



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS GENERALES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

Evelin Maritza Monroy Mendez

Asesorado por el Ing. Ludwin Antonio Dardón Najarro

Guatemala, noviembre de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS GENERALES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

EVELIN MARITZA MONROY MENDEZ

ASESORADO POR EL ING. LUDWIN ANTONIO DARDÓN NAJARRO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdoba Estrada
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS GENERALES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha enero de 2012.

Evelin Maritza Monroy Mendez

Guatemala, 30 de julio de 2012

Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela de Mecánica-Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

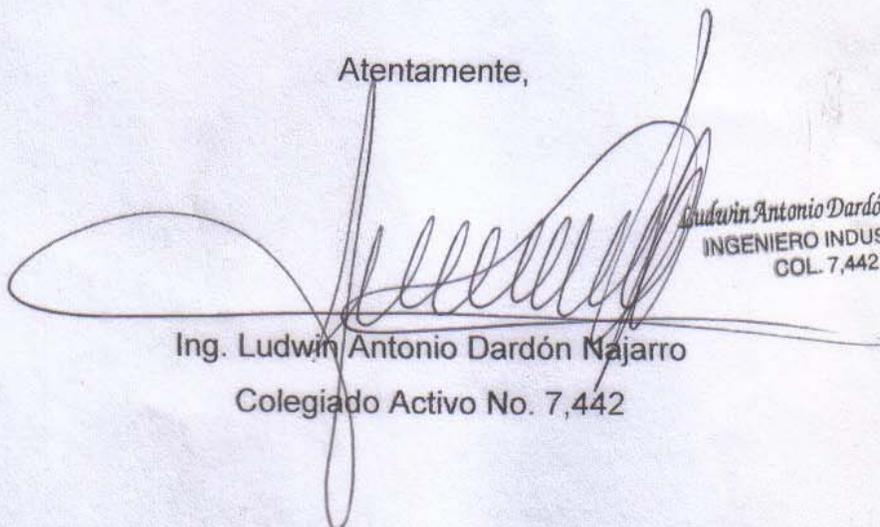
Respetable Ingeniero Urquizú Rodas.

Por medio de la presente informo a usted, que como asesor del Trabajo de Graduación de la estudiante universitaria **EVELIN MARITZA MONROY MENDEZ**, quien se identifica con el carnet número **2008-19328**, procedí a revisar la tesis de cinco capítulos del Trabajo de Graduación, cuyo título es: **"EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS GENERALES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS."**, el cual encuentro satisfactorio.

En tal virtud, **LA DOY POR APROBADA**, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme a usted.

Atentamente,



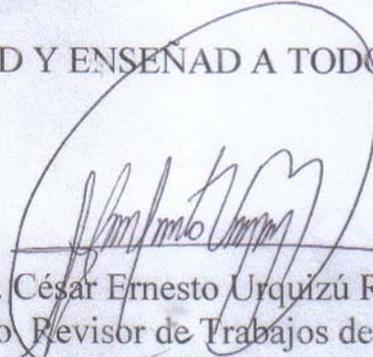
Ing. Ludwin Antonio Dardón Najarro
Colegiado Activo No. 7,442

Ludwin Antonio Dardón Najarro
INGENIERO INDUSTRIAL
COL. 7,442



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS GENERALES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**, presentado por el estudiante universitario **Evelin Maritza Monroy Mendez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



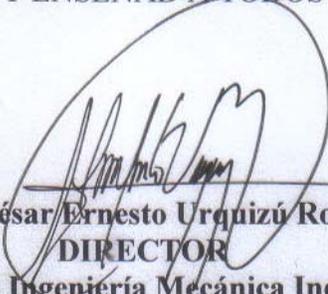
Guatemala, septiembre de 2012.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS GENERALES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**, presentado por el estudiante universitario **Evelin Maritza Monroy Mendez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2012.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS GENERALES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**, presentado por la estudiante universitaria **Evelin Maritza Monroy Mendez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
Decano en funciones



Guatemala, 22 de noviembre de 2012

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser el creador del universo y de mi vida, por haber guiado mis pasos desde mis primeros años, por ser el amigo que nunca me falla, por brindarme buena salud e iluminar mi mente con conocimiento, entendimiento, inteligencia, sabiduría y convertir lo que en mi niñez era un sueño, que hoy es una realidad. Gracias por estar siempre conmigo.

Mis padres

Maritza Mendez y Moisés Monroy, por ser instrumentos de Dios al darme la vida, por su amor, educación, formación moral y religiosa, comprensión, apoyo, sus sabios consejos y por todos sus esfuerzos y sacrificios. Este triunfo no es solo mío sino de ellos. Dios los bendiga enormemente.

Mis hermanas y sobrino

Odalís, Meliza Monroy y Moisés Salazar Monroy. Gracias por todo su cariño y apoyo. Que mi triunfo sea un ejemplo para sus vidas.

Mis familiares

Por estar siempre pendientes de mi desarrollo profesional, en especial a mi tío Ricardo Mendez y a mi tía Fulvia Monroy. Dios los bendiga.

Mis amigos y amigas

Any Lara, Clay Calderón, Harvey Saavedra, Helen Gallardo, Carla Gallardo, Adán Soto, Andy Alonzo,

William Lima, Juan Carlos Molina, Douglas Cifuentes, Erick Roca, Byron Pablo, Brayan Ovando, Nestor Chamalé, Rony García, Edgar Gil, Julio Vásquez, Francisco Jax y en especial a Dilmar Rodas; a todos ellos muchas gracias por estar conmigo en los momentos más felices y también difíciles; a todos agradezco su amistad sincera y por haber creído en mí, compartir momentos inolvidables en mi vida universitaria y personal. Que nuestra amistad dure para siempre.

AGRADECIMIENTOS A:

**La Universidad
de San Carlos de
Guatemala**

Por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios y ser la alma mater donde se desarrolla nuestro pensamiento académico, y en especial a la Facultad de Ingeniería, por todo lo que aprendí en beneficio del pueblo de Guatemala.

**La Escuela de
Ingeniería Mecánica
Industrial**

Por brindarnos los conocimientos que nos permitieron poder desarrollarnos como profesionales y de esta forma contribuir a la sociedad.

Mis catedráticos

Por sus conocimientos y por ser un ejemplo para nuestra vida profesional, en especial a Ing. Murphy Paiz, Ing. César Urquizú, Ing. Hugo Rivera, Ing. Danilo González, Lic. Oscar Segura e Inga. Anabela Córdova.

Mi asesor de tesis

Ingeniero Ludwin Dardón, por su apoyo, consejos, enseñanzas, experiencias, tiempo y dedicación. Muchas gracias. Dios lo colme de muchas bendiciones.

**Centro de Servicios
Compartidos, CSC
Grupo Progreso**

En especial, al personal que conforma el Departamento de Compras y al grupo de personas que aceptaron formar parte de este trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Cementos Progreso.....	1
1.1.1. Ubicación.....	1
1.1.2. Historia.....	2
1.1.3. Visión.....	2
1.1.4. Misión.....	3
1.1.5. Código de valores, ética y conducta.....	3
1.1.6. Plantas de producción en Guatemala.....	5
1.1.6.1. Planta La Pedrera.....	6
1.1.6.2. Planta San Miguel.....	8
1.2. Centro de Servicios Compartidos (CSC), Grupo Progreso.....	9
1.2.1. Ubicación.....	9
1.2.2. Iniciación del CSC.....	10
1.2.3. Definición de un CSC.....	11
1.2.4. Objetivos.....	13
1.2.5. Visión.....	13
1.2.6. Misión.....	13

1.2.7.	Estructura organizacional.....	14
1.2.7.1.	Organigrama.....	14
1.2.8.	Descripción de áreas.....	15
1.2.8.1.	Desarrollo humano.....	15
1.2.8.2.	Administración y finanzas.....	15
1.2.8.3.	Seguridad.....	16
1.2.8.4.	Tecnología e Informática (TI).....	17
1.2.8.5.	Compras ó suministros.....	19
2.	SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	21
2.1.	Departamento de Compras.....	21
2.1.1.	Localización.....	21
2.1.2.	Objetivos.....	22
2.1.3.	Visión.....	22
2.1.4.	Misión.....	22
2.1.5.	Pilares de compras del CSC.....	22
2.1.6.	Organigramas del Departamento de Compras.....	23
2.2.	Funciones y responsabilidades del Departamento de Compras.....	24
2.2.1.	Servicio gestión de compras.....	26
2.2.2.	Funciones del área de servicios con atención al cliente.....	28
2.2.3.	Necesidad de iniciar la relación de compra.....	31
2.2.3.1.	Diagramas de flujo.....	32
2.3.	Perfil de puestos del personal de servicio al cliente.....	34
2.4.	Desempeño del Departamento de Compras.....	35
2.4.1.	Técnica o método empleado para conocer índices de desempeño.....	37
2.4.2.	Puntos clave de medida de desempeño.....	40
2.4.3.	Factores históricos que afectan el servicio.....	42

2.4.4.	Estadísticas de desempeño.....	44
2.5.	Tipos de clientes con los que cuenta el Departamento de Compras.....	45
3.	PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE.....	47
3.1.	Administración de la calidad de servicio.....	47
3.1.1.	Sistema de quejas.....	47
3.1.2.	Centro de soluciones.....	51
3.2.	Evaluación del servicio al cliente en el Departamento de Compras.....	52
3.2.1.	Metodología a emplear.....	52
3.2.2.	Ciclo de evaluación.....	53
3.2.3.	Índices del desempeño.....	53
3.2.4.	Planes de acción.....	53
3.2.5.	Reporte de evaluación.....	55
3.3.	Estrategias para la atracción de nuevos cliente.....	55
3.4.	Estrategia para la retención de clientes.....	56
3.4.1.	Plan de fidelización de clientes.....	57
3.5.	Técnica administrativa “Metodología Kaizen”.....	60
3.5.1.	Principios.....	60
3.5.2.	Propuesta.....	61
3.6.	Estructura de un presupuesto para un plan de evaluación del servicio al cliente.....	61
3.6.1.	Establecimiento de costos fijos.....	63
3.6.2.	Establecimiento de costos variables.....	63

4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	65
4.1.	Entidades responsables de la implementación.....	65
4.1.1.	Gerencia.....	65
4.1.2.	Departamento de Compras o Suministros.....	65
4.1.3.	Gestión de proyectos y calidad.....	66
4.2.	Área de implementación del plan.....	67
4.2.1.	Departamento de Compras.....	67
4.2.1.1.	Evaluación de compra personalizada.....	68
4.2.1.2.	Evaluación de compra por línea telefónica.....	68
4.2.1.3.	Evaluación de compra por internet.....	69
4.2.2.	Servicio al cliente en el Departamento de Compras.....	69
4.2.2.1.	Número de servidores.....	70
4.2.2.2.	Tiempo de servicio.....	70
4.2.2.3.	Tasa de llegada de clientes.....	71
4.2.2.4.	Evaluación de atención al cliente.....	71
4.2.2.4.1.	Tablas.....	72
4.2.2.4.2.	Gráficos.....	74
4.2.2.5.	Seguimiento del centro de soluciones.....	76
4.3.	Implementación del plan.....	78
4.3.1.	Herramienta administrativa de Benchmarking.....	79
4.3.1.1.	Mapa conceptual.....	79
4.3.1.2.	Categorías.....	80
4.3.1.3.	Aplicación en el servicio al cliente.....	80
4.3.2.	Capacitación y motivación para prestar buen servicio.....	81
4.3.2.1.	Presupuesto.....	82

5.	RENDIMIENTO O MEJORA.....	83
5.1.	Resultados obtenidos de la implementación.....	83
5.1.1.	Estadísticas.....	83
5.1.2.	Interpretación.....	84
5.2.	Auditorías.....	85
5.2.1.	Internas.....	85
5.2.2.	Externas.....	87
5.3.	Ventajas y beneficios.....	87
5.4.	Acciones correctivas.....	88
5.5.	Planes de acción.....	89
	CONCLUSIONES.....	91
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA.....	97
	APÉNDICES.....	99
	ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Logotipo del código de valores, ética y conducta.....	3
2.	Plantas La Pedrera y San Miguel.....	5
3.	Vista aérea, fábrica de cementos La Pedrera.....	7
4.	Vista aérea, fábrica de cementos San Miguel, Sanarate.....	8
5.	Representación gráfica de un Centro de Servicios Compartidos.....	12
6.	Organigrama del Centro de Servicios Compartidos.....	14
7.	Organigrama de compras generales del CSC.....	23
8.	Organigrama de suministros (unidad de negocio).....	24
9.	Diagrama de árbol de decisión para realizar compras.....	33
10.	Diagrama de solicitud de compras.....	33
11.	Diagrama de Ishikawa del Focus Group en relación con la insatisfacción del cliente.....	43
12.	Gráfico de atención a solicitudes de pedido.....	74
13.	Gráfico de atención a solicitudes de pedidos de emergencia.....	74
14.	Gráfico de seguimiento de órdenes de compra.....	75
15.	Gráfico de tiempos de respuesta de los servicios prestados.....	75
16.	Gráfico de la calidad de servicio de atención al cliente.....	76
17.	Diagrama de la técnica Benchmarking.....	79
18.	Diagrama de las categorías de Benchmarking.....	80
19.	Grafica de porcentaje de respuestas vrs nivel de satisfacción.....	84

TABLAS

I.	Formato de tabulación de resultados “Desempeño del personal de servicio”.....	45
II.	Propuesta de registro de reclamos.....	50
III.	Estructura de un presupuesto anual para la evaluación del servicio al cliente.....	62
IV	Resultados de la evaluación de servicio al cliente del departamento de suministros.....	72
V.	Tabulación de respuestas para la medición de nivel de satisfacción de clientes.....	83

LISTA DE SIMBOLOS

Símbolo	Significado
CSC	Abreviatura del Centro de Servicios Compartidos
O/C	Orden de compra
SoIP	Solicitud de pedido
TI	Tecnología e informática
UN	Unidad de negocio

GLOSARIO

Agente de compras	Persona que en la organización tiene autoridad formal, generalmente dentro de unos límites, para seleccionar a los proveedores y acordar los términos de la compra. Se le denomina también comprador o director de compras.
Canal de distribución	Camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el producto al consumidor.
Cliente	Es cualquier persona, que llevada por un interés, busca un producto o servicio de cualquier empresa en el mercado.
Lluvia de ideas	Método para generar ideas y que consiste en la reunión de un grupo reducido de personas que exponen ideas sobre el tema de análisis, de forma espontánea y desinhibida, sin someterse a ninguna crítica por parte de los demás asistentes. También se le denomina tormenta de ideas.
Motivación	La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de las metas. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Shared Services

Es una unidad de la Corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región, etc. Los procesos repetitivos y transaccionales se trasladan de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios a nivel nacional, regional o de manera global.

Servicio

Es un determinante importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.

RESUMEN

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC), es una unidad de negocios independiente que integra determinados procesos de soporte y los provee bajo el criterio de servicio; los CSC son una estrategia para hacer más eficientes las operaciones de las organizaciones. En un CSC surge la necesidad de evaluar el servicio al cliente interno en el Departamento de Compras generales; por lo que se procede a realizar los estudios correspondientes para conocer los principales factores que influyen en la calidad del servicio y que generan bienestar y fidelidad en los clientes y así poderlos establecer como indicadores de medición.

El servicio al cliente es uno de los factores más influyentes en el éxito de cualquier empresa, ésta es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado. Para que el CSC pueda ser competitivo en el mercado, se proponen planes de acción que permitan mejorar el servicio al cliente interno. Estos planes de acción surgen de los indicadores propuestos que permiten evaluar el servicio.

Para poder evaluar el servicio del CSC, primero se identifican los niveles actuales de satisfacción de cada uno de los clientes, midiendo la percepción externa que los mismos tienen del centro. También se establecen los canales importantes que permitan mantener eficiente comunicación con los clientes y se definen las estrategias de mejora continua para poder contribuir así, en la calidad de servicio a clientes internos, optimizando los procedimientos y tiempos en operaciones desarrolladas en el departamento de compra.

OBJETIVOS

General

Evaluar el servicio al cliente interno en el Departamento de Compras generales de un centro de servicios.

Específicos

1. Identificar los niveles actuales de satisfacción de clientes y medir la percepción externa que los mismos tienen del CSC.
2. Conocer los principales factores que influyen en la calidad del servicio y que generan bienestar y fidelidad en los clientes, para establecerlos como indicadores de medición.
3. Establecer canales importantes que permitan mantener una eficiente comunicación con los clientes.
4. Proponer planes de acción que permitan mejorar el servicio al cliente para ser competitivo en el mercado.
5. Elaborar el presupuesto para un plan de evaluación de servicio al cliente.
6. Definir una estrategia de mejora continua para los clientes.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día, enfrentan diferentes presiones de competitividad que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos e incrementar la eficiencia operacional. Para resolver estas presiones actualmente la estrategia de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) apoya a consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes a más de un negocio o empresa, con el objetivo explícito de proporcionar un mayor grado de servicio eficiente y con efecto sinérgico a un costo general más bajo.

Es importante mencionar que en un CSC, en el área de compras o suministros, un cliente es conocido como unidades de negocio, es el activo más valioso para la organización y es por eso que, se debe reconocer que los únicos y verdaderos activos son los satisfechos, por tal razón se debe enfocar en la búsqueda de indicadores de satisfacción y fidelidad, puesto que la calidad del producto o servicio no es suficiente como elemento de diferenciación; sin embargo, una buena estrategia de servicio es conseguir una ventaja competitiva duradera.

En el CSC en estudio, específicamente en el área de compras o suministros, se evaluará el servicio brindado por el personal, se harán esfuerzos tendentes a mejorar la atención al cliente, tomando en cuenta los análisis de las situaciones que se han encontrado por medio de un estudio de campo y con base en eso presentar una propuesta de mejora que contribuya a la satisfacción plena del cliente.

En el presente trabajo de graduación se muestra la forma en que idealmente el departamento de compras generales debe coordinar sus actividades respecto del servicio al cliente, para satisfacer las necesidades de los clientes.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Cementos Progreso

La empresa de Cementos Progreso fue fundada en 1899; es una empresa orgullosamente guatemalteca con más de 100 años de existencia, cuya experiencia ha permitido ser reconocida por altos estándares de calidad en la producción y comercialización de cemento, concreto, cal y otros materiales y servicios para la construcción. Se cree plenamente en la inversión constante para mejorar el capital humano, tecnología y servicio al cliente.

