidad de faxes por período)</p> <p>23. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por consulta, consultas procesadas por hora, costo por consulta)</p> |
| <i>Procesamiento de llamadas del usuario final</i> | Respuesta a llamadas entrantes de voz sobre dato a través de Internet | <p>24. Puntualidad- Nivel de Servicio (ej.: porcentaje de llamadas respondidas dentro del período objetivo) o Velocidad Promedio de Respuesta (ASA)</p> <p>25. Tasa de abandono</p> <p>26. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de errores en transacciones monitoreadas)</p> <p>27. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>28. Volumen (ej.: cantidad de llamadas recibidas por período)</p> <p>29. Eficiencia Debe hacer el seguimiento de Utilización de RACs, Tiempo Promedio de Manejo de Llamada y Costo por Transacción.</p> |
| <i>Procesamiento de devolución de llamadas (callbacks)</i> | Procesamiento de llamadas salientes hacia el usuario final respondiendo a requerimientos electrónicos (ej.: respondiendo a diferentes botones de la página Web accionados por el usuario final: "Callbacks", "Llámeme ahora", "Contácteme") | <p>30. Puntualidad (ej.: puntualidad en la devolución de llamadas)</p> <p>31. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de de call backs no procesadas puntualmente)</p> <p>32. Precisión (ej.: porcentaje de error de llamadas monitoreadas)</p> <p>33. Volumen (ej.: cantidad de devolución de llamadas requeridas por período)</p> <p>34. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de conversación, trabajo e investigación posterior a la llamada, costo por llamada)</p> |
| <i>Procesamiento de la gestión informatizada de cuentas</i> | Procesamiento de la gestión informatizada de cuentas (ej.: mensaje automatizado de actualización de estado de pedidos, recordatorios automatizados) | <p>35. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje del tiempo en el que el sistema está en total funcionamiento)</p> <p>36. Precisión</p> <p>37. Volumen (ej.: cantidad por período)</p> |

ANEXO 1E: Comercio Electrónico

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|--|--|
| <i>Procesamiento de la entrega de suscripción electrónica</i> | Procesamiento de uploads (<i>ver glosario</i>) electrónicos de información programados (ej.: revisiones/repeticiones/ actualizaciones de software). | <p>38. Puntualidad (ej.: puntualidad en el cumplimiento de la agenda)</p> <p>39. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de uploads de información no procesados puntualmente)</p> <p>40. Eficiencia (ej.: tiempo de procesamiento por unidad transmitida, unidades procesadas por hora, costo por unidad transmitida)</p> |
| <i>Procesamiento de downloads electrónicos</i> | Procesamiento de requerimiento del usuario final para hacer un download (<i>ver glosario</i>) automático de información desde un sitio de Internet o por fax back (<i>ver glosario</i>). | <p>41. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento)</p> <p>42. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de requerimientos no procesados puntualmente)</p> <p>43. Precisión (ej.: porcentaje de error en las llamadas monitoreadas)</p> <p>44. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción)</p> |
| <i>Procesamiento de transacciones directas desde el cliente</i> | Procesamiento de transacciones recibidas directamente en bloque desde el cliente. Estas pueden ser recibidas electrónica o manualmente. | <p>45. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento de las solicitudes)</p> <p>46. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de solicitudes no procesadas puntualmente)</p> <p>47. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas)</p> <p>48. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>49. Volumen (ej.: cantidad de transacciones recibidas por período)</p> |
| <i>Procesamiento de los pagos del usuario final</i> | Procesar el dinero en efectivo, los cheques, las tarjetas de crédito y otras transacciones monetarias de los usuarios finales, en nombre del cliente. También incluye la facturación a los usuarios finales. | <p>50. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento de tarjetas de crédito)</p> <p>51. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de cheques no procesados puntualmente)</p> <p>52. Precisión (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de cheques)</p> <p>53. Volumen (ej.: cantidad de cheques recibidos por período)</p> <p>54. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción)</p> |
| <i>Procesamiento de excepciones</i> | Procesamiento de lo que comúnmente se denominan transacciones "fuera del standard" (ej.: cheques sobregirados, solicitudes incompletas, pedidos incompletos). | <p>55. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento)</p> <p>56. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de excepciones no procesadas puntualmente)</p> <p>57. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de excepciones)</p> <p>58. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>59. Volumen (ej.: cantidad de excepciones recibidas por período)</p> |

ANEXO 1E: Comercio Electrónico

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|--|--|
| <i>Informe sobre el desempeño al cliente</i> | Presentar informes al cliente de acuerdo con lo requerido. Comúnmente llamados informes diarios, semanales o mensuales. | <p>60. Puntualidad (ej.: porcentaje de informes enviados puntualmente)</p> <p>61. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de informes no enviados puntualmente)</p> <p>62. Precisión (ej.: porcentaje de error en los informes)</p> |
| <i>Facturación al cliente</i> | Facturación al cliente por los servicios prestados. | <p>63. Puntualidad (ej.: puntualidad en la facturación)</p> <p>64. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de facturas no procesadas puntualmente)</p> <p>65. Precisión Externa (ej.: porcentaje en notas de crédito respecto del valor facturado)</p> <p>66. Precisión Interna (ej.: porcentaje de error detectado por revisión interna de facturas)</p> |
| PCA | Descripción | Métricas |
| <i>Telecomunicaciones</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, switch, teléfonos de RACs, software de gestión de llamadas, etc.). | <p>67. Disponibilidad/ Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad)</p> <p>68. Transacciones Bloqueadas (ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o seteo de redes, troncales o PBX)</p> |
| <i>Gestión de los sistemas de información</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software que apoyan a los sistemas de información (ej.: sistema de gestión de pedidos, bases de conocimientos, terminales de RACs, software de gestión de llamadas, etc). | <p>69. Disponibilidad / Acceso (ej.: porcentaje del tiempo que el sistema está en total funcionamiento)</p> |
| <i>Provisión de Mesa de Ayuda Interna</i> | Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/mover/cambiar) telecomunicaciones o equipos de sistemas de información. | <p>70. Puntualidad (ej.: Puntualidad por nivel de gravedad)</p> <p>71. Calidad (ej.: Precisión de la solución/reparación)</p> |
| <i>Pronóstico de volumen</i> | Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de forma eficiente. | <p>73. Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/capacitar)</p> <p>74. Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requisitos de programación del personal existente)</p> |
| <i>Búsqueda/ Contratación</i> | Obtener los recursos humanos suficientes para satisfacer las necesidades de la transacción. | <p>75. Puntualidad (ej.: porcentaje de solicitudes de contratación de personal completada en la fecha objetivo)</p> <p>76. Calidad (ej.: porcentaje del personal que completa satisfactoriamente el programa de capacitación)</p> |
| <i>Capacitación</i> | Capacitación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento. | <p>77. Calidad (ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la capacitación)</p> |

ANEXO 1F: Cobranzas

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|---|---|
| <i>Activaciones</i> | Incluye la carga de nuevos negocios (ej., transferencia de cuentas desde el acreedor a la agencia) y activaciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntualidad (ej.: desde la recepción de la cuenta y el primer aviso enviado o el primer intento del cobrador de contactar al usuario final). 2. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de cuentas no activadas puntualmente) 3. Precisión (ej.: porcentaje de cuentas activadas correctamente) |
| <i>Procesamiento de correspondencia</i> | Impresión y envío de la carta adecuada al usuario final en el tiempo establecido. Esto incluye notificaciones requeridas por leyes federales, estatales o provinciales. | <ol style="list-style-type: none"> 4. Puntualidad (ej.: porcentaje de cartas enviadas en la duración de ciclo requerida) 5. Pendientes (ej.: promedio de ciclos de atraso de cartas no procesadas puntualmente) 6. Precisión (ej.: asegurar que la carta adecuada se envía al usuario final) |
| <i>Localización</i> | Localizar deudores con números telefónicos y/o direcciones desconocidas. | <ol style="list-style-type: none"> 7. Índice de éxito (ej.: porcentaje de datos omitidos que son localizados) |
| <i>Llamadas salientes de cobranzas</i> | Cobranza de fondos a los usuarios finales | <ol style="list-style-type: none"> 8. Monto de Cobranza Debe ser seguida a nivel de cada cobrador y del acreedor. Para negocios "pre-charged off", debe seguirse la tasa de salto de período o la tasa de saneamiento de la deuda si los datos están disponibles desde los clientes. 9. Lista de Pendientes. (ej.: Promedio de ciclos de atraso de lista de clientes que aún no se ha contactado o que no se ha intentado, al finalizar el tiempo requerido para ello). 10. Precisión de Cumplimiento. Debe medir el cumplimiento de las leyes federales, estatales o provinciales de cobranzas. 11. Precisión Error Fatal (puede incluir Precisión de Cumplimiento) 12. Errores No Fatales (por ej., técnicas de cobranza apropiadas) 13. Eficiencia. (Debe hacer el seguimiento de una métrica para cada una de las siguientes: intentos por registro por periodo, tasa de contacto, tasa de conversión) |
| <i>Procesamiento de llamadas entrantes de cobranzas de usuarios finales</i> | Responder llamadas entrantes de cobranzas de usuarios finales. Estas métricas son adicionales a las requeridas por las llamadas salientes de cobranzas. | <ol style="list-style-type: none"> 14. Puntualidad. Se debe medir Nivel de Servicio (es decir, porcentaje de llamadas atendidas dentro del período objetivo) o Velocidad Promedio de Respuesta (ASA). 15. Tasa de abandono 16. Volumen. (ej.: cantidad de llamadas recibidas por período) |