Todas las actividades se realizan de acuerdo con los valores que desde sus inicios fueron promovidos por el fundador y las 4 generaciones sucesivas. Estos valores fueron establecidos en un Código de Valores, Ética y Conducta (COVEC) el cual guía a cada uno de los colaboradores hacia el cumplimiento de: comportamiento ético, liderazgo genuino, solidaridad y compromiso con la sostenibilidad de la empresa.

1.1.1. Ubicación

Cementos Progreso tiene actualmente sus oficinas administrativas y plantas de producción en dos ubicaciones: la planta La Pedrera que se encuentra localizada en la 15 ave. 18-01 zona 6, de la ciudad de Guatemala y la planta San Miguel, Km 46.5 ruta al Atlántico, Sanarate, El Progreso.

1.1.2. Historia

Fue con mucha visión y con la idea clara de fundar una de las primeras fábricas de cemento en Latinoamérica, que un dieciocho de octubre de 1899, Carlos Federico Novella Klée fundó la empresa Carlos F. Novella y Cía. Don Carlos se aventuró a invertir en una cementera, ejerciendo desde ese momento un liderazgo transformador ya que en ese tiempo el cemento no era el material utilizado en Guatemala para la construcción.

En 1901 se inició la comercialización de cemento producido en la finca La Pedrera, localizada en la zona 6, de la ciudad de Guatemala. A raíz del terremoto de 1917 se inició una demanda mayor del producto, ya que todas aquellas construcciones hechas con cemento soportaron las inclemencias de tal fenómeno natural.

La creciente demanda en el mercado creó la necesidad de incrementar la producción. En 1974 se construyó la primera línea de producción en la planta San Miguel, Sanarate, El Progreso. Cinco años después, en 1979, se construyó la segunda línea y se legalizó el nombre de Cementos Progreso, S.A. En 1996 principió la construcción de la tercera línea, la cual se completó en 1998. En el año 2000, el 20% de las acciones fueron adquiridas por la cementera Suiza Holcim, líder a nivel mundial en la producción de cemento. Actualmente Cementos Progreso elabora diversidad de productos adecuados a las distintas necesidades de construcción.

1.1.3. Visión

“Compartimos sueños, construimos realidades”

1.1.4. Misión

"Producimos y comercializamos cemento y otros materiales para la construcción, acompañados de servicios y de alta calidad"

1.1.5. Código de valores, ética y conducta

El Código de Valores, Ética y Conducta (COVEC) constituye el principal punto de referencia para el trabajo cotidiano. Tanto las estrategias, proyectos y campañas, como la actividad misma de cada día, deben estar acordes con su contenido.

El COVEC aplica para toda persona que desempeña una labor dentro de la organización. Se refieren a estas personas con el término colaboradores. Son considerados colaboradores de la empresa todos los que se esfuerzan de distinta manera por hacerla crecer, desde los miembros de la junta directiva hasta quienes ejecutan trabajos operativos. Todos son colaboradores, pues juntos construyen una mejor empresa. Todos están llamados a cumplir el COVEC porque están llamados a ser cada día mejores trabajadores, mejores ciudadanos, mejores líderes.

Figura 1. **Logotipo del código de valores, ética y conducta**



Fuente: <http://www.cempro.com/cementos-progreso/valores>. Consulta: noviembre de 2011.

Los cuatro valores que han guiado a la empresa desde sus orígenes y orientan la conducta son:

- Comportamiento ético: consiste en el esfuerzo constante por vivir cada día de acuerdo con los más altos valores morales. El criterio para medir ese esfuerzo es el mayor o menor respeto a la dignidad de la persona. Es ético todo aquello que va de acuerdo con la dignidad de la persona y no es ético todo aquello que denigra o rebaja a la persona. El comportamiento ético genera un ambiente de trabajo donde todos los colaboradores se saben dignos y respetados y encuentran por ello un clima propicio para desarrollarse humana y profesionalmente.

- Liderazgo genuino: implica reconocer que todos pueden ser líderes en su entorno y conocerse a sí mismo para poner al servicio de otros y la organización sus fortalezas para agregar valor y promover el cambio.
 - El líder genuino visualiza: es proactivo, anticipándose ante los cambios del entorno y resuelve problemas analizándolos integralmente.
 - También ejecuta: cumple y exige que se cumpla con los compromisos y metas asignadas; reconoce el cumplimiento y amonesta el incumplimiento.
 - Desarrolla: establece y mantiene relaciones de confianza y respeto para promover su crecimiento personal y el de otros.
 - Adicionalmente modela: da el ejemplo con su propio comportamiento, refuerza los comportamientos deseados y rechaza y amonesta los no deseados.

- **Solidaridad:** es acudir con prontitud y eficacia, en la medida de las responsabilidades y capacidades, para satisfacer las necesidades humanas de aquellas personas con las que se mantiene relación.
- **Compromiso con la sostenibilidad de la empresa:** significa operar de modo eficiente, rentable y responsable con el entorno humano y natural.

El reconocimiento del COVEC ha permitido a Cementos Progreso alcanzar en la encuesta del 2009 un 75% en el índice de confianza de los colaboradores, lo que les permite entrar en el *ranking* de las mejores empresas para trabajar en Centroamérica y el Caribe.

1.1.6. Plantas de producción en Guatemala

Cementos Progreso cuenta con dos plantas de producción: planta La Pedrera, ubicada en la ciudad de Guatemala con una trayectoria de más de 100 años de operaciones, y planta San Miguel, ubicada en Sanarate, El Progreso:

Figura 2. Plantas La Pedrera y San Miguel



Fuente: <http://www.cempro.com/cementos-progreso/plantas-de-produccion>.

Consulta: noviembre de 2011.

1.1.6.1. Planta La Pedrera

La planta La Pedrera fue fundada en 1899, esta fue la primera planta de producción de cemento en Guatemala y Centroamérica, y a su vez, una de las primeras de Latinoamérica. Cementos Progreso, que en esa época era conocida como Carlos F. Novella y Cia., inició operaciones en esta planta y hasta la fecha, luego de 111 años, continúa la producción de cementos especializados, los cuales son sumamente importantes para el mercado de la construcción.

La planta se encuentra ubicada en la zona 6 de la Ciudad de Guatemala en el interior de la finca La Pedrera, de la cual obtiene su nombre. A sus inicios, la planta tenía una producción de 100 sacos diarios para el consumo nacional, y luego en la década de los 20s, luego del terremoto que sacudió el país la demanda del cemento aumentó. De esta manera, se realizó una expansión en las instalaciones, lo cual a su vez dio inicio a la exportación de cemento para El Salvador y Honduras.

La planta La Pedrera posee modernas instalaciones para la producción de cemento especializado y cal. Dentro de la finca, en la cual se encuentra ubicada la planta, cuenta con la capilla Nuestra Señora de Lourdes, el centro médico para colaboradores, el complejo deportivo La Pedrera y el Museo Carlos F. Novella.

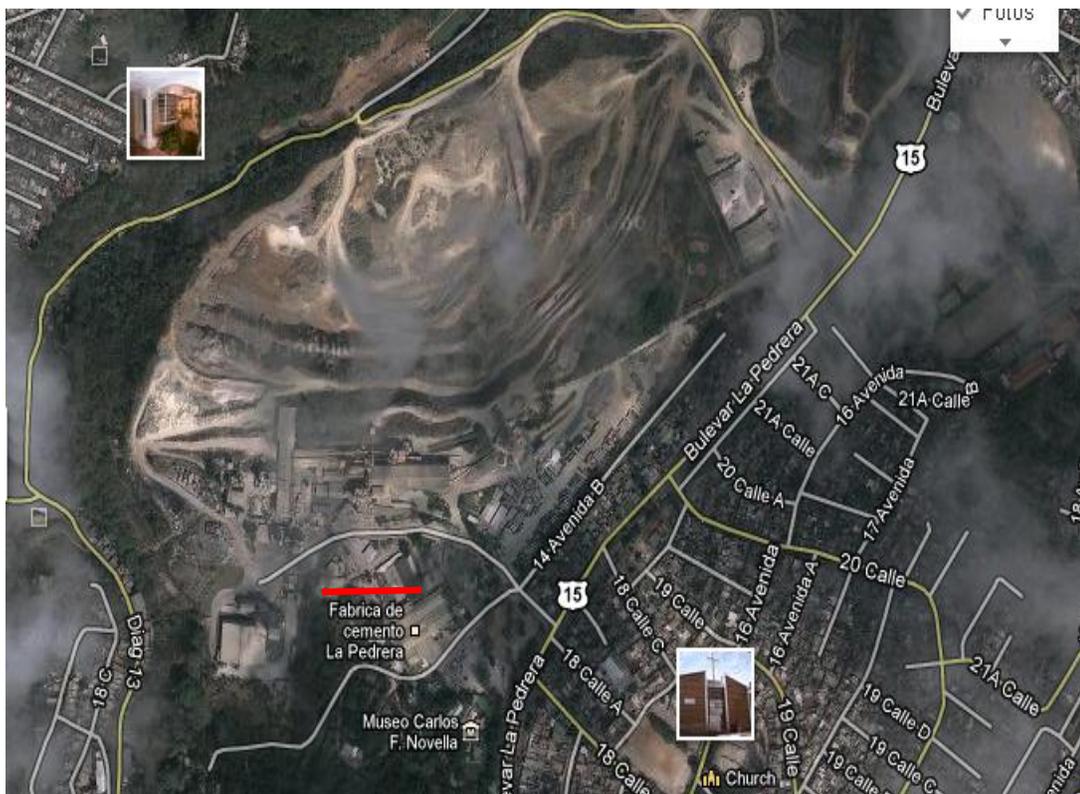
Luego de 111 años de funcionamiento, la planta La Pedrera se ha transformado en productora de cementos especializados para el mercado nacional de la construcción. Asimismo, gracias a la implementación del programa de reforestación, se ha convertido en el pulmón verde de la Ciudad de Guatemala.

La planta La Pedrera cuenta con un equipo especializado que consta de:

- Horno
- Secadora
- Molino de mezcla
- Molinos de cemento
- Planta de predosificados

A continuación se muestra la imagen satelital del espacio territorial que abarca la planta La Pedrera.

Figura 3. **Vista aérea, fábrica de cemento La Pedrera**



Fuente: <http://maps.google.com.gt/maps?hl=es&tab=wl>. Consulta: noviembre de 2011.

1.1.6.2. Planta San Miguel

Debido a la demanda nacional de cemento en la década de los 60s se inició el proyecto de expansión de una segunda planta de producción. La planta San Miguel inició operaciones en 1974, lo cual aumentó considerablemente la cantidad de sacos producidos. Nuevas líneas de producción fueron agregadas en 1979 y 1998. Planta San Miguel es la segunda planta de producción construida y la más grande de Cementos Progreso. Se encuentra ubicado en Sanarate El Progreso, ruta al atlántico a 46.5 Km de la ciudad de Guatemala.

La planta cuenta con instalaciones modernas y sistemas altamente tecnológicos que garantizan un producto de la más alta calidad. Dentro de las instalaciones también se contemplan todas las necesidades tanto para los colaboradores, como para proveedores, visitantes y clientes. Existen instalaciones especializadas para los colaboradores y visitantes como: la clínica médica con servicio de ambulancia, comedor, abarrotería, áreas verdes y recreacionales y el colegio Enrique Novella Alvarado (ENA).

Figura 4. **Vista aérea, fábrica de cementos San Miguel, Sanarate**



Fuente: <http://maps.google.com.gt/maps?hl=es-419&tab=wl>. Consulta: noviembre de 2011.

1.2. Centro de Servicios Compartidos (CSC), Grupo Progreso

El CSC se convierte en la piedra angular y fundamental para la visión de la expansión del Grupo Progreso; esto les permite a sus clientes descubrir distintas opciones de servicios así como experimentar en vivo soluciones flexibles y dinámicas acordes a sus requerimientos y necesidades.

Este centro posee la combinación perfecta de conocimiento, tecnologías, servicios y personal profesional calificado, para apoyar a los clientes internos con soluciones ágiles, simplificando además, muchas de las dificultades asociadas a estos procesos.

En la actualidad cuenta con personas dedicadas a brindar los servicios de desarrollo humano, administración y finanzas, seguridad industrial, tecnología e informática, compras o suministros; así como a la resolución de problemas relacionados con dichas áreas.

Este centro tiene como finalidad el ser una empresa líder en la provisión de servicios integrales de administración para empresas de todos los sectores, generando valor para sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades por medio de la prestación de un servicio de calidad.

1.2.1. Ubicación

El Centro de Servicios Compartidos se encuentra en la 15 ave. 18-01 zona 6, de la ciudad de Guatemala, en las oficinas de la planta La Pedrera.

1.2.2. Iniciación del CSC

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) en Guatemala tuvieron su origen como consecuencia de las crecientes necesidades de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias divisiones empresariales o subsidiarias. Posteriormente, ciertas empresas guatemaltecas mostraron que la estandarización y el mejoramiento de los procesos eran beneficios adicionales que se obtenían por la implementación de un CSC.

Una organización que avanza en el proceso de estandarización, simplificación y automatización de procesos está lista para descansar en CSC o en la externalización de los servicios de soporte para poder concentrarse en el negocio principal. De la misma forma, las áreas de tecnología o administrativas de una organización que tienen maduros sus procesos, pueden concentrarse en procesos de innovación y desarrollo, dejando las funciones de soporte a cargo de un Centro de Servicios Compartidos o de un tercero.

En contraste, los beneficios reconocidos entre las grandes empresas en Guatemala que cuentan hoy con un CSC son múltiples, todos orientados hacia una mejora en el desempeño de la organización: productividad, eficiencia, rapidez de respuesta, agilidad y control de procesos, calidad y estandarización.

Con el fin de satisfacer una mayor demanda de servicios y generar una estrategia de negocios para apoyar la visión de la corporación, el Centro de Servicios Compartidos (CSC) del Grupo Progreso, inició sus operaciones durante el mes de junio de 2008; el departamento de compras nace junto con el centro.

1.2.3. Definición de un CSC

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) es una unidad organizacional que provee soporte de *back office*, término con el que se conoce en inglés a la parte de las empresas en donde tienen lugar las tareas operativas destinadas a gestionar la misma y con las cuales el cliente no necesita contacto directo, eliminando procesos y sistemas redundantes.

Los CSC se han consolidado en los últimos años como un modelo de gestión que permite disminuir costos, simplificar procesos y generar valor.

Un CSC se destaca por lo siguiente:

- Es prestador de diversos servicios de soporte a múltiples unidades de negocio o empresas.
- Provee servicios de acuerdo con las necesidades de cada unidad de negocio y se responsabiliza de la calidad de los mismos.
- Es un modelo de tercerización operado y administrado internamente como unidad independiente.
- Apalanca el capital intelectual y los activos de la organización.
- Es una plataforma para desarrollar nueva tecnología en beneficio de las unidades de negocio o empresas a las cuales atiende.
- Garantiza un mayor control a las unidades de negocio o empresas a las que atiende, reduciendo así los riesgos administrativos.

Un Centro de Servicios Compartidos, tiene las siguientes características:

- Es prestador de servicios con precios competitivos y alta calidad
- Alto nivel de especialización en sus servicios
- Elevada base de habilidades
- Evaluaciones y recompensas basadas en la eficiencia
- Se enfoca en los clientes y en los procesos
- Aplica la mejora continua en cada una de sus actividades
- Tiene tecnología de punta al servicio de sus clientes
- Altos niveles de servicios

Figura 5. **Representación gráfica de un Centro de Servicios Compartidos**



Fuente: <http://www.cempro.com/cementos-progreso/plantas-de-produccion>.

Consulta: noviembre de 2011.

1.2.4. Objetivos

Implementar un modelo que permita:

- A las unidades de negocio un mayor enfoque en el desarrollo de sus estrategias.
- Buscar economías de escala, a través de la especialización y estandarización de actividades.
- Brindar servicios eficientes y competitivos.
- Apoyar el cambio y crecimiento del negocio con un alto grado de sinergia entre las diferentes áreas.
- Reducir los riesgos.

1.2.5. Visión

“Ser la unidad líder en el año 2015 en la prestación de servicios de tecnología, desarrollo humano, finanzas, suministro y seguridad, apoyando el avance y el progreso de nuestros clientes”.

1.2.6. Misión

“Ser la unidad enfocada en apoyar el cumplimiento de los objetivos de nuestros clientes, a través del desarrollo y ejecución de servicios efectivos y eficientes en las áreas de tecnología, desarrollo humano, finanzas, suministro y seguridad”.

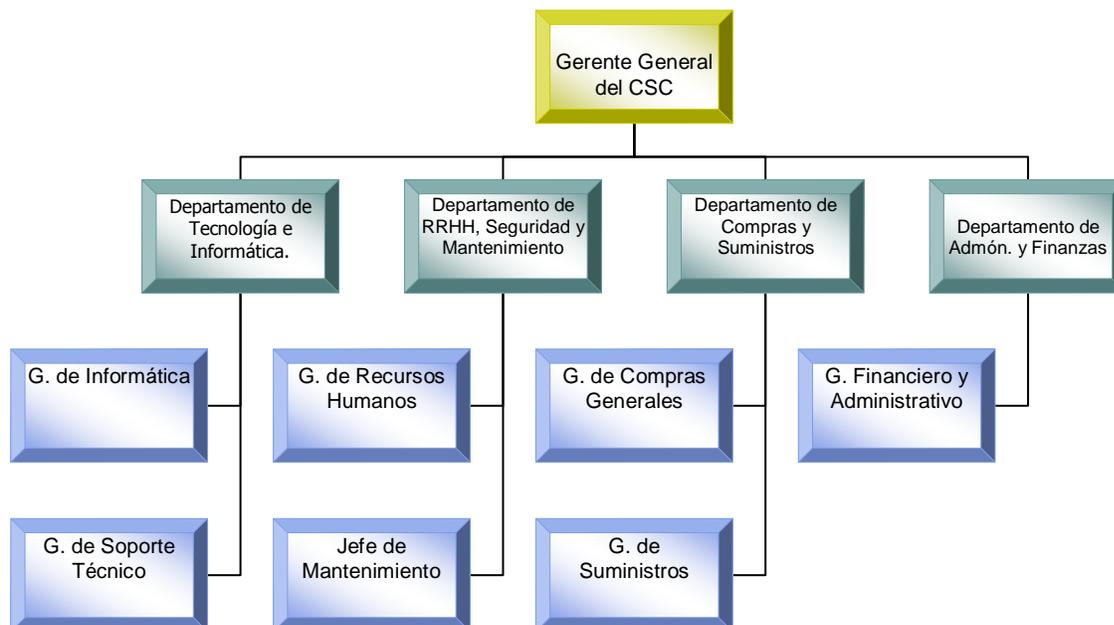
1.2.7. Estructura organizacional

La estructura organizacional de un Centro de Servicios Compartidos consta de cinco áreas fundamentales o departamentos especializados, distribuidos adecuadamente para prestar un servicio integral a sus clientes o unidades de negocio. Cuenta con un equipo profesional, altamente capacitado y preparado para prestar el mejor servicio, liderado por el gerente general y los jefes de cada uno de los departamentos.

1.2.7.1. Organigrama

A continuación se presenta la estructura organizacional del Centro de Servicios Compartidos.

Figura 6. Organigrama del Centro de Servicios Compartidos



Fuente: elaboración propia.

1.2.8. Descripción de áreas

El CSC está conformado por aquellas áreas que brindan servicios comunes a cualquier empresa o unidad de negocio de una determinada corporación. Por tal razón, las áreas que son comunes en cualquier CSC son las siguientes:

1.2.8.1. Desarrollo humano

Este departamento tiene a su cargo toda la gestión del recurso humano, buscando la eficiencia operativa a través de tener a la gente correcta en el momento adecuado. Dentro de los servicios que presta se encuentran los siguientes:

- Reclutamiento, de bajas
- Administración del recurso humano
- Capacitación
- Beneficios y viajes
- Logística de eventos

1.2.8.2. Administración y finanzas

Este departamento se encarga de la elaboración de los distintos servicios contables comunes y que son necesarios para la correcta gestión contable de cualquier organización. Presta los siguientes servicios:

- Contabilidad y reportes
- Tesorería y presupuestos
- Cuentas por pagar

- Facturación, créditos y cobranza
- Archivo

1.2.8.3. Seguridad

Es el área del Centro de Servicios Compartidos que brinda servicios de seguridad a las personas que laboran para la organización a través de la empresa legalmente autorizada por el Ministerio de Gobernación, para prestar dichos servicios, Seguridad Industrial de Guatemala, S.A. (SEINSA).

El objetivo de este servicio es brindar servicios de seguridad de alta calidad que garanticen el resguardo de las instalaciones, bienes y personal de la organización, apoyando de esta forma la continuidad de las operaciones de las distintas unidades de negocio y velando por el bienestar de los colaboradores de las mismas.

El área de Seguridad CSC, por medio de personal altamente calificado y con mucha experiencia en el ámbito, ofrece los siguientes servicios a las unidades de negocio:

- Seguridad ejecutiva
- Seguridad uniformada
- Guardianes
- Servicios especiales
- Asesorías de seguridad
- Apoyo en procesos legales
- Asesorías de investigación preempleo
- Asesorías de investigación específicas
- Asesorías en proyectos especiales

1.2.8.4. Tecnología e Informática (TI)

TI del Centro de Servicios Compartidos Progreso es un área moderna, con personal profesional que permanece investigando, innovando y creciendo, para entregar servicios tecnológicos de la más alta calidad. Sus integrantes se han preparado para ser competitivos, optimizando los recursos para fortalecer la relación de negocios con todas las unidades de negocio del Grupo Progreso.

El área de TI-CSC está diseñada y organizada bajo las mejores prácticas a nivel mundial y la plataforma tecnológica en la cual soporta todos los servicios que son de última generación, lo cual garantiza a los clientes que dichos servicios estarán disponibles cuando así lo requieran.

Uno de los enfoques es la innovación en prestar servicios para apoyar la estrategia corporativa, siendo proactivos en la búsqueda de soluciones tecnológicas, pensando en función de los clientes, comprendiendo los requerimientos, integrando experiencia y conocimiento, fortaleciendo con las unidades de negocio una relación de credibilidad y confianza.

Los servicios incluyen los aspectos siguientes:

- Infraestructura
 - Mantenimiento de red datos
 - Administración de corriente regulada
 - Aprovisionar equipo de IT

- Comunicación
 - Radio Comunicación

- Telefónica
- Fax
- Internet
- Mensajería instantánea
- Correo electrónico
- *Black Berry*
- Video conferencia

- Accesos
 - Administración de accesos a infraestructura TI

- Soporte técnico a usuarios
 - Almacenar y respaldar datos

- Administración de aplicaciones
 - Administración de aplicaciones de negocio
 - Marcaje
 - Impresión
 - Soporte y mantenimiento aplicaciones
 - Análisis y reportes BIW

- Servicios de asesoría
 - Consultoría
 - Capacitación

1.2.8.5. Compras ó suministros

El área de compras es la responsable de efectuar todas las actividades de compras generales, agregando valor a los insumos, activos, materiales y servicios de alta calidad a precios competitivos del mercado, trabajando e integrando la habilidad técnica y comercial entre las distintas unidades de negocio.

El compromiso es dar a los clientes internos el mejor servicio, proveyendo insumos, activos, materiales y servicios, con la calidad requerida, al mínimo tiempo de despacho y buscando el mejor costo disponible en el mercado.

Promover las relaciones comerciales a largo plazo con los suplidores, respetando las condiciones establecidas y propiciando un ambiente saludable de negocios.

Simplificación del negocio (reducción de proveedores, manejo de bases de datos, automatización de compras y sistemas de almacenamiento). Promover y propiciar la mayor cantidad de contratos y/o convenios con los proveedores claves, para lograr acuerdos de volumen, obteniendo las mejores condiciones de mercado, buscando las sinergias del grupo en cada una de las negociaciones.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

2.1. Departamento de Compras

Este departamento es el encargado de la gestión de las distintas compras requeridas por la organización, no importando el nivel de complejidad de las mismas. Trabaja con la premisa de comprar la mejor calidad a precios competitivos del mercado mediante negociaciones a largo plazo, con proveedores específicos o mediante la búsqueda continua de relaciones comerciales ganar-ganar con nuevos proveedores. Los servicios que presta el Departamento de Compras a la organización son los siguientes:

- Compras automáticas
- Compras de emergencia y fuera de gestión
- Compras recurrentes
- Compras *spot*
- Importaciones *spot*
- Gestión de tráfico
- Gestión de servicios

2.1.1. Localización

El área o departamento de compras o suministros se encuentra en las oficinas de la planta La Pedrera, en la 15 ave. 18-01 zona 6, de la ciudad de Guatemala.

2.1.2. Objetivos

- Comprar los materiales solicitados de cada una de las unidades de negocio.
- Tener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos y asegurar la cantidad de materiales indispensables.
- Procurar materiales al precio más bajo posible, compatible con la calidad y el servicio requerido.
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.

2.1.3. Visión

“Contar con los mejores acuerdos nacionales e internacionales en relación con Centros de Servicios Compartidos, con los mejores proveedores enfocados a vínculos de ganar – ganar”.

2.1.4. Misión

“Gestionar los procedimientos y automatización de compras de las unidades de negocio, involucrando la mejor calidad al precio más bajo, anteponiendo siempre la satisfacción del cliente”.

2.1.5. Pilares de compras del CSC

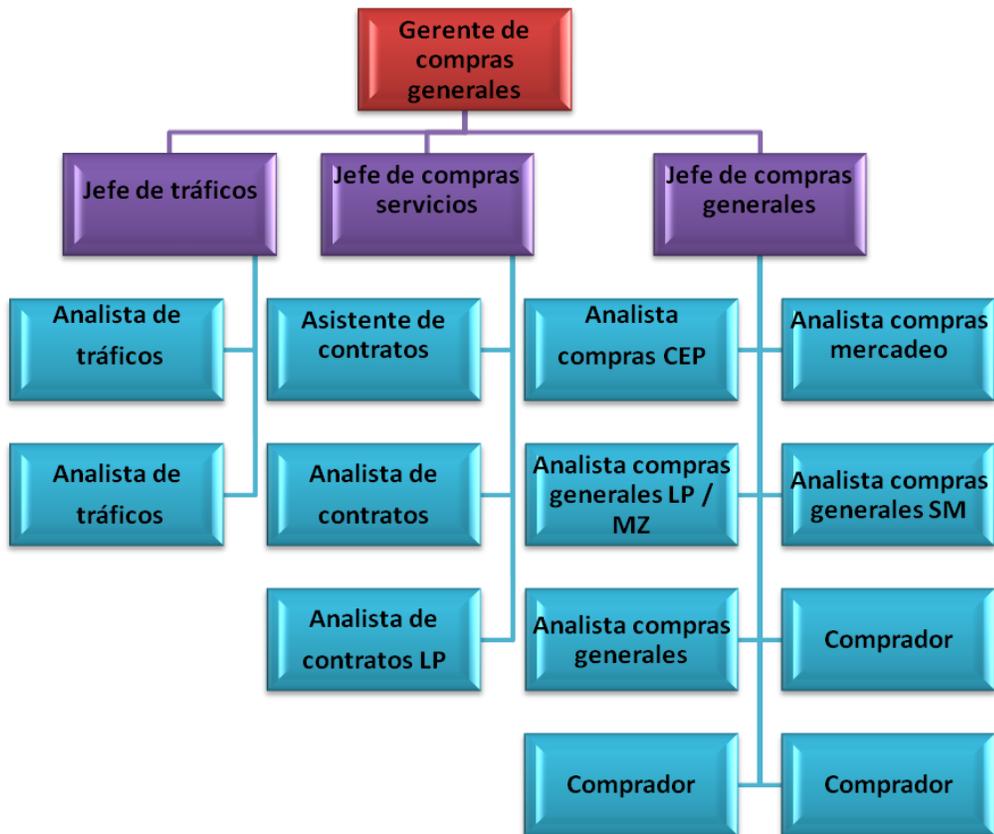
- Trabajar en equipo

- Dar servicio de calidad
- Innovar la operación y gestión del día a día
- Mantener una actitud positiva, íntegra y cordial con los usuarios

2.1.6. Organigramas del Departamento de Compras

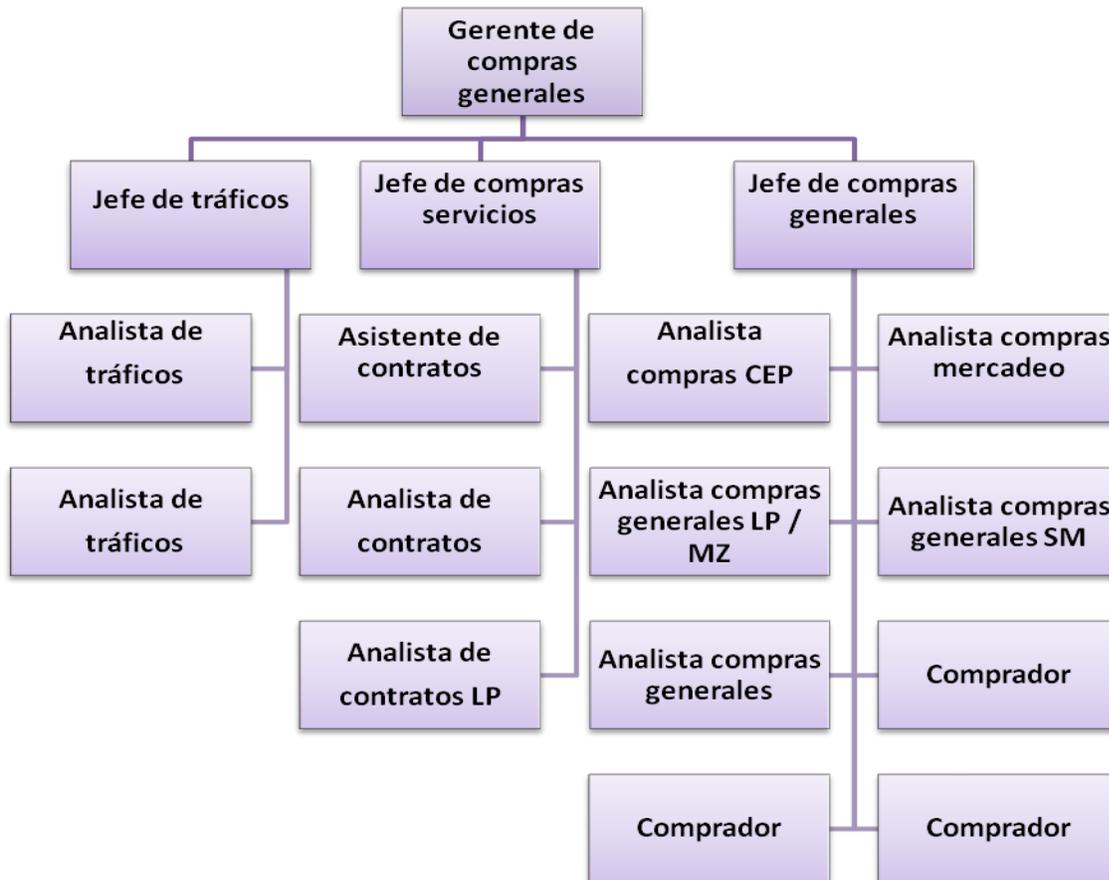
A continuación se presentan los organigramas de compras generales y de suministros.

Figura 7. Organigrama de compras generales del CSC



Fuente: CEMPRO. Manual de compras. p.9.

Figura 8. Organigrama de suministros (Unidad de Negocio)



Fuente: CEMPRO. Manual de compras. p.8.

2.2. Funciones y responsabilidades del Departamento de Compras

Las funciones principales en las que recae el Departamento de Compras del CSC son:

- **Adquisiciones:** acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos del Departamento de

Compras y CSC, los cuales se ajustan a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

- Guarda y almacenaje: es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo con las dimensiones de las mismas (peso y medidas).
- Proveer a las demás áreas: una vez que el departamento de compras se ha suministrado de los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas o unidades de negocios que hayan solicitado algún material.
- Servicio al cliente: el personal del departamento tiene que tener espíritu de servicio, atender a los clientes internos, así como a las unidades de negocio, de una manera profesional, con énfasis en calidad de servicio, estudiar la situación del cliente y darle seguimiento, explicarle y asegurarle que lo que él ha solicitado le será entregado en determinado tiempo y con tal precio, desarrollar una comunicación activa con el cliente y dar una argumentación adecuada para fidelización de clientes.

Son responsabilidades del departamento de compras las siguientes:

- La persona asignada del departamento de compras es responsable de realizar en su totalidad el proceso de negociación y compra de los productos y servicios.

- Es responsabilidad de las jefaturas y la gerencia de compras revisar las órdenes de compra (O/C) antes de ser liberadas, según los montos correspondientes.
- Generar las O/C y esperar su liberación. La liberación se encuentra parametrizada en SAP, con base en el grupo de compras y monto.
- Enviar las O/C al proveedor y verificar la recepción de la misma.

Las responsabilidades del solicitante o unidad de negocio son:

- Detallar las especificaciones del bien o servicio a comprar. En el caso de un servicio, este deberá elaborar un alcance detallado de los trabajos a realizar.
- La responsabilidad de gestionar la liberación de la solicitud de pedido (SolP) se encuentra parametrizada en SAP, con base en los usuarios y grupo de artículos.
- Cada usuario debe colocar en la SolP una fecha realista de entrega que sirva como referencia de la necesidad del comprador.

2.2.1. Servicio gestión de compras

En este servicio se dan las acciones siguientes:

- Compras automáticas: es la que se encarga de negociar y formalizar convenios (a mediano y largo plazo) con distintos proveedores, de tal

forma que las unidades de negocio por sí solas pueda gestionar sus compras de forma continua, promoviendo la descentralización de las compras para lograr mayor eficiencia en las mismas.

- Compras de emergencia: consiste en gestionar compras no planificadas originadas por emergencias justificadas, otorgándoles prioridad sobre los requerimientos que siguen el proceso logístico, con el fin de atender la solicitud en el menor tiempo posible.
- Compras recurrentes (con convenio): son aquellas compras generadas por medio de un convenio previamente negociado y automatizado en el sistema (con términos y condiciones a mediano o largo plazo), gestionadas por compras CSC, que permiten ahorros y una mayor eficiencia en el proceso de compra.
- Compras *spot*: se encarga de realizar aquellas compras puntuales, donde no se cuenta con un contrato o convenio preestablecido con el proveedor y es necesario buscar una fuente de suministro que cumpla con los requerimientos de la unidad de negocio.
- Importaciones *spot*: es la gestión de compras internacionales, a través de la búsqueda y selección de la mejor opción disponible que cumpla con los requerimientos de la unidad de negocio, dándole seguimiento a la mercadería en tránsito proveniente del extranjero desde que esta deja su lugar de origen hasta su recepción en almacén.
- Gestión de servicios: consiste en realizar la compra de los servicios requeridos por las distintas unidades de negocio (mantenimientos, instalaciones, mano de obra, etc.); no involucran materiales ni insumos.

- Gestión de tráfico: consiste en darle seguimiento a las compras internacionales de las unidades de negocio correspondientes.
- Licitaciones, gestión de contratos, convenios y mantenimiento a convenios: consiste en evaluar varios oferentes (en iguales condiciones) para determinar la mejor opción de compra a mediano o largo plazo con el objetivo de lograr ahorros y una mayor eficiencia en el proceso de compra.

2.2.2. Funciones del área de servicios con atención al cliente

Las personas encargadas de atender, escuchar y motivar a los clientes son todas las personas involucradas en el área de servicio al cliente; es importante que esta sea de la más alta calidad, con información adecuada de los servicios que ofrece el CSC.

Los elementos necesarios para el buen funcionamiento del área de servicio son:

- Determinación de las necesidades del cliente
- Tiempos de servicio
- Encuestas
- Evaluación de servicio de calidad
- Análisis de recompensas y motivación

La primera herramienta que se utiliza para mejorar y analizar la atención de los clientes es conocer sus necesidades.

Para conocer las necesidades de los clientes se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes internos o las unidades de negocio? Determinar con qué tipos de personas va a tratar el departamento de compras del CSC.
- ¿Qué tipo de materiales o servicios buscan los clientes? Tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, materiales) de las unidades de negocio.
- ¿Qué servicios brinda en este momento el área de atención al cliente? Determinar lo que existe y tiene para ofrecer.
- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de autoevaluación.
- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización? Determinar la importancia del proceso.
- ¿Cómo puede mejorar la empresa o departamento? Innovación en el diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Una de las principales causas de insatisfacción en los clientes de un servicio son los prolongados tiempos de espera para adquirir lo que han solicitado.