ANEXO 1F: Cobranzas

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|--|---|
| <i>Procesamiento de pagos del usuario final</i> | Cobranza de valores de usuarios finales y transferencia al acreedor. | 17. Puntualidad. (ej.: puntualidad en el procesamiento de cheques) 18. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de cheques no procesados puntualmente) 19. Precisión (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de cheques) 20. Volumen (ej.: cantidad de cheques recibidos por período) 21. Eficiencia. (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |
| <i>Procesamiento de Excepciones</i> | Incluye fallecimientos, quiebras, "CCCS", "NSF", fondos no identificados, pagos en cuentas que ya no pertenecen a la agencia, sobrepagos y acuerdos. | 22. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento) 23. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de excepciones no procesadas puntualmente) 24. Precisión (ej.: porcentaje de error en el procesamiento de excepciones). 25. Volumen. (ej.: número de excepciones recibidas por período de tiempo) |
| <i>Informe de la performance al cliente</i> | Reporte de la información requerida por los clientes. Comúnmente llamados reportes diarios, semanales o mensuales. | 26. Puntualidad. (ej.: porcentaje de reportes enviados a tiempo) 27. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de reportes no enviados puntualmente) 28. Precisión (porcentaje de error en los reportes) |
| <i>Facturación al cliente</i> | Facturación al cliente por los servicios prestados. | 29. Puntualidad. (ej.: puntualidad en la facturación) 30. Pendientes. (ej.: Promedio de ciclos de atraso de facturas no procesadas puntualmente) 31. Precisión externa. (ej.: porcentaje en notas de crédito respecto del valor facturado) 32. Precisión interna. (ej.: porcentaje de error detectado por la revisión interna de facturas) |
| PCA | Descripción | Métricas |
| <i>Telecomunicaciones</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, switch, teléfonos de RACs, software de gestión de llamadas, etc.). | 33. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad) 34. Transacciones Bloqueadas (ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o seteo de redes, troncales o PBX) |
| <i>Gestión de los sistemas de información</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software que apoyan a los sistemas de información (ej.: sistema de gestión de pedidos, bases de conocimientos, terminales de RACs, software de gestión de llamadas, etc). | 35. Disponibilidad /Acceso (ej.: porcentaje del tiempo que el sistema está en total funcionamiento) |

ANEXO 1F: Cobranzas

| PCA | Descripción | Métricas |
|---|---|---|
| <i>Provisión de Mesa de Ayuda Interna</i> | Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/mover/cambiar) telecomunicaciones o equipos de sistemas de información. | 36. Puntualidad (ej.: Puntualidad por nivel de gravedad) 37. Calidad (ej.: Precisión de la solución/reparación) |
| <i>Pronóstico de volumen</i> | Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de forma eficiente. | 38. Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/capacitar) 39. Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requisitos de programación del personal existente) |
| <i>Búsqueda y contratación</i> | Obtener los recursos humanos suficientes para satisfacer las necesidades de la transacción | 40. Puntualidad (ej.: porcentaje de solicitudes de contratación de personal completadas a la fecha objetivo) 41. Calidad (ej.: porcentaje de personal que completa con éxito el programa de capacitación del personal nuevo) |
| <i>Capacitación</i> | Capacitación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento. | 42. Calidad (ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la capacitación) |

ANEXO 1G: Servicios de Seguros de Salud

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|--|--|
| <i>Procesamiento de llamadas del usuario final</i> | Responder las consultas de socios, subscriptores y proveedores (ej.: beneficios, elegibilidad, remisiones, afiliación, remisiones, reclamos, facturaciones, inscripciones) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntualidad Nivel de servicio (ej.: porcentaje de llamadas atendidas dentro del período objetivo) o Velocidad Promedio de Respuesta (ASA) 2. Tasa de abandono 3. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 4. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 5. Volumen (ej.: cantidad de llamadas recibidas por período) 6. Eficiencia Debe hacer el seguimiento de Utilización de RACs, Tiempo Promedio de Manejo de llamada y Costo por Transacción. |
| <i>Procesamiento de consultas recibidas por medios no electrónicos</i> | Procesamiento de faxes, correo/correspondencia (consultas por escrito), y otras transacciones no electrónicas. | <ol style="list-style-type: none"> 7. Puntualidad (ej.: puntualidad de respuesta a consultas por escrito) 8. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de consultas por escrito no procesadas puntualmente) 9. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 10. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 11. Volumen (ej.: cantidad de consultas por escrito recibidas por período) 12. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción) |
| <i>Procesamiento de consultas recibidas por medios electrónicos</i> | Procesamiento de transacciones recibidas vía e-mail, Internet u otros medios electrónicos. | <ol style="list-style-type: none"> 13. Puntualidad (ej.: puntualidad de respuesta al correo electrónico) 14. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de correo electrónico no procesado puntualmente) 15. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 16. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 17. Volumen (ej.: cantidad de consultas por Internet recibidas por período) 18. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por e-mail, e-mails procesados por hora, costo por e-mail) |

ANEXO 1G: Servicios de Seguros de Salud

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|--|---|
| <i>Procesamiento de reclamos</i> | Procesamiento de reclamos de la solicitud inicial. | 19. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento de los reclamos) 20. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de reclamos no procesados puntualmente) 21. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error en transacciones monitoreadas) 22. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 23. Volumen (ej.: cantidad de reclamos recibidos por período) 24. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por reclamo, reclamos procesados por hora, costo por reclamo) |
| <i>Procesamiento de modificaciones</i> | Procesamiento de modificaciones para corregir transacciones del usuario final (ej.: pagos por demás o por defecto, temas de facturación) | 25. Puntualidad (ej.: puntualidad en el procesamiento de la modificación) 26. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de modificaciones no procesadas puntualmente) 27. Precisión (ej.: porcentaje de error) 28. Volumen (ej.: cantidad de modificaciones recibidas por período) 29. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por modificación, modificaciones procesadas por hora, costo por modificación) |
| <i>Procesamiento de solicitudes de apelaciones</i> | Reevaluación de reclamos previamente rechazados que han sido enviados nuevamente para su reconsideración. | 30. Puntualidad (ej.: puntualidad de procesamiento) 31. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de apelaciones no procesadas puntualmente) 32. Precisión (ej.: porcentaje de error) 33. Volumen (ej.: cantidad de apelaciones recibidas por período) 34. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por apelación, apelaciones procesadas por hora, costo por apelación) |
| <i>Procesamiento de remisiones de socios</i> | Procesamiento y autorización de remisiones de socios. | 35. Puntualidad (ej.: puntualidad de procesamiento) 36. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de remisiones no procesadas puntualmente) 37. Precisión (ej.: porcentaje de error) 38. Volumen (ej.: cantidad de remisiones recibidas por período) 39. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por remisión, remisiones procesadas por hora, costo por remisión). |