El servicio al cliente del departamento de compras reconoce la necesidad de una atención inmediata y hace todo esfuerzo por entregar materiales o servicio en el menor tiempo posible.

El tiempo estimado que toma desarrollar los procedimientos de compra que le solicitan al departamento y tenerlos listos para su entrega, comienza desde el momento de la recepción de la solicitud de compra hasta que el cliente o unidad de negocio recibe el material respectivo; cliente o unidad de negocio, esto depende también del material o servicio que la unidad de negocio esté solicitando, por lo tanto los tiempos totales de servicio pueden variar y no se puede garantizar un tiempo estándar, sin embargo la prioridad es entregar un producto de calidad a un bajo costo, en el menor tiempo posible.

Un representante de servicio al cliente siempre le comunica al cliente el tiempo estimado que se llevará para entregarle lo que solicitó cuando este sea confirmado.

Es conveniente también, realizar encuestas de servicio con los clientes; este punto se considera fundamental para el correcto control en atención, de manera que debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el cliente pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Los factores que toma en cuenta el departamento para la evaluación del área de servicio al cliente son:

- Mostrar atención
- Tener una presentación adecuada
- Atención personal y amable

- Tener a mano la información adecuada
- Expresión corporal y oral adecuada

La motivación del personal es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias. Solo existen dos actitudes en el área de servicio:

- Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.
- Actitud negativa: mal comportamiento ante el cliente.

2.2.3. Necesidad de iniciar la relación de compra

Una compra inicia con la identificación de una necesidad o la ausencia de un producto o servicio, momento en el cual se establece el inicio de una relación de compra. De manera que se debe tomar en consideración todas las responsabilidades del solicitante o unidad de negocio como del departamento de compras.

Es indispensable que las unidades de negocio conserven un número de registro de las solicitudes requeridas, de manera que este código le sirva para cualquier aclaración durante el proceso de compra.

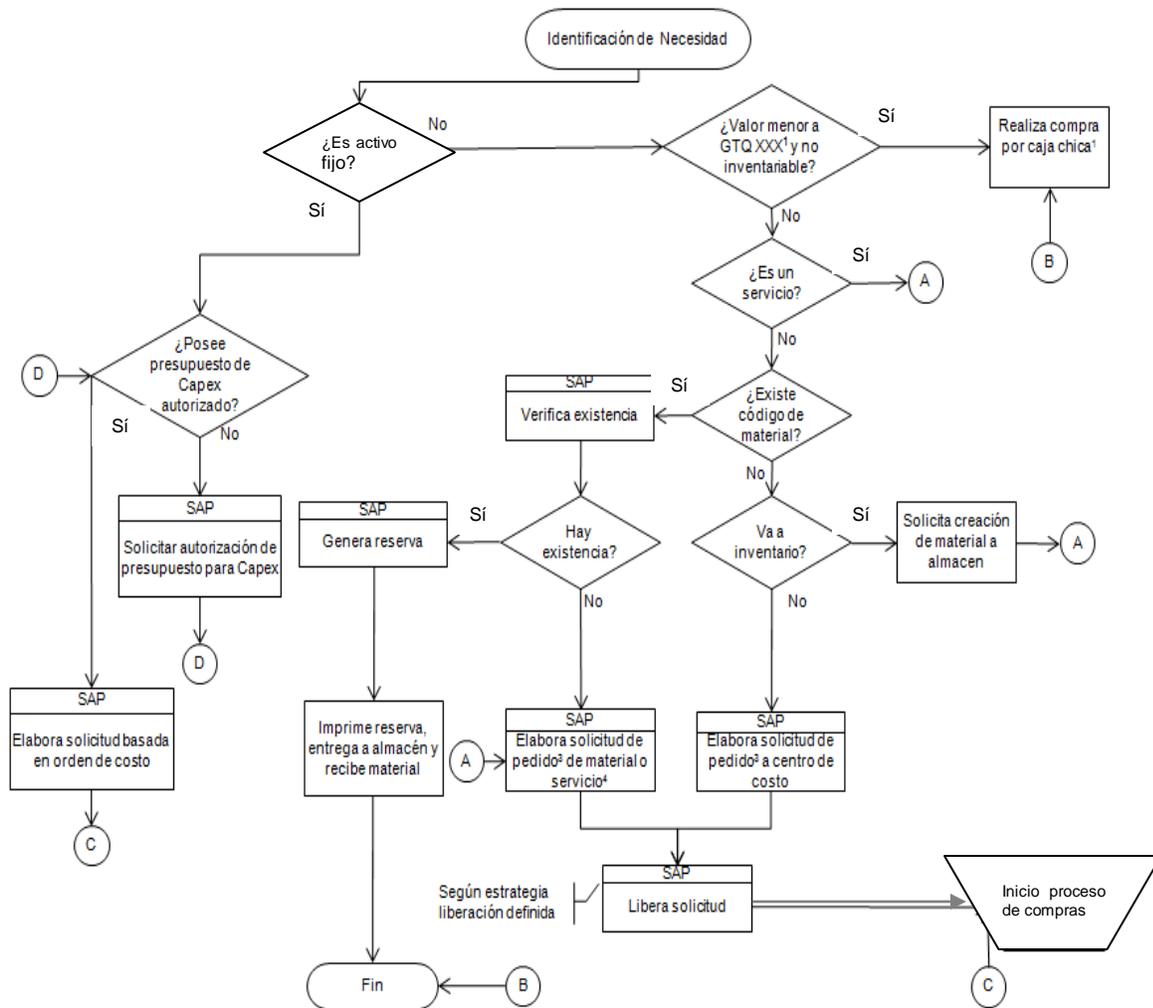
El tiempo de entrega del material solicitado dependerá de los tiempos pactados por el departamento de compras y/o de la existencia y condiciones que el proveedor indique.

En caso de presentarse algún problema para la adquisición de los bienes solicitados, el departamento de compras informa de la situación al cliente y le ofrece otras alternativas para realizar la compra.

2.2.3.1. Diagramas de flujo

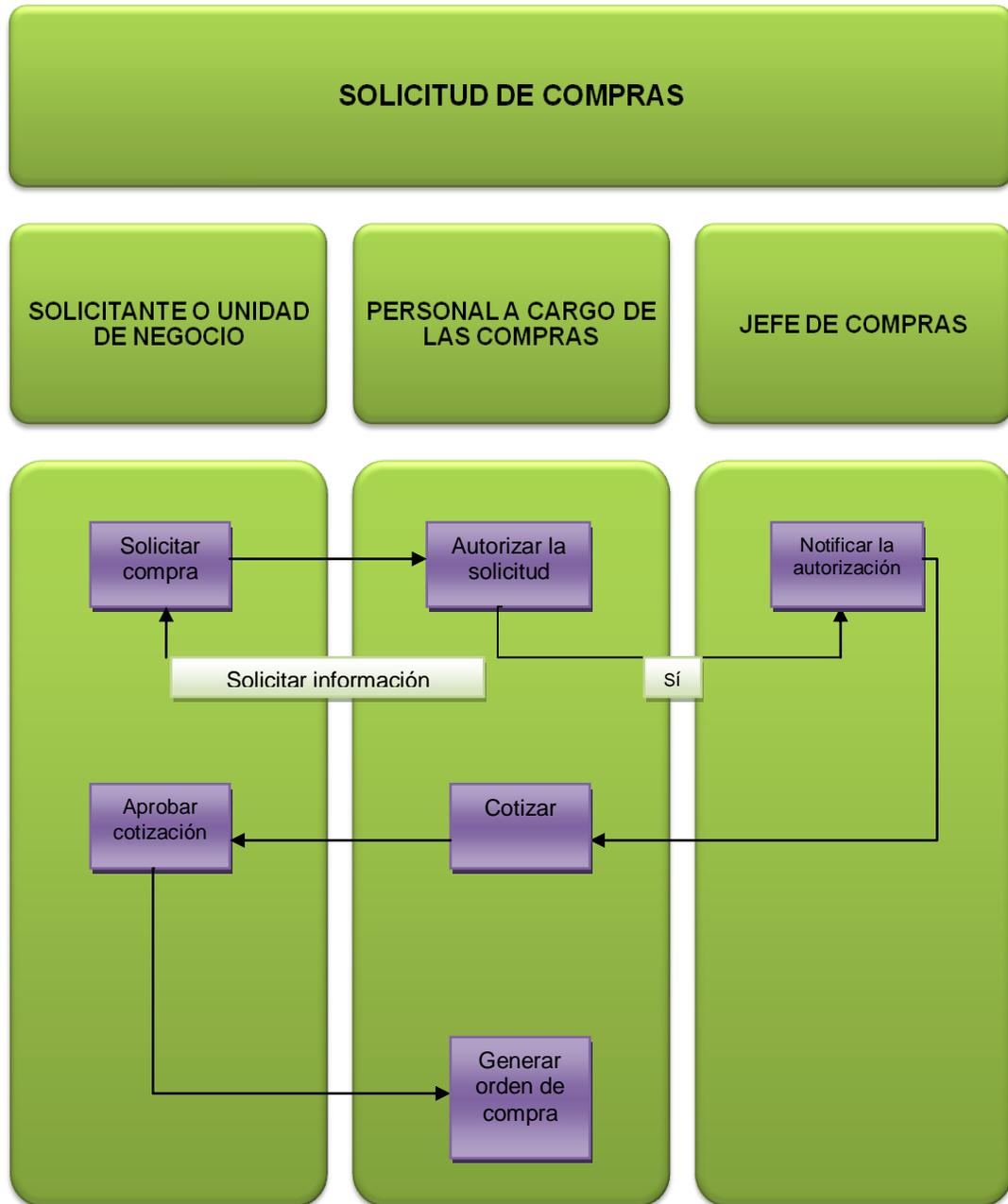
A continuación se mostrará la secuencia utilizada por medio de un diagrama de árbol para realizar compras y un diagrama de flujo para hacer una solicitud de compra.

Figura 9. Diagrama de árbol de decisión para realizar compras



Fuente: CEMPRO. Manual de compras. p.18.

Figura 10. Diagrama de solicitud de compras



Fuente: elaboración propia.

La orden de compra (pedido) es el documento por el cual se autoriza a un proveedor la entrega de materiales o servicios a una sede determinada, garantizándole legalmente el cumplimiento de todas las obligaciones, siempre y cuando sean cumplidos los requerimientos hechos por el departamento de compras de CSC del grupo Progreso. La O/C es generada en SAP por las personas designadas por el departamento de compras, con base en las especificaciones de la SolP y de la mejor oferta presentada.

2.3. Perfil de puestos del personal de servicio al cliente

El personal del departamento de compras del CSC comparte de forma general un perfil de puesto en el que establece las competencias requeridas por el ocupante del cargo y que deben incluir algunas habilidades para:

- Actuar como mentor, asesor y respaldar a aquellos que no están seguros de su área de competencia, mejorar la moral, la estima personal y en general, motivar a los otros para dar su mejor rendimiento.
- Crear una atmósfera segura e innovadora que anime a las personas a comprometerse con la tarea actual y cuando sea necesario, poder ir más allá de lo indispensable para conseguir los objetivos del departamento.
- Comunicarse fácilmente con el equipo de trabajo para que busquen oportunidades y consigan altos niveles de exigencia.
- Tener autoconfianza cuando se enfrenta a las situaciones negativas del servicio brindado por el departamento, generando actitud positiva ante los demás.

- Tener cultura de mejora continua.
- Mostrar autoridad cuando sea necesario y luchar por solucionar y superar los problemas, intentando que gran variedad de tareas se resuelvan al mismo tiempo.

El perfil del puesto del área de servicio al cliente indica que la persona ideal para este cargo debe ser seguro de sí mismo, independiente, rápido, tener actitud positiva y habilidad en la resolución de problemas y para motivar a otros. Las relaciones y la comunicación, también son importantes, ya que en el ambiente de trabajo posiblemente tenga que influir y persuadir activamente a toda una variedad de personas en situaciones cambiantes.

La generación de muchos contactos y las labores de compra de un producto para ganar la aceptación, pueden ser importantes para el puesto. Al titular le deben gustar las situaciones desafiantes y debe tener la flexibilidad para trabajar en un ambiente poco estructurado donde tenga libertad para actuar y autoridad para tomar decisiones.

2.4. Desempeño del Departamento de Compras

Para medir el desempeño del departamento se necesita de un sistema de indicadores e índices de gestión, ya que son considerados como instrumentos que proporcionan una expresión cuantitativa y cualitativa del desenvolvimiento y logros del departamento, servicio, actividades laborales, programas o proyectos que establecen una relación entre dos o más variables que al ser comparados con niveles de referencia estándar e históricos, pueden señalar una desviación sobre los avances y logros, de los cuales se deben tomar acciones correctivas o preventivas, según el caso.

Los índices e indicadores más empleados a la hora de calificar el servicio y analizar el departamento y que componen el desempeño del departamento de compras generales son la eficiencia, excelencia y competitividad. La importancia del uso de estos indicadores está asociada hasta cierto punto con su valiosa utilidad para mejorar la gestión interna del departamento en el cumplimiento de sus objetivos, la eficiencia en la asignación de recursos, transparencia frente a clientes internos y externos y realizar el seguimiento al logro de los objetivos, tanto del departamento como del CSC.

El indicador de eficiencia describe la relación entre el servicio brindado y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está referido al servicio que ofrece el departamento de compras en cuanto a sus funciones y acuerdos con proveedores de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles.

El indicador de excelencia se encuentra orientado exclusivamente a medir la capacidad del departamento, para responder a las necesidades de los clientes o unidades de negocio. Está referido a las características de atributos de bienes y servicios entregados, como la oportunidad, accesibilidad, continuidad, cortesía, servicio en la atención, entre otros. Puede determinarse a partir de los aspectos siguientes:

- Tiempo de espera promedio en oficinas de atención al cliente
- Número de reclamos por parte de los usuarios
- Clientes satisfechos en relación con el total de clientes
- Tiempo de respuesta promedio a cartas de reclamos
- Tiempo de respuesta promedio para solicitudes de compra por las unidades de negocio.

El indicador de competitividad se relaciona a la capacidad del departamento de compras para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades y recuperar préstamos o créditos. Se toman en cuenta los aspectos siguientes:

- Presupuesto ejecutado respecto de presupuesto programado
- Porcentaje de recuperación de préstamos
- Porcentaje de recursos generados en relación con el gasto total para el servicio

2.4.1. Técnica o método empleado para conocer índices de desempeño

La técnica que se ha adoptado para conocer los índices de desempeño del departamento de compras es la propuesta de un plan estratégico, estableciendo una misión, visión, objetivos y un análisis FODA. Requiere asimismo el establecer medidas de desempeño, determinación de responsabilidades, valores de referencia, recopilación de información y comunicación de resultados al personal.

Las políticas que sigue el departamento para plantear y conocer índices o indicadores de desempeño son:

- Planificación de indicador: dado que el objetivo de los indicadores de desempeño es proveer información sobre el accionar de las organizaciones y sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, la formulación de estos debe partir de la identificación y/o revisión de la misión, visión, objetivos estratégicos (general y específica) y las principales funciones en un análisis FODA.

El jefe de departamento junto con el gerente general son los encargados de definir los tipos de indicadores y su forma de medición, sobre la base de funciones y resultados identificados previamente. Para estos efectos, se debe considerar la disponibilidad de información, las prioridades de evaluación y la disponibilidad de recursos. El conjunto de estos criterios, ayudará a definir la validez y la categoría del indicador, tanto de acuerdo a la clasificación de ámbito (insumo, producto, servicio, resultado intermedio o resultado final), como a la dimensión del desempeño (eficiencia, excelencia, competitividad).

- **Elaboración de indicador:** se establecen los parámetros sobre los cuales se comparará el valor obtenido por el indicador y a partir de ello, determinar si este es adecuado o no. Asimismo, sobre la base de los parámetros relacionados y la experiencia previa del jefe de departamento y gerente, se debe establecer la meta o el valor a alcanzar del indicador, el cual debe ser consistente con los niveles de recursos establecidos, para las acciones que posibilitan su logro, en la programación y formulación presupuestal.

Se determina el tipo de información necesaria para la elaboración de los indicadores, es decir si esta es de tipo contable, operacional o de resultados (producto de una evaluación). Se busca que las fuentes de información sean accesibles, económicas y confiables. De ser posible se debe contar con un sistema de información que asegure estas características en la provisión de información, para la elaboración oportuna y fiable de los indicadores.

- **Evaluación del indicador:** una vez que los indicadores ya se encuentran determinados, se deben considerar diferentes criterios técnicos que

aseguren la calidad, confiabilidad y transparencia para la adecuada toma de decisiones. Los criterios utilizados son:

- Pertinencia: se refiere a la selección de objetivos y actividades estratégicas de mayor relevancia del departamento, para no generar una saturación en la generación de indicadores.
- Relevancia: se refiere a determinar que la información que mide el indicador es efectivamente la que se busca.
- Independencia: los indicadores deben estar asociados a las actividades y al quehacer propio del departamento, dado que si depende de factores externos, su resultado no va a poder ser controlado.
- Economía: la información y generación del indicador debe ser lo menos costosa posible o en relación con los resultados del mismo.
- Oportunidad: el indicador debe poder ser generado en el momento oportuno, dependiendo de sus características y de la necesidad de información.
- Verificabilidad: los procedimientos utilizados para calcular los indicadores deben ser verificables a partir de información disponible (sistematizada en bases de datos).

Los resultados de los indicadores se comparan en relación a la meta o al valor a alcanzar propuesto, así como en relación a los parámetros determinados. A partir de ello, se podrán determinar ajustes sobre las

metas para periodos futuros, modificaciones a la asignación de recursos, así como la validez de los programas o actividades monitoreados a través de los indicadores. Asimismo, se podrá evaluar la pertinencia o no del indicador, y las causas de los desvíos entre la meta planteada y el resultado obtenido.