ANEXO 1G: Servicios de Seguros de Salud

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|--|---|
| <i>Procesamiento de pre-certificaciones</i> | Procesamiento de pedidos de autorización para asistencia médica y procedimientos (incluye apelaciones) no urgentes. | 40. Puntualidad (ej.: puntualidad de procesamiento) 41. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de pre-certificaciones no procesadas puntualmente) 42. Precisión (ej.: porcentaje de error) 43. Volumen (ej.: cantidad de pre-certificaciones recibidas por período) 44. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por pre-certificación, pre-certificaciones procesadas por hora, costo por pre-certificación). |
| <i>Procesamiento de solicitudes de inscripción</i> | Procesamiento de solicitudes de inscripción de socios y subscriptores existentes y nuevos. | 45. Puntualidad (ej.: puntualidad de procesamiento) 46. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de solicitudes no procesadas puntualmente) 47. Precisión (ej.: porcentaje de error) 48. Volumen (ej.: cantidad de solicitudes recibidas por período) 49. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por solicitud, solicitudes procesadas por hora, costo por solicitud). |
| <i>Procesamiento de solicitudes de folletería y/o bibliografía</i> | Procesamiento y distribución de pedidos de folletería (ej.: programas, beneficios) y formularios (ej.: solicitudes de inscripción, formularios de reclamos, formularios de programas especiales) | 50. Puntualidad (ej.: puntualidad de procesamiento) 51. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de solicitudes no procesadas puntualmente) 52. Precisión (ej.: porcentaje de error) 53. Volumen (ej.: cantidad de solicitudes recibidas por período) 54. Eficiencia (ej.: tiempo promedio de procesamiento por solicitud, solicitudes procesadas por hora, costo por solicitud). |
| PCA | Descripción | Métricas |
| <i>Telecomunicaciones</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, switch, teléfonos de RACs, software de gestión de llamadas, etc.). | 55. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad). 56. Transacciones Bloqueadas (ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o seteo de redes, troncales o PBX) |
| <i>Gestión de los sistemas de información</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software que apoyan a los sistemas de información (ej.: sistema de gestión de pedidos, bases de conocimientos, terminales de RACs, software de gestión de llamadas, etc). | 57. Disponibilidad /Acceso (ej.: porcentaje del tiempo que el sistema está en total funcionamiento) |
| <i>Provisión de Mesa de Ayuda Interna</i> | Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/mover/cambiar) telecomunicaciones o equipos de sistemas de información. | 58. Puntualidad (ej.: Puntualidad por nivel de gravedad) 59. Calidad (ej.: Precisión de la solución/reparación) |

ANEXO 1G: Servicios de Seguros de Salud

| PCA | Descripción | Métricas |
|--------------------------------|---|--|
| <i>Pronóstico de volumen</i> | Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de forma eficiente. | <p>60. Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/capacitar)</p> <p>61. Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requisitos de programación del personal existente)</p> |
| <i>Búsqueda y contratación</i> | Obtener los recursos humanos suficientes para satisfacer las necesidades de la transacción | <p>62. Puntualidad (ej.: porcentaje de solicitudes de contratación de personal completadas a la fecha objetivo)</p> <p>63. Calidad (ej.: porcentaje de personal que completa con éxito el programa de capacitación del personal nuevo)</p> |
| <i>Capacitación</i> | Capacitación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento. | 64. Calidad (ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la capacitación) |

ANEXO 1H: Tercerización de Procesos de Negocios (BPO)

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|--|--|
| <i>Recepción y Preparación de Transacciones</i> | Recepción de transacciones (a granel o por lote) y preparación (por ej., clasificación, "limpieza", categorización, segmentación/estratificación, etc.) para el procesamiento subsiguiente. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntualidad (por ej., puntualidad en la recepción de transacciones a granel o en lote) 2. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso de transacciones recibidas pero no distribuidas para el procesamiento) 3. Precisión Error Fatal (por ej., porcentaje de error en las transacciones monitoreadas) 4. Errores No Fatales (por ej., precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 5. Volumen (por ej., cantidad de transacciones recibidas por período) 6. Eficiencia (por ej., tiempo promedio de preparación por transacción) |
| <i>Procesamiento de Transacciones</i> | <p>Procesamiento de transacciones incluyendo: Ingreso de datos, validación y corrección de registros, actualización, aplicación de "reglas" definidas, compatibilización, computación, análisis e investigación de transacciones para:</p> <p>Servicios de RR.HH.: reclutamiento, capacitación, salarios, beneficios, impuestos, reclamos, etc.</p> <p>Servicios de contabilidad: a pagar, a recibir, facturación, cheques, gestión de activos, gestión de actas/libros, etc.</p> <p>Servicios de Ventas y Marketing: emisión y reembolso de constancias, procesamiento de pedidos, cotizaciones, gestión comerciante, reclamos de garantía, procesamiento de quejas/respuestas, etc.</p> <p>Servicios Médicos y Legales: transcripciones, búsqueda de clientes, historia de pacientes, gestión de registros de laboratorio, investigación de reclamos, notificación legal, búsqueda de título/escritura, etc.</p> <p>Servicios Financieros: préstamos, seguridades, remesas, tarjetas de crédito, análisis, gestión de riesgos, gestión y transferencia de fondos.</p> <p>Servicios de Seguros: aplicaciones, reclamos, renovaciones, ajustes, apelaciones, referencias, rescates, cambio de políticas, actuario, aseguraciones, procesamiento premium, comisiones de agentes, vencimientos.</p> <p>Servicios de Tecnología: gestión de aplicaciones, gestión de sistemas, mantenimiento.</p> <p>Servicios de Logística: gestión de medios de transporte, abastecimiento, gestión de inventario, gestión de inmuebles, etc.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 7. Puntualidad (por ej., puntualidad en el procesamiento de transacciones) 8. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso de transacciones no procesadas puntualmente) 9. Precisión Error Fatal (por ej., porcentaje de error de procesamiento de transacciones) 10. Errores No Fatales (por ej., precisión de errores no fatales y habilidades blandas) 11. Precisión de Cumplimiento (por ej., cumplimiento de los requisitos del cliente en relación con leyes federales, estatales/provinciales, locales y regulatorias) 12. Volumen (por ej., cantidad de transacciones listas a ser procesadas por período) 13. Eficiencia (por ej., tiempo promedio de procesamiento por transacción, costo por transacción) |

ANEXO 1H: Tercerización de Procesos de Negocios (BPO)

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|---|---|
| <i>Transferencias Internas</i> | Transferencia de transacciones procesadas dentro de la entidad que requieren de procesamiento subsiguiente por otro personal. | <p>14. Puntualidad (por ej., puntualidad para completar la transferencia)</p> <p>15. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso para transferencias internas no transferidas puntualmente)</p> <p>16. Precisión Error Fatal (por ej., porcentaje de error en las transacciones monitoreadas)</p> <p>17. Errores No Fatales (por ej., precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>18. Volumen (por ej., cantidad de transacciones transferidas)</p> <p>19. Eficiencia (por ej., tiempo promedio de transferencia por transacción)</p> |
| <i>Actualizaciones de la Base de Datos</i> | Cambios en los registros, actualización de archivos, compatibilidad de registros/archivos, conversión y transferencia de datos al remitente. | <p>20. Puntualidad (por ej., puntualidad en las actualizaciones de la base de datos)</p> <p>21. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso para los datos no actualizados puntualmente)</p> <p>22. Precisión (por ej., porcentaje de error en la actualización de la base de datos)</p> |
| <i>Devolución de Transacciones Procesadas</i> | Devolución de transacciones procesadas al remitente que no requieren ningún tipo de procesamiento adicional por parte de la entidad (es decir, transacciones completas) | <p>23. Puntualidad (por ej., puntualidad en la devolución de transacciones al remitente)</p> <p>24. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso de transacciones no devueltas al remitente puntualmente)</p> <p>25. Precisión Error Fatal (por ej., porcentaje de error en las transacciones monitoreadas)</p> <p>26. Errores No Fatales (por ej., precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>27. Volumen (por ej., cantidad de transacciones procesadas devueltas al remitente)</p> <p>28. Eficiencia (por ej., costo promedio de devolución por lote/transacciones)</p> |
| <i>Procesamiento de Transacciones Defectuosas</i> | Re trabajar sobre transacciones que se encontraron defectuosas por el remitente. | <p>29. Puntualidad (por ej., puntualidad en la corrección de transacciones defectuosas)</p> <p>30. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso para las transacciones defectuosas no corregidas puntualmente)</p> <p>31. Precisión (por ej., porcentaje de error en el procesamiento de transacciones)</p> <p>32. Precisión de Cumplimiento (por ej., cumplimiento de los requisitos del cliente en relación con leyes federales, estatales/provinciales, locales y regulatorias)</p> <p>33. Volumen (por ej., cantidad de transacciones defectuosas recibidas por período)</p> <p>34. Eficiencia (por ej., tiempo medio para corregir transacciones defectuosas)</p> |