- **Comunicación:** los indicadores diseñados son comunicados oportunamente a los diferentes agentes involucrados en el quehacer del departamento, tanto a nivel interno como externo, como una manera de transparentar la gestión. La comunicación se refiere tanto a los indicadores, como a los resultados de los mismos, dependiendo de su periodicidad. Cabe señalar que la información que se proporciona es simple, directa y verificable. Definidos los indicadores, estos deben ser registrados a través del sistema de evaluación y desempeño del departamento, generando el reporte correspondiente. De manera, que se tomará conocimiento de los indicadores que permitirán medir el desempeño del departamento.

2.4.2. Puntos clave de medida de desempeño

Anteriormente se conocieron las políticas utilizadas por el departamento de compras para definir nuevos índices o indicadores de desempeño una vez que este se pone en marcha, implementando la evaluación del desempeño en actividades, programas o incluso en el aspecto laboral de todo el personal del departamento, este demuestra en realidad la situación y niveles de calificación sobre lo que se desea medir, ya sea que implique una mejora sustancial o se conozca un bajo nivel de rendimiento.

Para ello se establecieron medidas específicas de desempeño basadas en servicio al cliente:

- Número de clientes que directamente tienen un problema.
- Solicitud de requerimiento de compra recibida en tiempo; si se tuvo demora, verificar cuánto tiempo y la razón de tal suceso.
- Información completa brindada por el departamento o si faltó algún dato relevante para continuar con la operación; en su caso qué dato faltó.
- La información recibida por el cliente fue cierta de acuerdo con lo esperado; de ser lo contrario, en qué parte no fue verídica.
- La información de servicio se entendió o fue muy confusa, en su caso qué parte no era clara.
- Cómo se presentó lo solicitado (materiales, herramientas, insumo, servicio), bajo qué características y si fue satisfactoria la orden.
- La información solicitada por el departamento tuvo el alcance necesario o involucró datos que sobraron o que no fueron de relevancia para el cliente.

Estos reportes de clientes se implementan a manera de buzón de queja mediante un formato establecido y con ello se conoce actualmente el desempeño del servicio del departamento de compras; el personal está capacitado para atraer las necesidades de información del cliente.

2.4.3. Factores históricos que afectan el servicio

Cuando se presenta algún problema durante el proceso de prestación del servicio, se debe enfrentar asumiendo la responsabilidad y obteniendo de los clientes la retroalimentación necesaria para convertirlo en una fuente de ideas enfocadas en mejorar la calidad. Los principales problemas que repercuten en la insatisfacción de los clientes son en su mayoría, derivados del poco interés que se tiene por parte del personal del departamento, respecto de mejorar el servicio al cliente. Al cliente no le interesan las políticas internas del CSC o el departamento, ni la distribución de tareas dentro; espera que cualquier persona pueda ayudarle a resolver sus problemas con prontitud y esmero.

De acuerdo con el Focus Group realizado con algunos colaboradores del servicio al cliente del departamento, se determinó que las causas que se presentan actualmente y que generan inconvenientes, se derivan en su mayoría por el desconocimiento de funciones en los empleados.

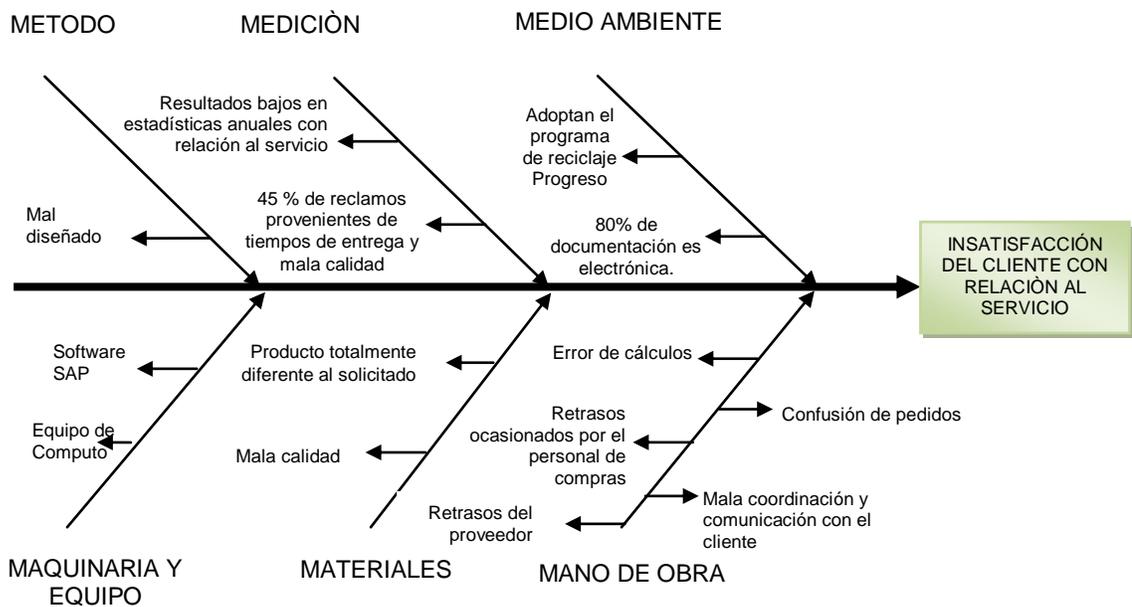
Los inconvenientes generados se detallan a continuación:

- Demora en la entrega del pedido: el cliente estima que con entregar la solicitud de compra en el departamento le sea dada una fecha específica para su despacho; el personal de servicio puede indicar una fecha, sin embargo por diferentes factores hay situaciones que complican el proceso de entrega, por ejemplo que el proveedor quede mal, siendo el cliente el último en enterarse de dicho retraso.
- Pedidos entregados con faltantes: algunas veces lo que los clientes han solicitado que se compre no se completa por faltantes de piezas o materiales.

- Pedidos que no llenan las expectativas de los clientes al momento de recibirlos: se les promete algo totalmente diferente de lo recibido y se dan cuenta hasta que lo reciben y comprueban físicamente.
- Error en el valor de la solicitud de compra: el cliente percibe que el valor de la compra es muy elevado de lo que realmente es, sin embargo para corregir dicha situación, no existe un procedimiento definido y regularmente no se resuelve con facilidad, sino hasta que interviene la gerencia.

A continuación se presenta el diagrama realizado conjuntamente con el Focus Group, para encontrar las causas y efectos de los problemas más sobresalientes en el servicio.

Figura 11. **Diagrama de Ishikawa del Focus Group en relación a la insatisfacción del cliente**



Fuente: elaboración propia.

2.4.4. Estadísticas de desempeño

Las estadísticas de desempeño son utilizadas para evaluar y conocer información real de las funciones del departamento en relación con el servicio al cliente y de esta forma poder identificar problemas que pudieran estar afectando laboralmente al cumplimiento de los objetivos del departamento y por lo tanto del CSC.

La idea es conocer y mejorar el rendimiento del área de servicio al cliente, para ello se necesita de la mayor objetividad y honestidad posible al momento de llenar la encuesta.

La aplicación de la encuesta se realiza al personal de servicio al cliente y colaboradores del departamento de compras. La metodología es hacer una sola selección por pregunta, cuyas respuestas estén de acuerdo con la siguiente escala: mayor 10 (Excelente), 8 (Muy bueno), 6 (Bueno), 4 (Regular) y el menor 2 (Malísimo).

En el anexo No.1 se incluye la encuesta de desempeño del personal del área de servicio y Departamento de Compras

Tabla I. **Formato de tabulación de resultados “desempeño del personal de servicio”**

Empleado del depto.	Preg. (1)					Preg. (2)					Preg. (3)					Preg. (4)				
	2	4	6	8	10	2	4	6	8	10	2	4	6	8	10	2	4	6	8	10
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
Totales																				

Fuente: elaboración propia.

2.5. Tipos de clientes con los que cuenta el Departamento de Compras

Los servicios compartidos es una unidad organizacional que provee soporte de *back office* a clientes internos, eliminando procesos y sistemas redundantes dentro de la misma organización. Por lo tanto, este sistema debe estar sujeto a planes de mejoramiento continuo y en el cual uno de los planes es la posibilidad de cómo vender los servicios fuera del centro (clientes externos). Si el Centro de Servicios Compartidos atiende a clientes externos, la competencia del mercado le da al cliente alternativas de contratar los servicios por parte de otros proveedores; alternativa que el cliente interno generalmente no tiene.

Esto empuja a los proveedores de servicios a una oferta más exigente, en cuanto a bajar costos, mantener calidad y desafiar constantemente la propuesta de valor que entrega a sus clientes. Sin embargo, el cliente interno es más complicado de manejar, porque está en una posición de “volver atrás”, exige que los servicios mantengan niveles de servicios establecidos, además de buscar que cada vez sean más en cantidad y alcance.

Los clientes internos son aquellos que se encuentran en estrecha relación con la empresa, se les considera unidades de negocio y son consumidores de productos y servicios.

Los clientes externos son aquellos que tienen poca o ninguna relación con la empresa y que se ven en la necesidad de adquirir servicios del CSC como parte de decisiones estratégicas de la empresa a la que pertenecen.

3. PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

3.1. Administración de la calidad de servicio

La razón de ser de toda empresa son sus clientes, se debe conocer sus necesidades y hacer todo lo posible por satisfacerlos para generar lealtad y preferencia sobre la empresa; por lo tanto el empleado se convierte en la persona más importante para administrar y brindar una excelente calidad de servicio para cumplir con dicha razón de ser.

Una empresa orientada al cliente, trabaja en función de las necesidades del cliente y hace lo posible por satisfacerlo, lo que le convierte en una especie de juez en las decisiones de compras, simplifica procedimientos y busca generar un impacto positivo en el cliente.

3.1.1. Sistema de quejas

Cuando un cliente se encuentra molesto e insatisfecho por el servicio que se le ha brindado en la empresa, tiene tres opciones para representar su enojo:

- Quedarse callado y no volver a la empresa
- Quejarse con alguien que entienda de su molestia y comentar los errores del servicio de la empresa
- Reclamar a la empresa lo sucedido

Sin duda lo más conveniente es que el cliente opte por quejarse dentro de la empresa, de esta forma existe la oportunidad de corregir las fallas e intentar persuadirlas de continuar la relación de negocios.

El hecho de no recibir reclamos no necesariamente significa que todos los clientes estén satisfechos, es como tener una venda en los ojos corporativos que no permite visualizar la realidad, por lo que se pierden muchas oportunidades importantes de mejora.

El tema de la frecuencia de los reclamos es importante, pues es un indicativo de aspectos a desarrollar en la relación con los clientes y los empleados a cargo del servicio que presta la empresa; tal vez nunca se llegue a optimizar al 100% esa relación, pero se debe trabajar constantemente para llegar a ese porcentaje y mejorar la calidad en productos y servicios prestados.

Estudios realizados en forma general han demostrado que el 25% de clientes que se sienten insatisfechos con un servicio, el 5% de ellos se queja y el 95% restante, considera que no vale la pena tomarse la molestia de quejarse, no sabe cómo hacerlo o considera frustrante las complicaciones que representa gestionar la queja. Del 5% que se quejan, sólo a la mitad se les ofrece una posible solución satisfactoria al problema. Sin embargo, el hecho de resolver el problema de un cliente de manera satisfactoria es clave.

De los estudios realizados se estima que cada cliente satisfecho transmite su buena experiencia en promedio a tres personas, mientras que un cliente insatisfecho transmite su descontento a once personas en promedio; si cada uno de estos todavía se lo cuenta a alguien más, el número de personas expuestas a un comentario negativo de la empresa puede crecer indefinidamente.

Los clientes que presentan reclamos, constituyen un valioso tesoro para la empresa proveedora del servicio, puesto que proporcionan una invaluable retroalimentación sobre la calidad del servicio.

La identificación de las causas mencionadas con anterioridad y que han generado insatisfacción representan dos oportunidades importantes de mejora:

- En primera instancia marca el camino para la solución del problema, lo cual hará que el cliente recupere la confianza en la empresa y regrese.
- En segundo lugar, el reclamo del cliente probablemente influirá para mejorar la prestación del servicio.

Un cliente inconforme por el servicio recibido en la empresa puede presentar su reclamo:

- Vía telefónica, marcando el número directo del departamento de servicio al cliente.
- Realizar un reclamo personalmente en el área de servicio al cliente.
- En forma escrita a través de un formato, para lo cual se dispondrá un buzón especial para dicho propósito. El buzón será responsabilidad del departamento de servicio al cliente, debe estar con llave y revisarse diariamente.
- Vía electrónica, se debe crear una opción del servicio al cliente en la página electrónica de la empresa.

Tabla II. **Propuesta de registro de reclamos**

REGISTRO DE RECLAMOS SERVICIO AL CLIENTE CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS	
Fecha de recepción:	No.
Recibida por:	
Datos del reclamante	
Unidad de negocio:	
Nombre del representante:	
Dirección:	
Teléfono:	
Email:	
Datos del reclamo	
No. de orden de compra:	
Producto o servicio del reclamo:	
Valor de la orden de compra:	
Exponga su reclamo:	
Acción inmediata solicitada:	
Seguimiento del reclamo	
Encargado:	
Fecha de resolución	

Fuente: elaboración propia.

3.1.2. Centro de soluciones

Ante la recepción de un reclamo, el departamento de servicio al cliente, dentro de un plazo máximo de un día hábil posterior a la recepción de la comunicación, independientemente de la vía por la cual sea recibida, conoce lo solicitado y envía un oficio con el número correlativo al departamento donde corresponde el inconveniente, con copia a gerencia general del CSC, solicitando que inicie la gestión del mismo; tiene un máximo de dos días para que se solvante, tomando alguna acción inmediata para corregirlo.

Transcurridos dos días debe haber una resolución al inconveniente, el departamento involucrado debe enviar una nota a servicio al cliente, con copia a gerencia general, indicando las acciones que se tomaron para corregirlo y para evitar que dicha situaciones se presenten nuevamente.

El Departamento de Servicio al Cliente informa vía telefónica y de ser necesario por escrito a la persona afectada sobre las correcciones o acciones inmediatas que se tomaron o se tomarán, con el objetivo de solventar su situación.

Posteriormente, el Departamento de Servicio al Cliente realiza una investigación y define acciones correctivas a ser tomadas, con el fin de eliminar las causas que originaron el reclamo.

El Departamento de Servicio al Cliente es el responsable del seguimiento correspondiente.

3.2. Evaluación del servicio al cliente en el Departamento de Compras

Las expectativas de los clientes sobre un servicio de calidad se han incrementado exponencialmente; actualmente los clientes no se acercan a una empresa con la intención de solo adquirir productos, llegan con la idea de satisfacer de la mejor manera sus necesidades respecto de esos productos o servicios; de tal forma que si no se sienten satisfechos, tanto con el producto como con el servicio, difícilmente verán en la empresa una larga vida de negocios, por eso es importante contar con un programa de evaluación de servicio y realizarlo constantemente.

3.2.1. Metodología a emplear

Dar un servicio de calidad no es fácil y mucho menos rápido, sin embargo en la mayoría de empresas tienen dentro de sus objetivos principales brindar a los clientes respuestas inmediatas a lo que soliciten; cuando el cliente no obtiene el servicio en el momento que lo necesita es muy probable que busque a la competencia; siempre se debe tener las repuestas a la mano.

Es necesario investigar, observar, realizar evaluaciones al equipo de trabajo, proponerse objetivos o metas, determinar si se cumplen o no, y dar seguimiento a la implementación de acciones correctivas.

Medir la capacidad del departamento de servicio al cliente para cumplir sus metas y objetivos sobre el servicio y negocios por medio de la siguiente metodología:

- Reuniones con el equipo de servicio al cliente
- Charlas motivacionales orientadas a la mejora de servicio

- Análisis críticos incidentales sobre el registro de quejas y reclamos
- Entrevistas con clientes insatisfechos
- Investigación de mercados, necesidades de clientes
- Encuesta de opinión y percepción de servicio

3.2.2. Ciclo de evaluación

El ciclo de evaluación debe ser lo más corto posible para estar constantemente actualizados sobre los avances y desempeño de las metas, objetivos, planes de acción que se planteen. Lo más recomendable es realizar las evaluaciones mensuales, trimestrales o semestralmente.

3.2.3. Índices del desempeño

- Evaluación y calidad de los servicios entregados, factor de mejora continua
- La atención en los tiempos de respuestas, factor que puede mejorarse a través del análisis de procesos actuales
- Actuar de acuerdo con las políticas y estrategias de servicio
- Mejora de precios

3.2.4. Planes de acción

Evaluar la calidad de los servicios entregados, factor de mejora continua, incentivar y promover el trabajo enfocado en una actitud de servicio al cliente a través de:

- Cumplimiento del 100% de visitas a los diferentes clientes o unidades de negocio

- La comunicación y resolución de dudas sobre el proceso actual de compras
- La justificación de que se trabaja para la mejora de los mismos
- El seguimiento a solicitudes a través de reportes y entregas

La atención en los tiempos de respuestas, es un factor que puede mejorarse a través del análisis de procesos actuales:

- Determinar el tiempo efectivo de trabajo por el analista de compras y servicio al cliente, para identificar actividades que no corresponden al perfil del puesto.
- Control adecuado y priorización de atención de solicitudes a través de reportes según los acuerdos de nivel de servicio.
- Análisis del cumplimiento de entrega de los proveedores.

Para la mejora de procedimientos se debe:

- Analizar el mapeo de procesos actuales, agregando tiempos promedio de respuesta en cada actividad y estudio de casos puntuales donde el tiempo de respuesta sea afectado.
- Llevar a cabo proyectos de mejora identificados para la optimización de los mismos, derivados del análisis.

Para la mejora de precios se debe:

- Priorizar con base en el historial (análisis anteriores) y elaborar una lista definida en materiales que se negociarán como compras recurrentes.
- Hacer el traslado de compras de materiales y servicios *spot* a compras recurrentes a través de contratos.
- Efectuar la medición de ahorro obtenido a través de creación de contratos.

3.2.5. Reporte de evaluación

Se debe realizar reportes, los cuales van directamente a la gerencia de ventas y coordinador de servicio al cliente, de esta manera se ayudara a tomar mejores decisiones partiendo de controles y monitoreo de todas las operaciones de compra.

3.3. Estrategias para la atracción de nuevos clientes

Un programa de servicio bien diseñado incrementará los atractivos del CSC, para favorecer la visión de los clientes actuales así como de clientes nuevos. Entre los atractivos se pueden mencionar:

- Productos y servicios a precios competitivos
- Proporcionar a los clientes los certificados de calidad
- Generar confianza en clientes por medio de presentación de pruebas del funcionamiento de productos y servicios prestados
- Satisfacer cualquier tipo de necesidad en el cliente

- Dar seguridad que el CSC es una entidad seria y profesional
- Atención al cliente inmediata, ya sea por vía telefónica, *on-line* o personalizada.

Las estrategias que pueden aplicarse para atraer a los clientes se resumen en:

- Estrategia No. 1: dedicar tiempo e invertir recursos a la búsqueda e investigación de nuevos mercados, ya que para la adquisición de nuevos clientes se requiere de gran habilidad y conocimiento sobre los productos y servicios que se ofrecen, para calificar entre las expectativas de clientes futuros.
- Estrategia No. 2: generar imagen empresarial, el CSC debe crear anuncios, colocar en medios de comunicación el mensaje que desee hacer llegar a los nuevos prospectos de clientes, enviar correos y hacer llamadas telefónicas.
- Estrategia No. 3: participar en exposiciones de productos y servicios, donde se podrían encontrar nuevos clientes; esto significa que toda actividad produce posibles nuevos clientes, determinando cuáles son realmente buenos y esto se hace visitándoles e investigando su situación financiera.

3.4. Estrategia para la retención de clientes

Además de mejorar las relaciones con socios o proveedores de la cadena de suministros, es necesario forjar lazos de lealtad más fuertes con los clientes finales logrando su plena satisfacción.

Aunque los clientes actuales son más difíciles de complacer porque son más inteligentes, más conscientes del precio, más exigentes, menos dispuestos a perdonar errores y lo peor de todo es que son abordados por los competidores con ofertas que son iguales o mejores. A continuación la estrategia propuesta:

3.4.1. Plan de fidelización del cliente

Fidelización es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, asegurar que los niveles de satisfacción de los clientes sean los ideales, estableciendo sólidos vínculos y obteniendo una alta participación en las compras.

El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los clientes, requieren que toda empresa ponga interés especial en la satisfacción del cliente y en el proceso postcompra. Un cliente activo que durante mucho tiempo ha adquirido productos o servicios, incrementando el valor de sus compras continuamente es al que se le denomina un cliente fiel.

La propuesta que se plantea se debe desarrollar de acuerdo con los siguientes puntos:

- Establecer claramente objetivos y costes del programa: los objetivos del programa deben integrarse a los objetivos generales del CSC y del departamento de ventas. Es muy importante que el programa involucre a todo el personal; desde los directivos hasta el último de los empleados, todos deben poseer el mayor grado de conocimiento sobre el mismo. El objetivo es incrementar la rentabilidad del CSC; no se debe olvidar que la

razón primordial del programa es generar beneficios, representados en una optimización de la rentabilidad de cada cliente. Los costes del programa deben estar bien definidos y estudiados, formando parte de la estructura general de los costes de *marketing* de la empresa. Lo ideal es implementar un módulo de atención al cliente, el cual permite mejorar de forma coherente y cuantificable los procesos que tienen relación con los clientes.

- Identificar los mejores clientes para el diseño del programa: los clientes más importantes y también los más rentables suelen ser aquel 20% que genera el 80% de las ventas; esta es la regla del 80:20 de Pareto, que se cumple muy frecuentemente. Estos clientes deberían formar al grupo que se tomará en cuenta para definir el programa de fidelización. Esto no quiere decir que un programa de fidelización no se centre en otros segmentos de clientes que, por razones estratégicas se necesita potenciar, no obstante y lógicamente, como regla general, no se debe invertir esfuerzos y dinero en clientes que no generan suficiente rentabilidad.
- Seleccionar el modelo de programa: es importante conocer los motivos auténticos de la fidelidad de los clientes, ya que la construyen y la basan en diferentes razones, dentro de las que se considera: el precio, la calidad del producto, la imagen de marca, la calidad del servicio, etc. El proyecto de fidelización consiste en identificar lo que motiva a los clientes, con el fin de que se les provea dicho valor y superar sus expectativas. Esta información contribuirá en determinar las variables efectivas de fidelización para retener a los clientes más rentables. Los modelos más comunes de fidelización son: clubes, programas de puntos, programas de

descuentos, programas basados en privilegios, concursos, juegos, sorteos, premios acumulativos, etc.

- Forma de inscripción de clientes en el programa: se puede observar dos tipos, dependiendo de los objetivos del programa y del grupo al que se está enfocando: los abiertos y los cerrados. En los abiertos, es libre la inscripción; en cambio, en los cerrados existe un criterio de selección, por el cual se entra a formar parte del programa. Se puede idear un programa que permita la oportunidad de inscribir a todos los clientes, como estrategia para recopilar datos y segmentarlos dentro del programa. Sin embargo, tendría mayor éxito si la base de participantes está limitada a las mejores, puesto que la limitación de la base de participantes del programa también ayuda a focalizar la inversión en las más rentables.
- Ofrecer un valor único y diferenciado: esta es la decisión estratégica clave para el diseño del programa: desarrollar un beneficio que el cliente realmente valore. No querrán abandonar el CSC e irse a la competencia, si el valor que se les ofrece supera sus expectativas. Este proceso requiere creatividad puesto que se debe desarrollar un compendio de beneficios y premios que la competencia no pueda superar fácilmente. De otro modo, simplemente será malgastar el dinero.
- Establecer un diálogo inteligente y continuo: se debe comenzar a desarrollar un diálogo inteligente y continuo con el cliente, utilizando la información que suministra para alimentar la base de datos. Se debe ir más allá del conocimiento del concepto de diálogo inteligente, para anticiparse y hacer que el cliente participe en la estructura de los beneficios que ofrece el programa. Por ejemplo, permitir a los clientes construir su propio catálogo de premios o dejarles elegir su propia

promoción; se observará con este procedimiento que los beneficios son más atractivos, cuando los clientes participan en el proceso de su creación y elaboración.

- Crear relaciones y vínculos externos con otras empresas afines: para aumentar el valor ofrecido en el programa, puede desarrollarse la asociación con otras empresas y crear alianzas estratégicas para incrementar el número de beneficios ofrecidos al cliente. También así se puede generar otra fuente de autofinanciamiento.
- Tomarse muy en serio el programa: dedicar los recursos necesarios, tanto en personal como en inversión, recordando que lo más exigente no es la creación del programa, sino el mantenimiento y la continuidad del mismo.

3.5. Técnica administrativa “metodología Kaizen”

Un enfoque *Kaizen* ayudará al CSC a descubrir las causas profundas de insatisfacción de clientes y suministrará los sistemas y actitudes necesarios para introducir mejoras. Esta metodología involucra a todos los empleados del CSC, así como a los clientes, proveedores y accionistas en el mejoramiento de la empresa. Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual.

3.5.1. Principios

Estos son los principios básicos del *Kaizen* según prácticas de algunas compañías en Japón:

- Concentrarse en los clientes

- Realizar mejoras continuamente
- Reconocer abiertamente los problemas
- Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales
- Nutrir apropiados procesos de relaciones: la armonía, el deseo de mantener una comunicación que permita evitar las confrontaciones.
- Desarrollar la autodisciplina

3.5.2. Propuesta

La propuesta del *Kaizen* se basa en el involucramiento de todos los miembros del CSC en el proceso, mediante el trabajo en equipo que es donde sobresalen los valores, habilidades y creatividad de los empleados. Los grupos de trabajo son el eje principal sobre el cual giran todas las actividades de la empresa.

3.6. Estructura de un presupuesto para un plan de evaluación del servicio al cliente

El presupuesto es un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de los costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acordes con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera, permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de

los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

Como parte fundamental para un plan de evaluación de servicio al cliente, es necesaria la realización de un presupuesto o análisis de gastos y costos que impliquen mantener un servicio 100% activo y efectivo. Este presupuesto sirve para tener una cuantificación exacta de los costos fijos y variables que tendrá el departamento del servicio al cliente.

A continuación la estructura del presupuesto para el plan de evaluación del servicio al cliente:

Tabla III. **Estructura de un presupuesto anual para la evaluación del servicio al cliente**

CUENTAS	PRESUPUESTADO	
	SUBTOTAL EN Q	TOTAL EN Q
COSTOS FIJOS		Q
Sueldos del personal a realizar la evaluación	Q	
Bonificación	Q	
Sueldo del coordinador o supervisor	Q	
Publicidad del evento	Q	
COSTOS VARIABLES		Q
Capacitación	Q	
Viáticos	Q	
Papelería y útiles	Q	
Telefonía	Q	
Transporte de personal	Q	
Alimentación	Q	
TOTAL		Q

Fuente: elaboración propia.

La estructura de este presupuesto está diseñada para la contratación de personal externo al CSC, por motivos de confidencialidad el CSC no permitió la publicación de las cantidades en quetzales de cada una de las cuentas.

3.6.1. Establecimiento de costos fijos

Antes de establecer los costos fijos que tendrá el departamento de servicio al cliente, se definió qué son los costos fijos. Se entienden por costos fijos, aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad desempeñada. En otras palabras, se puede decir que estos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán aun cuando no haya alguna actividad de servicio, entre ellos se pueden mencionar:

- Sueldos del personal del departamento de servicio
- Bonificaciones e indemnizaciones
- IGSS e IRTRA
- Bono 14
- Aguinaldo

3.6.2. Establecimiento de costos variables

Son aquellos que cambian en proporción directa al sistema de quejas e insatisfacción del cliente. Debido a la relación del porcentaje de insatisfacción y acciones correctivas en las ventas, cuanto mayor sean los porcentajes de quejas de los clientes, se deberán implementar planes de acciones correctivas que involucren grandes inversiones de dinero para mejorar el servicio y procurar que no vuelva a suceder; entre estos se pueden mencionar:

- Capacitación

- Visitas a clientes insatisfechos
- Combustible de visitas y viáticos
- Papelería y útiles
- Telefonía
- Obsequios a clientes
- Descuento

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Entidades responsables de la implementación

A continuación se describen las entidades responsables de la implementación de la propuesta del CSC.

4.1.1. Gerencia

El gerente general del CSC se encargará de la efectiva utilización y coordinación de recursos para alcanzar los objetivos con la máxima eficiencia en cuanto a planes de servicio al cliente. Gerencia tiene el compromiso de planificar y fijar los objetivos y metas del CSC a corto, mediano y largo plazo; también está bajo su responsabilidad el control para el cumplimiento de objetivos y la organización de los departamentos.

4.1.2. Departamento de Compras o Suministros

El gerente de compras se encarga de la logística de las negociaciones con los proveedores, importación de materiales y trámites aduanales de los materiales o productos importados que se han programado.

Los pedidos se realizan de acuerdo con el estimado de compras solicitadas por las unidades de negocio. Además, dicho departamento vela porque el inventario no exceda en unidades.

4.1.3. Gestión de proyectos y calidad

El departamento de proyectos y calidad de servicio para el CSC, tiene una labor muy importante, ya que este se encarga de analizar fallas, reclamos, inconformidades de los productos o servicios, los procesos de compra, procesos de entregas y así como también estrategias para aumentar la cartera de clientes e implementación de proyectos de mejora continua para brindar un excelente servicio. Las funciones básicas del departamento de proyectos y calidad de servicio son:

- Administrar, coordinar, dirigir y supervisar las diferentes áreas del proceso de servicio a clientes que le permita al CSC alcanzar los objetivos establecidos.
- Generar profundo conocimiento de las necesidades de las unidades de negocio.
- Responder oportunamente a las necesidades de las unidades de negocio.
- Mantener altos estándares de servicio.
- Lograr la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio a clientes.
- Controlar los niveles de calidad y eficiencia de los productos y servicios.
- Manejo eficiente de quejas.
- Auditorías internas del proceso de servicio que se brinda a los clientes.

- Auditorías de servicio con clientes del CSC en función de medir su grado de satisfacción.
- Atender las quejas, inquietudes y consultas de los clientes, verificando que se les brinde información correcta, dentro de los plazos estipulados.

4.2. Área de implementación del plan

A continuación se describe el departamento directamente responsable de implementar la propuesta:

4.2.1. Departamento de Compras

El departamento de compras debe:

- Realizar todas las negociaciones con transparencia y ética, cumpliendo con los procedimientos establecidos.
- Promover el respeto, comunicación y confianza dentro del equipo.
- Promover el trabajo en equipo.
- Comprar eficazmente obteniendo las mejores negociaciones con proveedores, tiempos de entrega mínimos, a precios del mercado y principalmente calidad en los materiales y servicios adquiridos. Mejorar continuamente el servicio al cliente interno y externo.
- Compartir la experiencia colaborando desinteresadamente.

En el anexo No.2 se presentan los documentos utilizados en el departamento de compras.

4.2.1.1. Evaluación de compra personalizada

Este método de evaluación de servicio, usualmente se realiza de forma personalizada, es decir un colaborador del CSC escoge al azar unidades de negocio con el fin de visitarlos y realizar de forma personal la evaluación de cómo se le están prestando los servicios, si el cliente se siente satisfecho, si está conforme con el servicio, o todo lo contrario.

Aquí se procede descubrir inconformidades en los productos, precios, atención, tiempos de entrega, procedimientos, etc., y de esta forma descubrir las principales fallas que usualmente se cometen, tomando como punto de partida un cuestionario estructurado con preguntas abiertas.

4.2.1.2. Evaluación de compra por línea telefónica

Este método tiende a ser muy rápido por el tipo de medio de comunicación utilizado para obtener información deseada; además, es muy difícil ya que la mayoría de casos el cliente no puede o no quiere atender la llamada para colaborar con la realización de la encuesta.

En esta evaluación se requiere de un cuestionario con preguntas cerradas, el cliente tiene una serie de posibles respuestas y debe elegir una. En este caso, se puede hablar de respuestas múltiples, dicotómicas (sí o no) y de escala (1-10).

A continuación se presentan las ventajas y desventajas de la evaluación de compras por línea telefónica:

- Ventaja:
 - Facilitan el posterior análisis de datos.

- Desventajas:
 - Falta de libertad al responder
 - Puede haber respuestas que no estén como opción del cliente
 - El cliente se ve obligado a elegir una categoría con la que no está plenamente satisfecho
 - Motiva menos al cliente
 - Se siente menos partícipe

4.2.1.3. Evaluación de compra por internet

Este método es similar al anterior, lo único es que se les envía un *link* con un test de no más de 5 preguntas o bien se cuelga dentro de la página web del CSC. Aquí no hay contacto directo de un colaborador del CSC con el cliente.

4.2.2. Servicio al cliente en el Departamento de Compras

Un estudio de colas puede ayudar indudablemente a mejorar el servicio al cliente, las líneas de espera o teoría de colas, los cuellos de botella y otros fenómenos diferentes relacionados con el congestionamiento de los procesos de atención al cliente que conduce a las demoras; existe en casi todos los tipos de sistemas, principalmente en el de servicio.

4.2.2.1. Número de servidores

Cada persona asociada con un sistema de líneas de espera o estudio de teoría de colas, generalmente está tratando de optimizar algo. Los clientes que esperan ser atendidos por un asesor de compras, sienten que ese tiempo lo podrían aprovechar mejor si pudieran estar en cualquier otro lado en ese momento, por lo general están descontentos, insatisfechos con las esperas prolongadas.

Por lo tanto, quieren que el tiempo total que pasen dentro del sistema se reduzca al mínimo. Los servidores o asesores de compras están limitados, por un lado, por el aburrimiento cuando la demanda de las unidades de negocio es baja y por el otro, por la fatiga cuando la demanda es alta.

Lo ideal sería que la carga de trabajo del asesor de compras estuviera coordinada para que este lo lleve a cabo a un paso o velocidad apropiada. Cuando la longitud de la línea de espera se vuelve muy larga, el gerente de gestión de proyectos y calidad debe actuar de inmediato y evitar los efectos adversos respecto de la calidad de servicio, la insatisfacción de los clientes y reclamos.

4.2.2.2. Tiempo de servicio

- Establecer indicadores de gestión en atención a los requerimientos de los usuarios, reduciendo al mínimo atenciones innecesarias.
- Establecer procedimientos administrativos claros y firmes para la agilización, en atención a las unidades de negocio a ser atendidos.

En los anexos se presentan los resultados de la evaluación de MCI 1 (1era meta crucialmente importante) Cumplimiento en tiempo según ANS (Acuerdos de Negociación de Servicio) la gestión de compra de servicios en 85% al 31 de diciembre de 2011.

4.2.2.3. Tasa de llegada de clientes

La relación de las unidades de negocio junto con medidas de desempeño de los asesores en la compra será en función de los procesos de llegada, servicio y de las condiciones del medio ambiente. La medida básica es el número promedio de clientes atendidos mensualmente por las personas que atienden la solicitud de compra y le dan seguimiento, hasta la entrega de los productos comprados. Las compras varían en diferentes puntos en el tiempo y el número de clientes.

4.2.2.4. Evaluación de atención al cliente

La evaluación está orientada a descubrir qué tan satisfactoria es para las unidades de negocio la atención, servicios, materiales y productos del departamento de compras. Se pasó una encuesta a 50 unidades de negocio de las cuales 30 respondieron; las otras 20 estaban en blanco. Realizada la medición de campo se trasladaron los datos obtenidos a tablas, donde se analizó el nivel y grado de satisfacción de las unidades de negocio, teniendo como rangos:

- 1= Deficiente
- 2=Bueno
- 3=Muy bueno
- 4=Excelente

- 5= No aplica
- Nulas

Posteriormente, se sumaron los valores de satisfacción por cada pregunta de todas las encuestas, el resultado fue el siguiente:

Ver en el apéndice la evaluación de servicio al cliente del departamento de suministros.

4.2.2.4.1. Tablas

En las tablas que se presentan a continuación están incluidos los resultados de la evaluación aplicada a los clientes.

Tabla IV. **Resultados de la evaluación de servicio al cliente del Departamento de Suministros**

PREGUNTA 1	RESULTADOS	PORCENTAJE
1= Deficiente	3	6%
2= Bueno	6	12%
3= Muy bueno	15	30%
4= Excelente	6	12%
5= No aplica	0	0%
Nulas	20	40%

PREGUNTA 2	RESULTADOS	PORCENTAJE
1= Deficiente	6	12%
2= Bueno	6	12%
3= Muy bueno	12	24%
4= Excelente	3	6%
5= No aplica	3	6%
Nulas	20	40%

Continuación de la tabla IV.