ANEXO 1H: Tercerización de Procesos de Negocios (BPO)

| PCRC | Descripción | Métricas |
|---|--|---|
| <i>Devolución de Transacciones No Procesables</i> | Devolución de transacciones que no se pueden procesar de manera normal porque dependen de información adicional y/o aprobación por parte de una agencia externa. Ejemplos: archivos en lote con registros faltantes y/o incompletos, registros con datos faltantes y/o incompletos, información ilegible tanto en los registros como en los lotes. | <p>35. Puntualidad (por ej., puntualidad de transacciones devueltas para datos adicionales y/o correcciones de acuerdo a la duración de ciclo acordada)</p> <p>36. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso para transacciones devueltas que requieren datos adicionales y/o correcciones)</p> <p>37. Precisión (por ej., porcentaje de error en las transacciones monitoreadas)</p> <p>38. Volumen (por ej., cantidad total de transacciones que requieren datos adicionales y/o correcciones)</p> |
| <i>Procesamiento de Transacciones Postergadas</i> | Procesamiento de transacciones que han sido devueltas por el remitente o alguna agencia externa con datos adicionales y/o correcciones – previamente procesadas como “Devolución de Transacciones No Procesables”. | <p>39. Puntualidad (por ej., puntualidad para procesar transacciones postergadas dentro de la duración de ciclo acordada)</p> <p>40. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso de transacciones no procesadas puntualmente)</p> <p>41. Precisión Error Fatal (por ej., porcentaje de error en el procesamiento de transacciones)</p> <p>42. Errores No Fatales (por ej., precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>43. Precisión de Cumplimiento (por ej., cumplimiento de los requisitos del cliente en relación con leyes federales, estatales/provinciales, locales y regulatorias)</p> <p>44. Volumen (por ej., cantidad total de transacciones postergadas por período)</p> <p>45. Eficiencia (por ej., tiempo medio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por período, costo por transacción)</p> |
| <i>Procesamiento de Escalamientos Internos</i> | Procesamiento de transacciones dentro de la entidad que requieren escalamientos. | <p>46. Puntualidad (por ej., puntualidad para completar las transacciones escaladas)</p> <p>47. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso para transacciones no escaladas puntualmente)</p> <p>48. Precisión (por ej., porcentaje de error en el procesamiento de transacciones)</p> <p>49. Precisión de Cumplimiento (por ej., cumplimiento de los requisitos del cliente en relación con leyes federales, estatales/provinciales, locales y regulatorias)</p> <p>50. Volumen (por ej., cantidad de escalamientos)</p> <p>51. Eficiencia (por ej., tiempo medio por escalamiento)</p> |

ANEXO 1H: Tercerización de Procesos de Negocios (BPO)

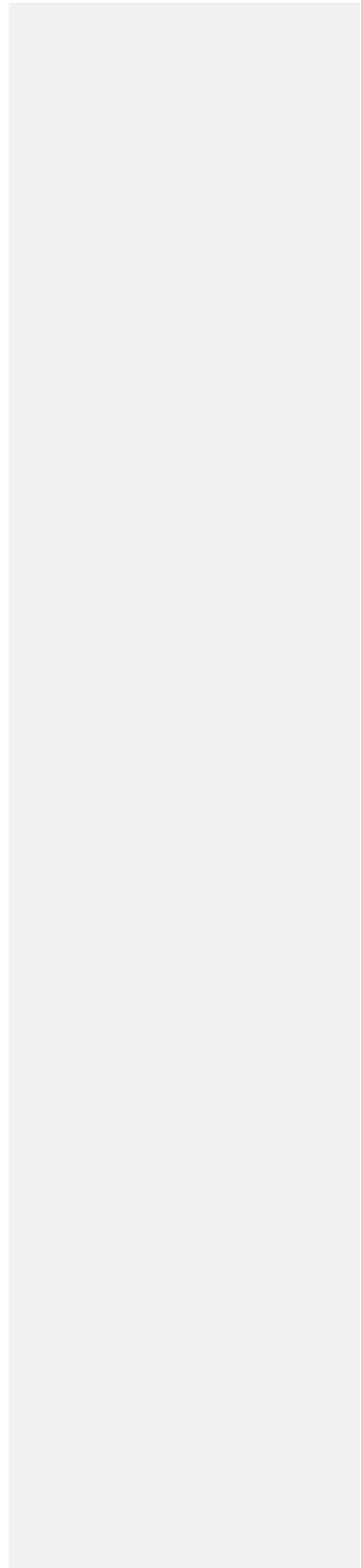
| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|--|---|
| <i>Procesamiento de Pagos</i> | Procesamiento de efectivo, cheques, tarjetas de crédito y otras transacciones monetarias para usuarios finales. Puede también incluir facturación a usuarios finales. | <p>52. Puntualidad (por ej., puntualidad en el procesamiento de tarjetas de crédito)</p> <p>53. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso de cheques no procesados puntualmente)</p> <p>54. Precisión (por ej., porcentaje de error en el procesamiento de cheques)</p> <p>55. Volumen (por ej., cantidad de cheques recibidos por período)</p> <p>56. Eficiencia (por ej., tiempo medio de procesamiento por transacción, transacciones procesadas por hora, costo por transacción)</p> |
| <i>Procesamiento de solicitudes de folletería y/o bibliografía</i> | Procesamiento y distribución de pedidos de folletería (ej.: programas, beneficios) y formularios (ej.: solicitudes de inscripción, formularios de reclamos, formularios de programas especiales) | <p>57. Puntualidad (por ej., puntualidad en el procesamiento de pedidos)</p> <p>58. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso de solicitudes no procesadas puntualmente)</p> <p>59. Precisión Error Fatal (por ej., porcentaje de error en las transacciones monitoreadas)</p> <p>60. Errores No Fatales (por ej., precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>61. Volumen (por ej., cantidad de solicitudes recibidas por período)</p> <p>62. Eficiencia (por ej., tiempo promedio de procesamiento por solicitud, solicitudes procesadas por hora, costo por solicitud)</p> |
| <i>Procesamiento de Informes</i> | Creación y transmisión de informes al remitente o a agencias externas. | <p>63. Puntualidad (por ej., puntualidad para procesar informes)</p> <p>64. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso para informes no procesados puntualmente)</p> <p>65. Precisión (por ej., porcentaje de error por informe)</p> <p>66. Volumen (por ej., informes requeridos por período)</p> <p>67. Eficiencia (por ej., tiempo medio por informe, costo por informe)</p> |

ANEXO 1H: Tercerización de Procesos de Negocios (BPO)

| PCRC | Descripción | Métricas |
|--|--|---|
| <i>Procesamiento de contactos salientes con el usuario final</i> | Iniciar servicios salientes para proporcionar información, recopilar información y procesar transacciones. | <p>68. Tasa de Rendimiento (por ej., Intentos por registro por período de tiempo; tasa de contactos e tasa de conversión)</p> <p>69. Listado de Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de atraso de la lista de usuarios finales que aún no se ha contactado o que no se ha intentado, al finalizar el tiempo requerido para ello)</p> <p>70. Pendientes Telefónicos- (Sólo donde se utilizan discadores predictivos, por ej.: tasa de abandono)</p> <p>71. Precisión error fatal (ej.: porcentaje de error de transacciones monitoreadas)</p> <p>72. Errores no fatales (ej.: precisión de errores no fatales y habilidades blandas)</p> <p>73. Calidad (por ej., puntaje global de monitoreo de contactos)</p> <p>74. Eficiencia (por ej., costo por contacto; el índice de rendimiento también es una métrica de eficiencia)</p> |
| <i>Almacenamiento de Transacciones</i> | Almacenar y retener transacciones procesadas del remitente. | <p>75. Puntualidad (por ej., puntualidad para transferir transacciones al depósito)</p> <p>76. Pendientes (por ej., promedio de ciclos de atraso para transacciones no almacenadas puntualmente)</p> <p>77. Precisión (por ej., transacciones almacenadas de manera incorrecta)</p> <p>78. Volumen (por ej., cantidad de transacciones almacenadas)</p> |
| <i>Recupero de Transacciones</i> | Recuperación de transacciones previamente almacenadas o retenidas. | <p>79. Puntualidad (por ej., puntualidad para recuperar transacciones previamente almacenadas)</p> <p>80. Precisión (por ej., promedio de ciclos de atraso para transacciones no recuperadas puntualmente)</p> <p>81. Precisión (por ej., transacciones recuperadas de manera incorrecta)</p> <p>82. Volumen (por ej., cantidad de transacciones almacenadas)</p> <p>83. Eficiencia (por ej., tiempo medio por recupero)</p> |
| <i>Informes sobre la performance al cliente</i> | Reporte de la información tal como es requerida por los clientes, comúnmente llamados reportes diarios, semanales o mensuales. | <p>84. Puntualidad (ej.: porcentaje de informes enviados puntualmente)</p> <p>85. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de reportes no enviados puntualmente)</p> <p>86. Precisión (ej.: porcentaje de error en los informes)</p> |
| <i>Facturación al cliente</i> | Facturación al cliente por los servicios prestados. | <p>87. Puntualidad (ej.: puntualidad en la facturación)</p> <p>88. Pendientes (ej.: Promedio de ciclos de retraso de facturaciones no procesadas puntualmente)</p> <p>89. Precisión externa (ej.: porcentaje en notas de crédito respecto del valor facturado)</p> <p>90. Precisión interna (ej.: porcentaje de error detectado por revisión interna de facturas)</p> |