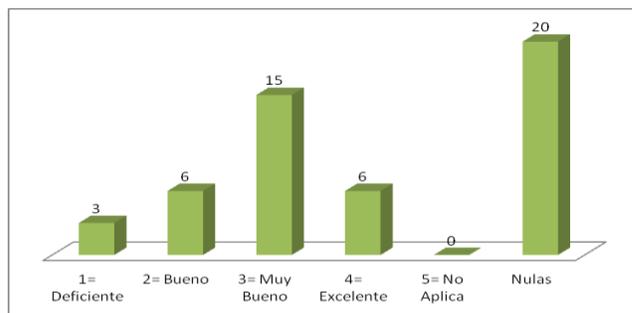
PREGUNTA 3	RESULTADOS	PORCENTAJE
1= Deficiente	4	8%
2= Bueno	12	24%
3= Muy bueno	11	22%
4= Excelente	3	6%
5= No aplica	0	0%
Nulas	20	40%
PREGUNTA 4	RESULTADOS	PORCENTAJE
1= Deficiente	7	14%
2= Bueno	15	30%
3= Muy bueno	5	10%
4= Excelente	2	4%
5= No aplica	1	2%
Nulas	20	40%
PREGUNTA 5	RESULTADOS	PORCENTAJE
1= Deficiente	0	0%
2= Bueno	3	6%
3= Muy bueno	14	28%
4= Excelente	11	22%
5= No aplica	2	4%
Nulas	20	40%

Fuente: elaboración propia.

4.2.2.4.2. Gráficos

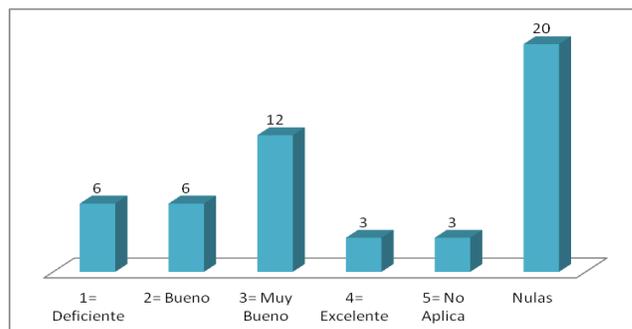
Los gráficos de la evaluación de servicio al cliente del Departamento de Suministros que consistió en 5 preguntas con respuesta de selección múltiple se presentan a continuación.

Figura 12. **¿Cómo ha sido la experiencia, respecto de la atención que el Departamento de Suministros le da a las solicitudes de pedido (materiales y servicios)?**



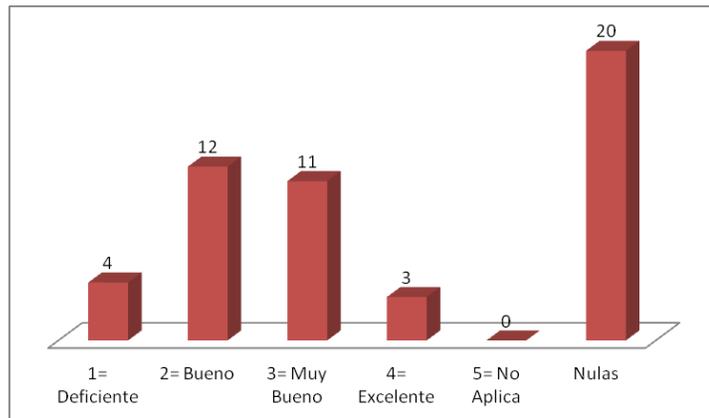
Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **¿Cómo ha sido la experiencia, respecto de la atención que el Departamento de Suministros le da a las solicitudes de pedido de emergencia (materiales y servicios)?**



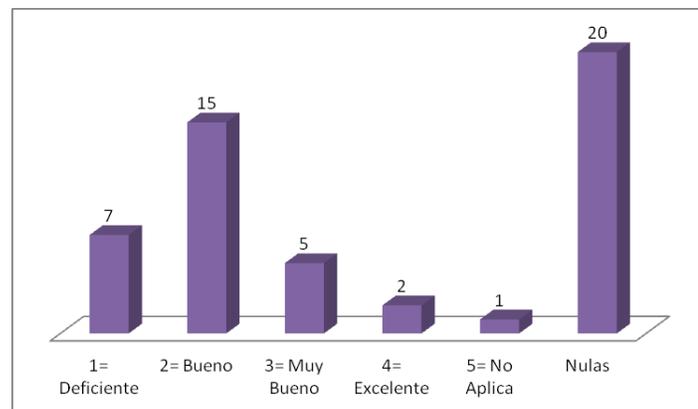
Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Cómo califica el seguimiento que el Departamento de Suministros da a las órdenes de compra generadas



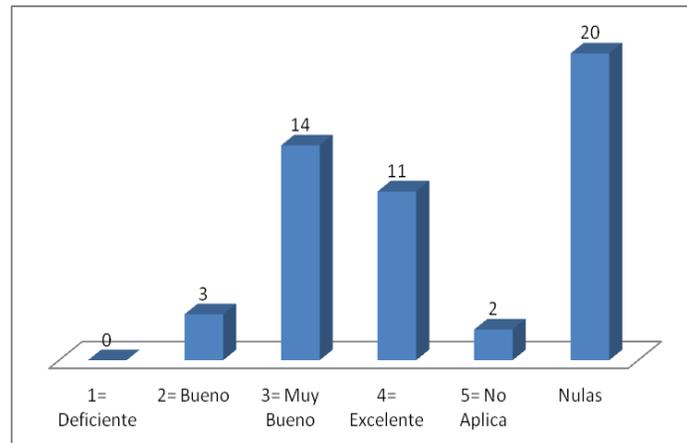
Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Está satisfecho con los tiempos de respuesta de los servicios prestados por el Departamento de Suministros



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Calidad de servicio de atención al cliente por parte del Departamento de Suministros**



Fuente: elaboración propia.

4.2.2.5. Seguimiento del centro de soluciones

Se sabe que los clientes no siempre tienen la razón, por eso la frase “el cliente siempre tiene la razón”, es de utilidad para recordar que cualquier empresa se debe al cliente. Por ello, es necesario saber más que el cliente acerca de los procedimientos, productos y servicios que el CSC suministra, y que cuando se equivoca en procedimientos o especificaciones de los productos o servicios a adquirir, hay que ayudarlos a llegar a lo correcto de una forma que no se sientan culpables o incómodos. Algunos de ellos son:

- Controlar el problema: para manejar efectivamente un problema de servicio, primero se debe aceptar que el cliente lo tenga y cuando el cliente dice que existe un problema entonces lo hay, ya que se manifiesta irritado, molesto o decepcionado. En este caso se debe de tomar

acciones positivas para lograr que el cliente regrese a su estado de satisfacción; esto se logra siendo sensibles a sus necesidades, deseos y expectativas.

- **Disculpase:** los encargados de servicio al cliente se deben saber disculpar en nombre del CSC, no importa de quién es la culpa. Lo único que el cliente necesita es darle a conocer que en realidad existe un problema. Una disculpa es simplemente reconocer que hay algo que no se hizo bien desde el punto de vista del cliente. Algo muy importante es que tampoco es una oportunidad de aceptar culpas sino que es un reconocimiento personal y profesional de que el cliente no quedó satisfecho.
- **Tranquilizar a la persona:** cuando un cliente tiene un problema, lo único que él necesita es oír la frase “estoy con usted y quiero solucionar su problema”. Los encargados de servicio al cliente deben entender y estar conscientes de que responder en el mismo tono emocional con que les trata un cliente enojado es muy fácil, pero no inteligente ni productivo. Primero, se debe entender a la persona, esto se logra reconociendo el componente emocional de la falla y manejándolo de forma tranquila.
- **Solucionar el problema:** no existe ninguna persona que tenga el talento de saber solucionar los problemas, más bien es una habilidad. Toda persona que sabe solucionar casi todos los problemas es aquella que ha aprendido a desarrollar esa habilidad.
- **Investigar:** como todo ser humano, cuando uno tiene un problema, no lo explica con una total claridad a otra persona, por eso debe de ser

necesario formular algunas preguntas para aclarar completamente el asunto y luego repetírselo al cliente para ver si está de acuerdo.

4.3. Implementación del plan

La atención personalizada, cortesía, amabilidad, asesoría al momento de solicitar una compra, oportuna resolución de reclamos, puntualidad, etc., brindan valor e imagen al CSC, generando volúmenes adicionales de compra; sin embargo, son variables difíciles de medir por ser intangibles.

En una entrevista desarrollada con 5 unidades de negocio de clientes activos del CSC, se estableció una lluvia de ideas, donde se identificaron las variables que ellos consideran tiene mayor influencia en la satisfacción y por ende en el servicio:

- Amabilidad, atención y cortesía en el servicio
- Información de los procedimientos para la solicitud de una compra
- Presentación física del personal
- Atención de las necesidades de los clientes
- Información sobre el *status* de las compras
- Atención posterior a la recepción de la compra
- Atención del área de servicio al cliente
- Compras sin faltantes
- Compromiso de entrega
- Calidad en la atención del servicio de entrega de compras
- Presentación oportuna de facturas
- Amabilidad y cortesía al momento de efectuarle el cobro
- Atención y resolución de reclamos
- Retroalimentación en reclamos

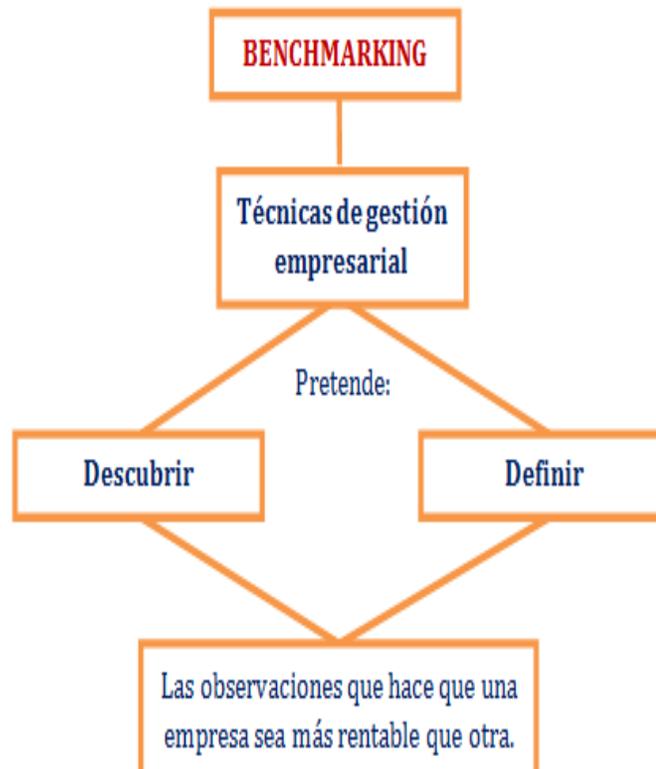
4.3.1. Herramienta administrativa de Benchmarking

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar las compras de los productos, servicios y procesos de una empresa, que son reconocidas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

4.3.1.1. Mapa conceptual

A continuación la representación gráfica de un sistema Benchmarking:

Figura 17. Diagrama de la Técnica Benchmarking



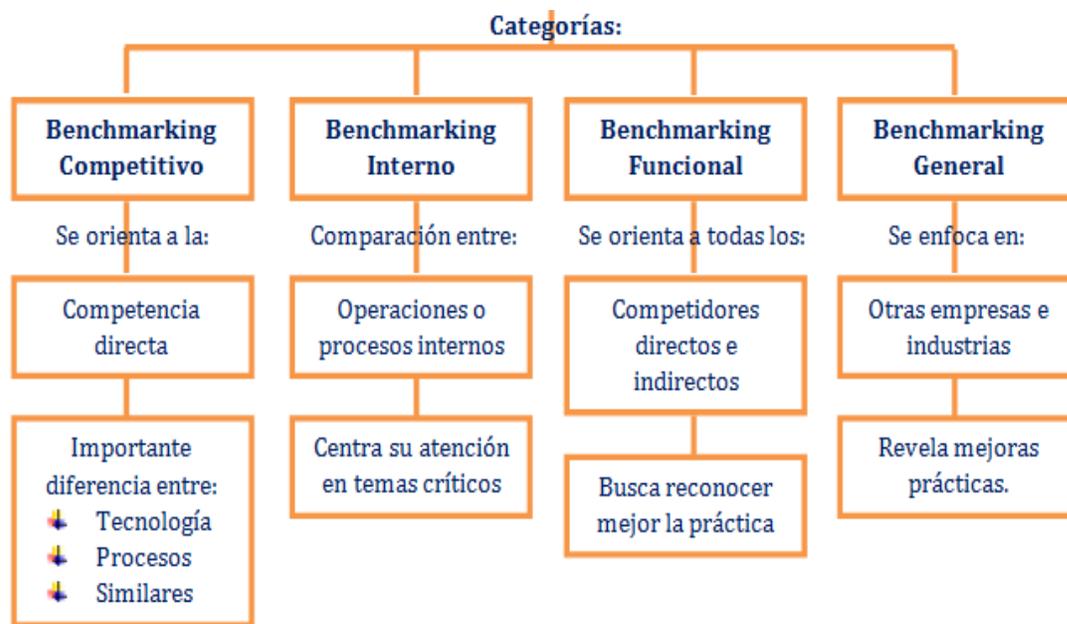
Fuente: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:BenchMarking.png?uselang=es>.

Consulta: marzo de 2012.

4.3.1.2. Categorías

A continuación se describen las diferentes categorías sobre las cuales se desarrolló la técnica de Benchmarking:

Figura 18. Diagrama de las categorías de Benchmarking



Fuente: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:BenchMarking.png?uselang=es>.

Consulta: marzo de 2012.

4.3.1.3. Aplicaciones al servicio al cliente

La propuesta sugiere que la empresa implemente el *benchmarking* en el servicio, ya que los clientes son el eje principal de las organizaciones y se debe evaluar la atención que ellos reciben para poder determinar si se sienten satisfechos con esta, o para buscar acciones que lleven al mejoramiento del servicio.

Lo que se puede lograr mediante buzones de sugerencias, cuestionarios y llamadas eventuales a los clientes para evaluar la calidad del servicio que recibió.

4.3.2. Capacitación y motivación para prestar buen servicio

La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de las metas. Debe crearse motivación para prestar un buen servicio; este aspecto es muy importante, ya que el personal de una empresa debe mantener el reto constante de prestar un servicio excelente, ser motivado y estimulado por medio de una medida equilibrada de crítica y reconocimiento, para que aporten a su trabajo una mezcla de disciplina y creatividad.

Es muy fácil motivar a alguien, esto viene desde la gerencia y desde que un superior que dice “bien hecho”, hasta un programa especial de premios por servicio al cliente. “La motivación no es una llamada permanente, pestañea y muere y algunas veces vuelve a destellar, como el fuego necesita combustible”.

Los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros y crecimientos), que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior. Entre los factores de motivación se encuentran los factores de higiene, que son las características del entorno de trabajo ajenos a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salarios y seguridad en el

empleo), que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral.

4.3.2.1. Presupuesto

Dentro del programa de capacitación y motivación, para prestar un buen servicio se debe presupuestar lo siguiente:

- Programas externos
- Cuotas de registro
- Gastos de viajes
- Costos de exámenes de certificación
- Programas internos
- Honorarios de asesoría y salario de capacitadores
- Materiales de los programas
- Alimentos y bebidas
- Suministros para los asistentes
- Alquiler de equipos audiovisuales

5. RENDIMIENTO O MEJORA

5.1. Resultados obtenidos de la implementación

A continuación se presenta una tabla resumen de datos anteriores:

5.1.1. Estadísticas

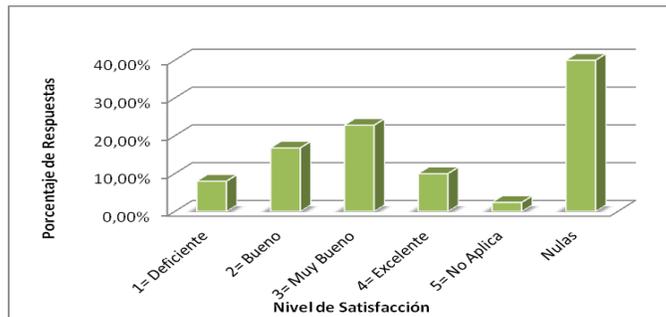
La siguiente tabla y gráfica representan las estadísticas de la unión de todos los datos tabulados y gráficas que se presentaron anteriormente.

Tabla V. **Tabulación de respuestas para la medición de nivel de satisfacción de clientes**

	PREGUNTA # 1	PREGUNTA # 2	PREGUNTA # 3	PREGUNTA # 4	PREGUNTA # 5	Análisis de porcentajes de respuesta
1= Deficiente	3	6	4	7	0	8,00%
2= Bueno	6	6	12	15	3	16,80%
3= Muy bueno	15	12	11	5	14	22,80%
4= Excelente	6	3	3	2	11	10,00%
5= No aplica	0	3	0	1	2	2,40%
Nulas	20	20	20	20	20	40,00%

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Gráfica de porcentaje de respuestas vrs nivel de satisfacción**



Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Interpretación

Del análisis estadístico de la tabla V se pueden determinar los porcentajes de respuesta del nivel de satisfacción del cliente, teniendo los mayores porcentajes la opción #3 (Muy bueno) con un valor igual a 22% y la opción #2 (Bueno) con un porcentaje igual a 16%; también se puede considerar que la mayoría de porcentaje lo cubre la opción #6 (Nula) con un valor de 40%; se pueden deducir varias cuestiones, que al cliente realmente no le interesa el servicio que le den, no tiene tiempo para llenar un formulario, no le entiende a las instrucciones o no tiene lapicero a la mano para llenar el formulario.

En la figura 19 puede visualizarse el análisis gráfico del nivel de satisfacción del cliente; aquí se puede interpretar con facilidad quiénes ocupan los mayores porcentajes, lo ideal sería que la barra más alta ocupara la opción #4 (Excelente) con el valor más alto; sin embargo en el estudio de campo que se realizó, el valor dado fue del 10%; hay clara evidencia que aún falta por mejorar, ya que no se cumple el nivel de satisfacción deseado, el CSC no se

está esforzando por brindar algún valor agregado para que el cliente perciba una diferencia positiva respecto de la competencia, por lo que es recomendable darle especial atención a:

- Atención posterior a la recepción de la compra de la unidad de negocio
- Atención del área de servicio al cliente en relación con todo el proceso en la que la unidad de negocio solicita una compra
- Solicitud de información para llenar requisitos de la compra
- Presentación oportuna de facturas
- Amabilidad y cortesía al momento de efectuar el cobro

5.2. Auditorías

La auditoría es llevar a cabo un examen metódico y ordenado para informar sobre lo investigado. La auditoría se realizará tanto en las unidades de negocio como en el área de servicio al cliente del CSC, justo en el momento que se realiza una actividad.