ANEXO 1H: Tercerización de Procesos de Negocios (BPO)

| PCA | Descripción | Métricas |
|---|---|--|
| <i>Telecomunicaciones</i> | Provisión y mantenimiento de hardware, software y servicios de telecomunicaciones (ej.: servicio de larga distancia, servicio de línea local, switch, teléfonos de RACs, software de gestión de llamadas, etc). | <p>91. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento, porcentaje de tiempo que las líneas están en total disponibilidad)</p> <p>92. Transacciones Bloqueadas (ej.: cantidad de llamadas no recibidas debido a limitaciones y/o seteo de redes, troncales o PBX)</p> |
| <i>Gestión de los sistemas de información</i> | Provisión y mantenimiento del hardware y software de apoyo de los sistemas de información (ej.: sistemas de gestión de pedidos, base de conocimientos, terminales de RACs o computadoras personales) | 93. Disponibilidad/Acceso (ej.: porcentaje de tiempo que el sistema está en total funcionamiento) |
| <i>Provisión de Mesa de Ayuda Interna</i> | Respuesta al pedido del personal para reparar (o agregar/mover/cambiar) telecomunicaciones o equipos de sistemas de información. | <p>94. Puntualidad (ej.: Puntualidad por nivel de gravedad)</p> <p>95. Calidad (ej.: Precisión de la solución/reparación)</p> |
| <i>Pronóstico de volumen</i> | Proyectar el volumen de transacciones para asegurar que se dispone de la suficiente capacidad para cumplir los requisitos de forma eficiente. | <p>96. Precisión de Pronósticos para Planificación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requerimientos de personal a reclutar/capacitar)</p> <p>97. Precisión de Pronósticos para Programación de Personal (ej.: Volumen de transacciones Reales vs. Volumen Pronosticado, utilizado para identificar los requisitos de programación del personal existente)</p> |
| <i>Búsqueda /Contratación</i> | Adquirir los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades de dotación de la operación. | <p>98. Puntualidad (ej.: porcentaje de solicitudes de contratación del personal completadas a la fecha objetivo)</p> <p>99. Calidad (ej.: porcentaje de personal que completa con éxito el programa de capacitación de nuevo personal contratado)</p> |
| <i>Capacitación</i> | Capacitación del personal en los requisitos de habilidades mínimas y conocimiento. | 100. Calidad (ej.: porcentaje del personal que pasa el monitoreo de transacciones 30 días después de completada la capacitación) |



Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Proveedores Internos de Servicios a Clientes

Enfoque Generalizado

Todos los ítems de las Normas COPC-2000 PSIC se aplican a Proveedores Internos de Servicio al Cliente. Adicionalmente, se definen los siguientes términos clave y relaciones en tanto se relacionan con PSICs Internos:

Proveedor Interno de Servicios Integrales al Cliente (PSIC interno)

El PSIC Interno es el centro de contacto que es usado por los clientes, organizaciones de campo, canales minoristas y otros canales de distribución.

Clientes

Se refiere a las organizaciones internas o externas que contratan al centro de contactos para proveer sus productos y servicios a sus usuarios finales. (Por ejemplo: el departamento de marketing.

Anexo 1

Los PSICs Internos utilizan los mismos Anexos (1A, 1B, 1C, 1D, 1E, 1F, 1G y 1H) que los PSICs Externos.

Interpretaciones específicas para Proveedores Internos de Servicio al Cliente

- *2.1 Desarrollo de Nuevas Capacidades de Servicio del PSIC para el Usuario Final*—Este ítem se refiere a nuevos servicios provistos a usuarios finales desde el centro de contacto (ej.: acceso electrónico). No se refiere a nuevos productos desarrollados por la empresa.
- *4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente*—No se necesita hacer el seguimiento de la Satisfacción e Insatisfacción del Cliente a menos que exista una organización o departamento bien definido que contrata o que se ocupa formalmente de los servicios provistos por el centro de contacto con el cliente.

Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Operaciones de Fulfillment

Enfoque Generalizado

Sólo un ítem de las Normas COPC-2000 PSIC, el ítem 2.6 *Monitoreo de Transacciones*, no es aplicable a Fulfillment.

Anexo 1B

El Anexo 1B contiene los típicos PCRCs y PCAs y las correspondientes métricas requeridas. Observe que la mayoría de los PCRCs y PCAs son muy distintos de los de un centro de contacto o comercio electrónico.

Interpretaciones específicas para Centros de Fulfillment

- *2.6 Monitoreo de Transacciones*—No aplicable a Centros de Fulfillment.
- *2.7 Planificación y Programación del Personal*— Se debe hacer el seguimiento de los patrones de entrada de transacciones por día de semana y mes del año.
- *2.8 Planificación de Contingencias*—El plan usual para interrupciones menores (de hasta 6 horas), es trabajar horas extras. Esto cumple con los requisitos de la Norma Básica PSIC. Un centro de fulfillment no necesita tener objetivos claros para restaurar líneas telefónicas, PBXs, conmutadores y distribuidores automáticos de llamadas (ACD).
- *3.1-3.5*—Vea la definición de los Puestos CRC para Centros de Fulfillment en la sección “Conceptos Básicos” de las Normas COPC-2000 PSIC.
- *4.2 Satisfacción e Insatisfacción del usuario Final*— Como mínimo, se debe hacer el seguimiento de las devoluciones a nivel de programa, a través de múltiples programas para un cliente y a nivel de la entidad a través de los clientes.
- *4.3 Performance del Servicio y la Calidad*—Todas las métricas del Anexo 1B deben cumplir RUICA. En particular, observe que los PCRCs y PCAs son muy distintos de los de un centro de contacto o comercio electrónico.
- *4.6 Eficiencia de Activos*— Las métricas comunes de utilización de activos son ingresos por dólar de activo o número de despachos por unidad de superficie, etc.
- *4.7 Rotación del Personal*—No se requiere calcular la rotación para personal que ha sido contratado por un sólo día de trabajo.
- *4.8 Satisfacción, Ausentismo y Seguridad del Personal*—Observe que se requiere una segunda métrica de seguridad para Centros de Fulfillment – gravedad.

Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Gestión de Contactos Salientes

Enfoque Generalizado

Los PSICs que buscan la certificación para Servicios de Gestión de Contactos Salientes deben:

- Estar certificados en otro servicio (por ejemplo, Servicios de Centro de Contacto con el Cliente, Soporte Técnico/Línea de Ayuda/Mesa de Ayuda)
- Demostrar, a través de esta certificación, la capacidad de medir y gestionar de manera efectiva los datos de satisfacción e insatisfacción del usuario final.

Sólo uno de los ítems de las Normas COPC-2000 PSIC, el *Ítem 4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final*, no es requerido a los fines de certificar los servicios de Gestión de Contactos Salientes.

Anexo 1D

El Anexo 1D contiene PCRCs y PCAs típicos y sus correspondientes métricas requeridas.

Interpretaciones Específicas a la Gestión de Contactos Salientes

- *2.6 Monitoreo de Transacciones*—“Transacciones” en 2.6.1a se refiere tanto a transacciones salientes como entrantes.
- *2.7 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal*
 - Para programas Salientes, el plan de planificación de la dotación se debe basar en la experiencia acerca de salientes del PSIC (por ej., basado en un análisis del éxito del programa (tasa de contactos) por hora del día, día de la semana y semana del mes).
 - Sin embargo, no hay necesidad de hacer el seguimiento de los patrones de entrada de los contactos entrantes a menos que el centro también tome llamadas entrantes (por ej., aquellas resultantes de mensajes dejados a partir de llamadas salientes).
- *2.11 Privacidad del Usuario Final*— El PSIC debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables, incluyendo contactos “Favor No Contactar” y estados de negación de réplica (EE.UU.).
- *3.1 Definición del Puesto de Trabajo*—Es poco probable que un PSIC cumpla con los requisitos si las habilidades mínimas requeridas no incluyen habilidades de venta (u otras habilidades relacionadas con lo que se le demanda al RAC que haga).
- *3.6 Compensaciones y Reconocimiento*—Los sistemas de incentivos financieros que se basan solamente en la performance financiera son aceptables si la declaración de la dirección del centro de salientes se focaliza en la performance financiera (por ej., ventas).
- *4.2 Satisfacción del Usuario Final*— Si bien la recolección y el análisis de datos de satisfacción e insatisfacción del usuario final es altamente recomendado, no es requerido para certificar en Gestión de Contactos Salientes.
- *4.3 Performance del Servicio y la Calidad*
 - El PSIC debe aplicar RUICA a todas las métricas del Anexo 1D.

- No hay necesidad de hacer el seguimiento de la precisión de pronósticos a menos que haya un volumen significativo de llamadas entrantes.
- *4.5 Eficiencia al Nivel de los Procesos*—Las métricas de eficiencia pueden ser métricas de rendimiento (ver Anexo 1D). Consecuentemente, si el procesamiento de llamadas salientes es el único PCRC desarrollado por el PSIC y éste elige utilizar métricas de rendimiento como sus métricas de eficiencia, 4.5 no se aplicaría.

Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Comercio Electrónico

Enfoque Generalizado

Todos los ítems de las Normas COPC-2000 PSIC se aplican a Comercio Electrónico.

Anexo 1E

El Anexo 1E contiene los típicos PCRCs y PCAs y las correspondientes métricas requeridas. Sin embargo, si el PSIC sólo hace el procesamiento de consultas por e-mail o consultas basadas en Internet, debería utilizar el Anexo 1A.

Interpretaciones Específicas para Comercio Electrónico

No hay ninguna.

Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC a Cobranzas

Enfoque Generalizado

Todos los ítems las Normas COPC-2000 PSIC se aplican a Cobranzas.

Anexo 1F

El Anexo 1F contiene los típicos PCRCs y PCAs y las correspondientes métricas requeridas.

Interpretaciones Específicas para Cobranzas

- *2.6 Monitoreo de Transacciones*—Debe incluir observaciones de la performance del cobrador en términos de cumplimiento de cualquier ley federal (ej.: FDCPA en EE.UU.), estatal o provincial de cobranzas.
- *3.1 Definición del Puesto de Trabajo*—Debe incluir el conocimiento de las leyes federales, estatales o provinciales más relevantes, que se aplican a cobranzas.
- *3.3 Capacitación y Desarrollo*— Debe incluir capacitación referida a las leyes federales, estatales o provinciales relevantes.
- *3.4 Verificación de Habilidades y Conocimientos*—Debe incluir certificación inicial y re-certificaciones anuales del conocimiento de las leyes federales, estatales o provinciales más relevantes referidas a cobranzas. El PSIC debe tener un proceso para que los cobradores que no cumplan inicialmente con los requisitos de certificación no permanezcan sin certificar por un período prolongado de tiempo.
- *4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente y 4.2 del Usuario Final*
 - Las quejas de los usuarios finales deben, como mínimo, incluir el cumplimiento RUICA de toda supuesta violación oral o escrita de las leyes de cobranzas. Se debe hacer el seguimiento de las quejas por cobrador individual y se las debe analizar al nivel de la entidad. Cada queja de supuesta violación de las leyes de cobranza debe ser investigada y el PSIC debe hacer el seguimiento la duración de ciclo de resolución de quejas.
 - Debe hacer el seguimiento de la satisfacción e insatisfacción del usuario final sólo para aquellos usuarios finales que mantienen su capacidad de pago (ej.: privilegios de cargo)
- *4.3 Performance del Servicio y la Calidad*—Se debe aplicar RUICA en todas las métricas del Anexo 1F. En particular, observe los requisitos para Localización/Rastreo de Deudores, Cobranzas y Activaciones, que son específicos para cobranzas.

Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC para Seguros de Salud

Enfoque Generalizado

La razón para aplicar las Normas COPC-2000 PSIC a seguros de salud es que el marco de trabajo de COPC-2000 PSIC define los criterios para la excelencia en servicio al cliente y, por lo tanto, es adaptable a los requisitos de todas las organizaciones, incluyendo las organizaciones de servicios de salud.

Empleadores, “Organizaciones de grupos compradores” y otros compradores de seguros de salud también pueden beneficiarse con las Normas COPC-2000 PSIC de la siguiente manera:

- Requiriendo que los planes de salud, administradores externos, gerentes de red y otros con los cuales tengan relación, cumplan con los requisitos de la Norma (o desarrollen un plan para hacerlo).
- Utilizando las Normas COPC-2000 PSIC como apoyo en la selección de nuevos planes de salud, administradores externos y gerentes de red, y gestionando relaciones en curso con contratos existentes.

Todos los ítems de las Normas COPC-2000 PSIC se aplican a Seguros de Salud. Los siguientes términos clave y relaciones están definidos en relación con servicios de salud:

Proveedor de Servicios Integrales a Clientes (PSIC)

Fuentes de contacto con el cliente para servicios al cliente, incluyendo teléfono, correo, fax, e-mail y atención personalizada. El PSIC puede ser un departamento interno de una organización mayor (ej.: Blue Plan, Managed Care Organization, Third Party Administrator, Network Manager) o un proveedor externo en una relación de tercerización.

Usuarios Finales

Se refiere a aquellos que reciben servicios a través de un centro de contacto con el cliente (ej.: suscriptores, socios y proveedores).

Clientes

Se refiere a las empresas u organizaciones que usualmente contratan el Plan de Seguros o el Administrador de Beneficios que gestiona la relación.

Anexo 1G

El Anexo 1G contiene los típicos PCRCs y PCAs y las correspondientes métricas requeridas.

Interpretaciones Específicas para Seguros de Salud

- *2.1 Desarrollo de Nuevas Capacidades de Servicio del PSIC para el Usuario Final*—Este ítem se refiere a nuevos servicios provistos a usuarios finales y clientes desde el centro de contacto (ej.: acceso electrónico). No se refiere a nuevos productos de seguros.
- *4.3 Performance del Servicio y la Calidad*—Todas las métricas del Anexo 1G deben cumplir RUICA. En particular, observe que algunos PCRCs (ej.: procesamiento de reclamos) son diferentes respecto de los de un típico centro de contacto o centro de comercio electrónico.

Aplicación de las Normas COPC-2000 PSIC para Tercerización de Procesos de Negocios (BPO)

Enfoque Generalizado

Todos los ítems de las Normas COPC-2000 PSIC se aplican a Tercerización de Procesos de Negocios (BPO).

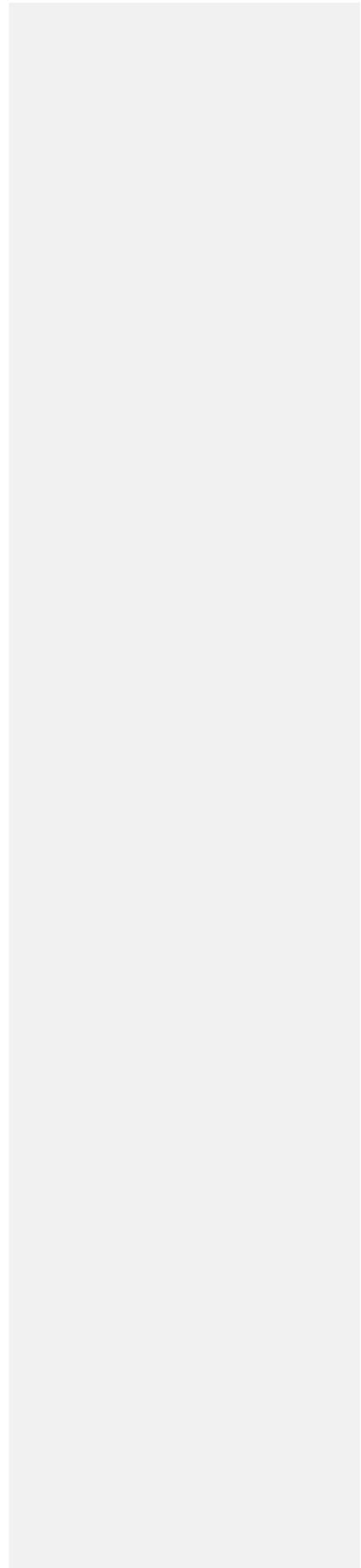
Anexo 1H

El Anexo 1H contiene los típicos PCRCs y PCAs y sus correspondientes métricas requeridas. Note que muchos de los PCRCs y PCAs son muy diferentes de aquellos en un centro de contactos. Este Anexo se aplica principalmente a situaciones donde el cliente captura las transacciones del usuario final y las transfiere al PSIC (a granel o en lote) para un procesamiento subsiguiente por parte del PSIC. Si el PSIC procesa llamadas entrantes, e-mails, faxes o correo directamente desde el usuario final, también debe utilizar el Anexo 1A.

Interpretaciones Específicas para Tercerización de Procesos de Negocios (BPO)

- Definición de RACs—incluyen al personal que procesa transacciones del usuario final y/o del cliente.
- *2.6 Monitoreo de Transacciones*—El PSIC debe monitorear todos los tipos de transacciones, sin importar si las transacciones se originan en el usuario final o en el cliente.
- *2.7 Planificación y Programación del Personal*— El PSIC debe alinear la capacidad del personal con todos los patrones de llegada y salida de transacciones, a través de todos los PCRCs aplicables, en una frecuencia que sea apropiada y que esté basada en el/los objetivo/s de duración de ciclo.
- *2.8 Planificación de Contingencias*—El típico plan de interrupción menor (hasta 6 horas) es trabajar horas extra. Esto está en conformidad con los requisitos de la Norma. Un centro BPO no debe tener objetivos claros para la restauración de líneas telefónicas, PBXs, conmutadores y ACDs a menos que se requiera este equipo para manejar transacciones del usuario final o del cliente. El PSIC debe poseer un enfoque que prevenga la pérdida o corrupción de los datos, información y documentos del usuario final y del cliente durante interrupciones de servicio menores o graves.
- *3.1-3.5*—Los requisitos para estos ítems se aplican a todos los Puestos CRC, incluyendo proveedores externos utilizados por el PSIC y personal del PSIC que trabaja de forma remota. Las habilidades mínimas también deben incluir el conocimiento de las leyes y regulaciones relevantes del país de origen de las transacciones, según aplicable.
- *4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final*—Debe hacer el seguimiento de la satisfacción e insatisfacción del usuario final solamente para aquellas transacciones en donde:
 - Existe un contacto directo entre el PSIC y los usuarios finales, o
 - Los resultados de las transacciones procesadas por el PSIC son visibles al el usuario final.
- *4.3 Performance del Servicio y la Calidad*—Debe aplicar RUICA a todas las métricas del Anexo 1H. En particular, la duración de ciclo debe incluir:

- Actividades realizadas por el personal del PSIC en la locación del PSIC, de manera remota o en las locaciones del cliente.
- Transferencia de información del usuario final a/desde el cliente o directamente desde los usuarios finales (la que sea aplicable).
- Actividades realizadas por proveedores externos (si aplicable).
- Seguimiento de la puntualidad a partir de las transacciones procesadas.
- Los pendientes se deben calcular y reportar como un promedio ponderado de “fotos” de ciclos de atraso y se debe incluir las transacciones que han sido procesadas y aquellas no procesadas todavía.
- “Procesamiento de Precisión” y “Precisión” tienen la misma definición y se pueden utilizar de manera intercambiable. “Precisión de Cumplimiento” se refiere estrictamente al cumplimiento de las leyes y regulaciones apropiadas del país de origen y procesamiento de transacciones.
- *4.10 Alcanzando Resultados*— Ir al ítem *4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final* para ver la “aplicabilidad” de los cálculos de las métricas de satisfacción e insatisfacción del usuario final.



Glosario de Términos

| | |
|---|---|
| Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA) | Son contratos o acuerdos, por escrito, con los proveedores de productos o servicios. Normalmente consisten en niveles y objetivos de performance acordados. |
| Adhesión a la Programación | Existen muchas definiciones de adhesión a la programación. La definición que COPC cree ser de más utilidad es: Una comparación por intervalo de la cantidad de tiempo de trabajo programado (Conversación, Hold, tiempo de trabajo posterior a la llamada, y espera para tomar una llamada) versus la cantidad real de tiempo de trabajo provisto. |
| Antigüedad | Categorización por antigüedad de los ítems que aún no han sido procesados. |
| Atributos Específicos | Elementos o componentes individuales, utilizados para descomponer lo global. Por ejemplo, la precisión y la puntualidad son generalmente conductores de la satisfacción de clientes y usuarios finales. |
| Auditoría de Procesos de Punta a Punta | Auditorías de PCRCs que siguen el proceso desde el primer paso del proceso hasta la finalización del mismo. Estas auditorías muchas veces cruzan departamentos dentro del PSIC, 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 (ver <i>Ítem 4.8 Satisfacción, Ausentismo y Seguridad del Personal</i>). |
| 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 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 | <p>Las posiciones ocupadas por el personal dentro del PSIC (concepto opuesto al de personal ocupando posiciones), desde la perspectiva del usuario final, se describen a través de dos categorías diferentes de personal:</p> <p>El personal Indefinido ocupa posiciones sin fecha conocida de finalización. Éste es empleado por el PSIC o por una empresa de búsqueda y contratación de personal o una empresa de reclutamiento (en cuyo caso generalmente se los llama “temps”). Una posición de RAC que es ocupada durante el transcurso de un año por cuatro “temps” con una asignación de tres meses, es de hecho una posición indefinida para los propósitos de la Norma.</p> <p>El personal Temporario ocupa posiciones para las cuales hay una fecha conocida de finalización, como ser la temporada de fiestas, en la que se toma personal extra.</p> |
| Cliente | Como genérico, este término se refiere a los clientes y usuarios finales del PSIC. |
| Cliente | Los clientes son organizaciones que contratan PSICs externos para proveer de productos y servicios a sus usuarios finales. |
| Conectado (Logged-on) | Un RAC le informa al ACD que están empezando a trabajar al conectarse. En general esto se efectúa ingresando un código o número de agente. También se denomina sign-on. |

Glosario de Términos

| | |
|--|---|
| Departamentos | 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, I/T.) |
| Desconectado (Logged-off) | Un RAC se desconecta para informar al ACD que no está trabajando más. La mayoría de las empresas tienen RACs desconectados durante las horas de almuerzo y al final de cada turno. También se denomina sign off.. |
| Distribuidor automático de llamadas (ACD) | Es el sistema usado por los call centers entrantes para distribuir las llamadas sobre una base “primera que llega/ primera que se atiende” y desplegarlas entre los RACs que las pueden contestar. Estos sistemas pueden ser “standalone” o bien formar parte de una sistema de telecomunicaciones mayor. Ellos tienen en general la capacidad de retener llamadas en cola, informar avisos y guardar datos respecto de las llamadas para elaborar informes. |
| Download | Se refiere a los datos que se envían desde un Cliente al PSIC, o desde el PSIC a los usuarios finales. |
| 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. |
| Duración de Ciclo | El tiempo transcurrido (incluyendo el tiempo en cola para contactos por llamada entrante) para un proceso. La duración de ciclo para un Centro de Contacto con Clientes normalmente comienza cuando el PSIC recibe 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). |
| E-mail | Los memos y cartas electrónicas mandadas por una red de trabajo interna o externa. Éstos pueden ser mensajes de formularios gratuitos o información brindada mediante el llenado de un formulario electrónico. |
| Enfoque | Los procesos, prácticas y procedimientos que el PSIC debe desarrollar e implementar de forma tal de cumplir con los requisitos de las Normas COPC-2000 PSIC. |
| Entidad | Una Entidad es una empresa, organización u operación de servicio que aplica la Norma COPC-2000 PSIC Gold o busca su certificación. Cualquiera de las siguientes podría ser considerada una entidad para los propósitos de Certificación de COPC-2000 PSIC: Corporación de Servicios “Valor plus”. El Centro de Atención al Cliente de San José, California de la Corporación de Servicios “Valor Plus”. La Operación de Soporte Técnico del Centro de Atención al Cliente de San José, California de la Corporación de Servicios “Valor plus”. Unidad de Negocios de Servicios Financieros del centro de San José, California de la Corporación de Servicios “Valor Plus”. La Unidad Megasoft de La Operación de Soporte Técnico del Centro de Atención al Cliente de San José , California de la Corporación de Servicios “Valor Plus”. |

Glosario de Términos

| | |
|--|---|
| Evaluación 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). |
| Excepciones | Procesamiento de transacciones que “no están cumple” (ej., solicitudes incompletas, cheques sobre girados/sin fondo, pedidos incompletos). |
| Fax Back o Fax-on-Demand | Son dos nombres diferentes para el mismo servicio. Este servicio permite al usuario final con teléfonos por pulso ingresar dígitos que generarán un pedido de envío automático de un documento a su máquina de fax. Esto también puede ser activado internamente por un RAC para enviar documentos al fax de un usuario final |
| Full Time Equivalente (FTE) | Definido en general por la entidad. Se requiere standardizar empleados full time y part time respecto de un equivalente de tiempo completo (FTE). Por ejemplo, dos RACs part time que trabajan cada uno medio día se consideran un FTE |
| Implementación Generalizada | Grado de extensión con que se utilizan los enfoques a través de toda la organización. |
| Intelligent Voice Response/Interactive Voice Response (IVR)/ Voice Response Units (VRU) | Hay varias interpretaciones para la sigla IVR, Intelligent Voice Response, Interactive Voice Response y Voice Response Units (VRU). Es un árbol 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 es entre los clientes y los PSICs. |
| Licenciatarios | Son empresas que son licenciadas por COPC para determinar el cumplimiento de la Norma y nominar a las entidades para el estado de Certificación. Ellos realizan auditorías y revisiones usando las Normas COPC-2000 PSIC. Los licenciatarios deben seguir lineamientos específicos para asegurar la integridad de la Norma COPC-2000 PSIC Gold y del Proceso de Certificación. |
| Métricas de Performance | Las métricas usadas por el PSIC para hacer el seguimiento de la performance, particularmente de los PCRCs. Las métricas de performance requeridas por la Norma COPC-2000 PSIC Gold se presentan en la <i>Categoría 4.0</i> y en el Anexo 1. |
| Monitoreo de Transacciones | Revisar el estilo, formato, profesionalismo, conocimiento y precisión de la información tal como la brindan los RACs a los usuarios finales (ver <i>ítem 2.6 Monitoreo de Transacciones</i>). Para llamadas, esto generalmente se realiza mediante la observación remota o al lado de las llamadas reales. En el caso de los e-mails o correspondencia, a menudo se efectúa revisando las respuestas escritas de los RACs a las consultas de los usuarios finales. Monitoreo en cola: monitoreo de transacciones por parte de un representante del PSIC (ej., supervisor, team leader, etc...) trabajando directamente con los RACs que llevan adelante las transacciones. Monitoreo independiente: monitoreo de transacciones por parte de una entidad independiente dentro del PSIC, tal como un equipo de calidad o auditoría. Monitoreo al lado: es el monitoreo en tiempo real de la transacción sentado junto al RAC que la realiza. |

Glosario de Términos

Monitoreo remoto: monitoreo de transacciones sin conocimiento por parte del RAC del momento en que ésta se realiza (ej., funciones telefónicas que permiten la escucha de llamadas vivas sin conocimiento por parte del RAC).

Niveles Métricas que reflejan la performance en momentos específicos y que se evalúan en relación con la performance alcanzada mediante comparaciones apropiadas.

Nivel de Servicio Una medición que expresa el porcentaje de transacciones a las que se atiende en un determinado período. Por ejemplo, para un call center, un nivel de servicio 80/30 especificaría que se atiende o atenderán un 80% de llamadas dentro de 30 segundos. Los Niveles de Servicio pueden ser un objetivo o una medición de la performance real.

Objetivo Es un nivel cuantificado de performance o un requisito (por ejemplo: responder un 95% de e-mails dentro de las 24 horas de haber sido recibidos).

Objetivos de Situación Declaraciones que describen el nivel de alcance de performance al que aspira el PSIC.
Final Dentro de los ejemplos se encuentran los líderes de mercado, altos niveles de satisfacción del cliente, los costos más bajos, etc. COPC recomienda que estos objetivos sean cuantificados, aunque esto no se requiere para certificar de acuerdo a la Norma COPC-2000 PSIC Gold.

OJT Capacitación y/o entrenamiento en el puesto de trabajo (“On the job training”).

Organizaciones de Alta Performance Empresas y entidades que son reconocidas por haber alcanzado altos niveles de servicio, calidad, ingresos, costos, y satisfacción del cliente y del usuario final.

Pedido de cotización / 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 Pedido de Cotización / Pliego 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 promedio de ciclos de atraso.

PCA Los Procesos Clave de Apoyo (PCAs) son aquellos necesarios para facilitar o mantener que los PCRCs alcancen los objetivos de niveles de performance. Éstos casi siempre incluyen: sistemas de información, pronósticos, selección y contratación de personal capacitación y telecomunicaciones (para centros de contacto con el cliente). Los PCAs están identificados en el Anexo 1.
(Proceso Clave de Apoyo)

PCRC Los PCRCs son aquellos procesos que son críticos para la posibilidad del PSIC de brindar altos niveles de performance en los productos y servicios ofrecidos a usuarios finales y clientes. Estos procesos son de dos tipos:
(Proceso Clave Relacionado con el Cliente)

Los procesos que el PSIC desarrolla para:

Servicios Entrantes de Centros de Contacto con Clientes (Anexo 1A)

Fulfillment (Anexo 1B).

Soporte Técnico / Línea de ayuda / Mesa de Ayuda (Anexo 1C).

Administración de Contactos Salientes (Anexo 1D).

Glosario de Términos

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 materialmente en 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.

| | |
|---|--|
| Precisión | La calidad global de la transacción medida como “porcentaje correcto”, “porcentaje defectuoso” o “partes defectuosas por millón”. |
| Procedimientos operativos standard (SOP) | Son las etapas secuenciales que se deben seguir para un proceso en particular. COPC-2000® no requiere que estos procedimientos estén documentados, aunque frecuentemente lo están. |
| Procesos Controlados | Un proceso que tiene procedimientos claros, es ejecutado de una manera planificada y consistente, y tiene altas posibilidades de alcanzar los requisitos y objetivos del cliente y del usuario final. Los procesos controlados presentan poca variación en su performance. (ver ítem 2.3) |
| 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. Estos 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 y del PSIC. Cuanto más clara es la estructura de la organización, mayor es la posibilidad de que el PSIC tenga diferentes programas. Así, un PSIC que use dos equipos diferentes para un cliente probablemente tenga dos programas para ese cliente. |
| Promedio de Ciclos de Atraso | Un cálculo de un promedio ponderado utilizado para monitorear pendientes vencidos (ver la sección de <i>Requisitos del Anexo 1</i>) |
| Pronósticos | Análisis de volúmenes de transacciones y patrones de entrada históricos, para determinar volúmenes de transacciones y patrones de entrada futuros. |
| Proveedor Clave | Los Proveedores Clave son aquellas organizaciones, externas a la entidad, que desarrollan PCRCs 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 |

Glosario de Términos

| | |
|---|--|
| Proveedor de Servicios Integrales a Clientes (PSIC) | 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 |
| Puestos CRC (Puestos Clave Relacionado con el Cliente) | <p>Los Puestos CRCs son posiciones que ejecutan o dirigen en forma directa al personal que ejecuta Procesos Claves Relacionados con el Cliente (PCRCs).</p> <p>Los Puestos CRC son aquellas posiciones que ejecutan o dirigen en forma directa al personal que desempeña PCRCs (ver definición en el glosario).</p> <p>Para centros de contacto con el cliente, los Puestos CRC incluyen: RACs, agentes de e-mail o Internet, procesadores de correo y fax, así como personal que dirige, gestiona y evalúa su performance (en la industria generalmente se refieren a ellos como líderes de línea o supervisores).</p> <p>Para operaciones de Fulfillment, los Puestos CRC incluyen: ensambladores, responsables de selección empaque y envío, manipuladores de materiales, y personal que dirige, gestiona y evalúa su performance (en la industria generalmente se refieren a ellos como líderes de línea o supervisores).</p> <p>Para todos los PSICs, los Puestos CRC también incluyen coordinadores de clientes y personal...:</p> <ul style="list-style-type: none">emisor de facturas,que realiza monitoreo de transacciones,encargado de capacitación y desarrollo. |
| Puntualidad | Es el porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración de ciclo. |
| Reductores (Tiempo perdido) | Existen muchas definiciones de Reductores. COPC encuentra que la siguiente es la más útil: Los Reductores se refieren a la cantidad estimada de tiempo programado que no será efectivo debido a ausentismo, llegadas tarde, capacitación y otras actividades off-line. |
| Representante de Atención al Cliente (RAC) | Representante de Atención al Cliente o RAC es un término que es usado en la Norma 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 los de agentes, representantes de servicios técnicos, comunicadores, consultores y cyber agentes. |
| Requisitos | <p>Hay dos definiciones de este término según su utilización en las Normas COPC-2000 PSIC:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Un objetivo que todavía no es cuantificado (por ej.: responder los e-mails). Se hace referencia a los requisitos de clientes y usuarios finales todo a lo largo de las Normas COPC-2000 PSIC.2. Un elemento de la Norma COPC-2000 PSIC que es un subset de un ítem. Por ejemplo, 1.1.1 es un requisito en el <i>Ítem 1.1 Declaración de la Dirección</i>. |
| Rotación | Desvinculación voluntaria o involuntaria del personal. |

Glosario de Términos

| | |
|--|--|
| Sesiones de Calibración | Reuniones durante las cuales las personas responsables del monitoreo de transacciones (ej., supervisores, team leaders, etc...) comparan y discuten acerca de los puntajes de transacciones seleccionadas para asegurar consistencia en la puntuación. |
| Sistema de Gestión de Performance | La estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos requeridos para asegurar la performance global de servicio, calidad, ingresos y costos; en particular, en relación con alcanzar de manera consistente los requisitos de clientes y usuarios finales. |
| Tendencias | Evaluación acerca de cómo ha variado la performance a lo largo del tiempo. |
| Tiempo Promedio de Manejo de Llamada (AHT) | El tiempo promedio que le lleva al RAC procesar una transacción. Esto incluye el tiempo de conversación con el usuario final, colocar al usuario final en hold, y completar la transacción luego de que el usuario final haya concluido su participación en la transacción. |
| Upload | Son los datos que se envían desde el usuario final al PSIC / Cliente o a otra localización especificada. |
| Usuario Final | Los usuarios finales son los clientes de los Clientes de los PSICs externos. Pueden ser consumidores, empresas, negocios, organizaciones de campo, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen los canales del cliente. |
| Utilización de RACs | Es una métrica de eficiencia calculada mediante la división del tiempo total que un RAC invierte desempeñando trabajo productivo (por ej., conversación, hold, trabajo posterior a la llamada y disponible para tomar una llamada) por la cantidad total de horas pagas al RAC o la cantidad total de horas el RAC está registrado (logged on) al sistema. |
| Velocidad Promedio de Respuesta “Average Speed of Answer” (ASA) | 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. |
| 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. |