Si la gestión de los diferentes departamentos del CSC, no se auditan, difícilmente mantendrán su calidad y peor aún, la probabilidad de mejorar. Por esta razón se propone una serie de opciones que permiten realizar una auditoría segura, continua y que permita conocer de buena mano la realidad del servicio brindado.

5.2.1. Internas

La Gerencia del CSC debe asegurarse que la calidad en el servicio avance sobre una mejora continua, máxime cuando las miradas de los competidores están sobre el CSC por ser líder del mercado.

Se deben utilizar estrategias que contribuyan a incrementar día a día la calidad, fidelidad, satisfacción, capacitación y compromiso del personal, para que el efecto sea duradero; para ello se propone utilizar una de las formas más comunes de investigación de personas observando a personas, es la denominada “cliente misterioso”. Consiste en investigadores que simulan ser clientes y recopilan datos observando y participando de las interacciones con los empleados del centro; el objetivo central es evaluar los niveles de calidad en la atención y la orientación al servicio del personal en los diferentes “puntos de contacto”.

La interacción del cliente misterioso con los empleados del centro, no es una entrevista, la comunicación verbal sólo ocurre para observar acciones, actitudes y comentarios del empleado. Por tanto el comprador es clasificado como un método de investigación de mercados de observación, aunque con frecuencia se incluya la comunicación.

Dichas observaciones pueden ser utilizadas no sólo para generar llamadas de atención al personal cuando las funciones no se ejecutan acorde a lo que el centro requiere, sino también motivar y reconocer el desempeño en el servicio, mostrando las fortalezas y debilidades para operaciones de capacitación y refinamiento de políticas.

Entre la auditoría interna se pueden examinar las siguientes acciones:

- Saludo de los empleados
- Postura física de los empleados
- ¿El empleado lo atendió cordialmente?
- Tono de voz al hablar
- Cuánto tiempo esperó antes que le atendieran

- Le dieron información clara y precisa
- Realizó la compra en el tiempo estimado
- ¿Estaban disponibles los productos o el servicio que solicitó?
- Fecha y hora de la visita
- Tiempo que toma el ingreso de la solicitud de compra
- El empleado se presenta por su nombre
- El empleado muestra confianza
- El empleado concreta la compra con éxito
- Se tiene o no información de productos o servicios que ofrece el CSC

5.2.2. Externas

Las auditorías externas en este caso van dirigidas a las unidades de negocio, es decir todos los clientes del CSC en que gerencia debe asegurarse que la calidad en el servicio esté en aumento, ya que se debe mantener con un liderazgo en el mercado.

Al igual que en auditorías internas, se deben utilizar estrategias que contribuyan a incrementar día a día la calidad, fidelidad y satisfacción del cliente, para ello se propone utilizar formas comunes de investigación, interactuar directamente con el cliente por medio de formularios, encuestas, entrevistas o llamadas telefónicas; el objetivo central es que califique tanto al personal como los procedimientos, servicios, productos y algún otro indicador que muestre el nivel de satisfacción que el CSC brinda a sus clientes.

5.3. Ventajas y beneficios

- El CSC siempre busca la manera de reducir costos en las compras, buscando mejores precios de igual o mejor calidad con proveedores.

- Se cuenta con personal especializado en determinadas áreas, ofreciendo prioridad para atender compras de emergencias.
- El CSC cuenta con suficiente recurso humano para atender a clientes.
- Se respetan los horarios establecidos de atención al cliente.
- Se brinda colaboración para documentar y solicitar apoyo para la emisión de solicitudes de compra.

5.4. Acciones correctivas

Se hizo la siguiente propuesta de valor agregado: el CSC debe brindarle a los clientes o unidades de negocio, cosas extras en productos y servicios, logrando con esto mayor satisfacción en ellos y mayores beneficios para la empresa.

En relación con la atención al cliente se propone:

- Enviar a los clientes, una tarjeta de felicitación de cumpleaños, adjuntándole algún detalle en nombre del CSC.
- Llamadas telefónicas para conocer las necesidades e inquietudes acerca de los productos o servicios requeridos.
- Brindarle una bebida caliente o fría dependiendo el clima, en lo que espera para realizar el trámite de la solicitud de compra.

- Enviar el o los productos en el momento y lugar en que el cliente los requiera.
- En época de lluvia, si la misma ocurre cuando existen clientes en el CSC, acompañarlo hasta su auto, como medio de cortesía, así como motivación para nuevas visitas en el futuro.

5.5. Planes de acción

- Implementar las mejoras detectadas y propuestas con todo el personal involucrado en el CSC.
- Realizar un plan de trabajo acorde a las necesidades de cada área.
- Aprovechar las visitas de los clientes para retroalimentar al cliente de cómo se necesita que estén creadas las solicitudes (información completa, grupos, etc.).
- Llevar a cabo la propuesta de automatización y envío de OC (orden de compra) al correo.
- Llevar un control semanal de las entregas pendientes y anticiparse a las mismas con los proveedores, para evitar los reclamos por tiempos atrasados.
- Determinar periodos de tiempo para las actividades relacionadas con el correo. (lectura, envío de OC, atención a clientes o proveedores).

- Determinar la necesidad de la cantidad de correos recibidos a diario (necesidad de capacitación, reuniones, llamadas, etc.).
- Buscar nuevas tendencias de precios, proveedores, etc., a través de una planificación.
- Implementar nuevos procedimientos de compras, haciendo uso de la tecnología, una propuesta sería el diseño y creación de una página web que permita tener acceso a un portal de compras.

CONCLUSIONES

1. El objetivo de haber realizado el estudio de campo era determinar los niveles de satisfacción que presentan los clientes de acuerdo con el servicio brindado, de una muestra de 50 encuestas que se aplican a algunos de los clientes del CSC. En la tabla V se analizó la tabulación de respuestas de cada una de las preguntas de la encuesta y se determinó que el porcentaje de los niveles de satisfacción del cliente tienen un promedio del 22.8% de la opción muy bueno y el porcentaje que le sigue es del 16.8% de la opción bueno; estos resultados muestran niveles por abajo del 50% de satisfacción, un indicador del cual se pueden tomar decisiones para implementar estrategias de servicio y comercio.
2. Con relación al Focus Group realizado con algunos miembros del Departamento de Compras y de las respuestas obtenidas de los clientes en las encuestas, se identificaron algunos factores que influyen en la calidad de servicio, que de mejorarse se podría presentar fidelidad de clientes y elevar los niveles de satisfacción en el servicio. Los factores principales que se identificaron son: manejar un mínimo de tiempo de entrega o despachos en las solicitudes de los clientes, entrega de pedidos sin faltantes y con las características solicitadas, cero errores en el valor e información de las órdenes de compra, que el personal de servicio tenga a la mano toda la información necesaria y que la actitud, expresión corporal y oral del personal sea la más adecuada.

3. Como propuesta se establecieron dos programas que ayudarán a la efectiva comunicación, opinión y al mismo tiempo evaluar el servicio, rapidez de respuesta y soluciones. El primero es el sistema de quejas que tiene como objetivo identificar causas que generen insatisfacción en el cliente y que permitirá al Departamento de Compras mejorar los servicios prestados y el segundo, el centro de soluciones funciona con base en el sistema de quejas y será el responsable de dar seguimiento a todas las quejas e indicar acciones que se deben tomar para corregir y evitar que se presenten nuevamente las mismas situaciones.
4. Como parte de una adecuada comunicación el sistema de quejas establece la vía telefónica, correo electrónico y la atención personalizada para el servicio al cliente.
5. Los planes de acción que permitirán al Departamento de Compras lograr un alto índice de competitividad en el mercado son: tiempos mínimos de respuestas, factor que puede mejorarse a través del análisis de procesos actuales, control adecuado y priorización de atención de solicitudes y análisis del cumplimiento de entrega de los proveedores; así también la evaluación y calidad de los servicios entregados, factor de mejora continua, incentivar y promover el trabajo enfocado en una actitud de servicio al cliente.
6. Se llevará un control semanal de las entregas pendientes y anticiparse a las mismas con los proveedores, para evitar los reclamos por tiempos atrasados; determinar periodos de tiempo para las actividades relacionadas con el correo. (lectura, envío de OC, atención a clientes o proveedores); determinar la necesidad de la cantidad de correos recibidos a diario (necesidad de capacitación, reuniones, llamadas, etc.).

7. La elaboración presupuestal de un proyecto, establece la necesidad de que se lleve a cabo y surge de la planificación y organización de un evento, para ello se asigna una estimada cantidad a cada una de las cuentas involucradas. Para el plan de evaluación de servicio al cliente se elaboró la estructura de un presupuesto para su aplicación.

8. Hay varias estrategias que pueden tener en mente las empresas; lo difícil es llevarlas a cabo, aplicarlas o ponerlas en marcha; como estrategia primordial de mejora continua para el departamento de compras y el área de servicio al cliente, se estableció dentro del plan de fidelización de clientes 8 puntos principales, de los cuales se tomó como estrategia de mejora, ofrecer un valor único y diferenciado: esta es la decisión estratégica clave para desarrollar un beneficio que el cliente realmente valore.

9. Los clientes no querrán abandonar el CSC e irse a la competencia si se les cumple en tiempos de entrega, si manejan precios competitivos, si la calidad de productos es bastante buena, si el servicio brindado es lo suficientemente excelente y si todo lo que esperan del CSC supera las expectativas.

RECOMENDACIONES

1. Crear y establecer formatos para ser utilizados por todas las personas involucradas en compras, de manera que se lleve una secuencia lógica de acciones a realizar; la evasión de las mismas provoca una mala coordinación y comunicación en el personal ya que no se está en una misma sincronía, por ejemplo cuando un cliente pide una cotización, la persona responsable de realizar dicha cotización debe manejar el formato establecido por el CSC y llevar un correlativo de cotizaciones; es mejor manejar un software, el cual es una herramienta actual bastante utilizada.
2. Las personas responden mejor a las encuestas dependiendo de la amabilidad con la que se les pide su colaboración; por lo tanto no cualquier persona puede estar en el área de servicio, el carácter suave, la simpatía, la paciencia, el modo de decir las cosas son cualidades que debe de tener la persona del servicio al cliente.
3. Los empleados varían su rendimiento al saberse examinados, por lo que conviene no avisarles el día en que se hará la evaluación o tomar en cuenta esta variación en la evaluación.
4. Comentar a las personas que el interés de un estudio o investigación es de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl G. *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Paidós, 1995. 259 p.
2. CSCP. *Misión, visión, valores y servicios*. [en línea]. http://www.cscprogreso.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=1. [Consulta: noviembre de 2011].
3. CSC, Telefónica. *Visión, misión, historia y servicios*. [en línea]. http://www.meta4.com/press_and_events/pressroom/cstudy/cstudy_Gestiona_sp.pdf. [Consulta: noviembre de 2011].
4. GIL PINEDA, Regina Maricela. *Un programa de satisfacción al cliente como una ventaja competitiva sostenible en las empresas de servicio*. Tesis de graduación. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1998. 153 p.
5. SCOTT, Dru. *La satisfacción del cliente: la otra mitad de su trabajo*. México: Iberoamericana, 1992. 107 p.
6. WELLINGTON, P. *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente*: 2a ed. México: McGraw-Hill, 1997. 88 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta de desempeño del personal del área de servicio y Departamento de Compras

				
Encuesta de desempeño del personal del área de servicio y departamento de compras				
<i>Instrucciones: Conteste objetivamente cada una de las preguntas, colocando una X a un valor de medición que considere adecuado.</i>				
2= Malísimo 6= Bueno 10= Excelente				
4= Regular 8= Muy Bueno				
1. Cómo ha sido su experiencia con el trato a clientes?				
2= Malísimo	4= No tan Bueno	6= Bueno	8= Muy Bueno	10= Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Como califica las capacitaciones brindadas por el departamento de compras para el efectivo éxito en el servicio a clientes?				
2= Malísimo	4= No tan Bueno	6= Bueno	8= Muy Bueno	10= Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Si usted fuera un cliente cómo calificaría en general al personal del departamento de compras del área de servicio al cliente?				
2= Malísimo	4= No tan Bueno	6= Bueno	8= Muy Bueno	10= Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Califique el equipo de trabajo y materiales proporcionados por el departamento de compras generales:				
2= Malísimo	4= No tan Bueno	6= Bueno	8= Muy Bueno	10= Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Evaluación de servicio al cliente del Departamento de Suministros



Evaluación de Servicio al Cliente del Departamento de Suministros

Instrucciones: Conteste objetivamente cada una de las preguntas, colocando una X a un valor de medición que considere adecuado.

1=Deficiente 3= Muy Bueno 5= No Aplica
2= Bueno 4= Excelente

1. ¿Cómo ha sido su experiencia, con respecto a la atención que el departamento de Suministros le da a las solicitudes de pedido (materiales y servicios)?

1= Deficiente	2= Bueno	3= Muy Bueno	4= Excelente	5= No Aplica

2. ¿Cómo ha sido su experiencia, con respecto a la atención que el departamento de Suministros le da a las solicitudes de pedido de emergencia (materiales y servicios)?

1= Deficiente	2= Bueno	3= Muy Bueno	4= Excelente	5= No Aplica

3. ¿Cómo califica el seguimiento que el departamento de Suministros Generales da a las órdenes de compra generadas?

1= Deficiente	2= Bueno	3= Muy Bueno	4= Excelente	5= No Aplica

4. ¿Está satisfecho con los tiempos de respuesta de los servicios prestados por el departamento de Suministros Generales?

1= Deficiente	2= Bueno	3= Muy Bueno	4= Excelente	5= No Aplica

5. ¿Califique el servicio de atención al cliente que ha recibido por parte del departamento de Suministros Generales?

1= Deficiente	2= Bueno	3= Muy Bueno	4= Excelente	5= No Aplica

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de actividades “servicios”

Actividades del proceso estándar

Actividades del Proceso	EALVAREZ		IFLORES		LCELIS		MDELAROSA		MMATEO	
1 Revisión de grupos de compras	600	12%	400	10%	880	15%	1200	19%	400	7%
2 Solicitud de información a usuarios			600	15%	120	2%				
3 Cotizar	2400	50%	840	22%	1600	27%	3600	56%	3600	66%
4 Análisis de Cotizaciones			1014	26%	200	3%				
5 Generar OC	1500	31%	480	12%	1200	20%	800	13%	600	11%
6 Envío de OC Spool - correo					600	10%				
7 Envío de OC a proveedores	300	6%	320	8%	1200	20%	600	9%	600	11%
8 Seguimiento a INGRESO de OC	45	1%	230	6%	105	2%	200	3%	270	5%
TOTAL 1	4845		3884		5905		6400		5470	
Horas promedio	4		3.2		4.9		5.3		4.6	



Benchmark

Actividades del Proceso	Pesimista	Normal	Optimista
Revisión de SolP y grupos de compra	1200	696	400
Solicitud de información a usuarios	600	360	120
Cotizar	3600	2408	840
Análisis de Cotizaciones	1014	607	200
Generar OC	1500	916	480
Envío de OC Spool - correo	600	600	600
Envío de OC a proveedores	1200	604	300
Seguimiento a entrega	270	170	45
TOTAL	9984	6361	2985
Equivalente en Horas Promedio	8.3	5.3	2.5



Fuente: CEMPRO. Registros del servicio. p.5.

Anexo 2. Atribuciones del puesto

Atribuciones del puesto

Atribuciones del Puesto	EALVAREZ		IFLORES		LCELIS		MDELAROSA		MMATEO	
1 Atención a Usuarios			880	21%	600	18%			1600	26%
2 Atención a Proveedores	2560	54%	1780	42%	1020	30%	360	16%	1200	19%
3 Atención a problemas de proveedores							75	3%	60	1%
4 Visitas a UN's	1620	34%	720	17%	1440	43%	1420	61%	1920	31%
5 Reporte de Incidencias	15	0.3%	50	1%	60	2%	15	1%	30	0%
6 Reunion de MCI	480	10%	420	10%	200	6%	360	16%	360	6%
7 Actividades Fish / Integración			180	4%	60	2%	60	3%	960	16%
8 Coaching	60	1%	180	4%			30	1%	60	1%
TOTAL 2	4735		4210		3380		2320		6190	
	3.9		3.5		2.8		1.9		5.2	



Benchmark

Atribuciones del puesto	Pesimista	Normal	Optimista
Atención a usuarios	1600	1027	600
Atención a proveedores	2560	1384	360
Atención a problemas con proveedores	75	68	60
Visitas a Unidades de Negocio	1920	1424	720
Reporte de Incidencias	60	34	15
Reunión MCI	480	364	200
Actividades Fish / Otras	960	315	60
Coaching	180	83	30
TOTAL	7835	4698	2045
Equivalente en Horas Promedio	6.5	3.9	1.7



Fuente: CEMPRO. Registros del servicio. p.7.

Anexo 3. Documentos utilizados en el Departamento de Compras

Documento de compras de productos y servicios

NOMBRE DEL DOCUMENTO		Código	SAG-CYA-UG-PR-02
Revisión		0	
Fecha		15-Abr-09	
Página		4 / 7	
COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			
<p>Importación, quedan escaneados a la Orden de Compra correspondiente por parte del Asistente Administrativo. Tráfico monitoreará las entregas para lo cual coordinará con transportista interno de la empresa o contratara a terceros para retirar los productos del lugar donde se encuentran y entregarlos en la oficina solicitada. Cuando mismo se elaborará reportes de importación para monitorear y establecer el estatus de los pedidos de importación sin recepción.</p> <p>La persona designada por el Área de Tráficos asegura los pedidos de importaciones y envía un reporte de los mismos a la aseguradora y una copia al administrador de seguros de la empresa.</p>			
5.2.4	<p>Compras de Emergencias:</p> <p>Materiales y Servicios: Son aquellas que poseen una prioridad especial a las Solicitudes de Pedido normales y el usuario lo hace ver colocando en su Solicitud de Pedido el Grupo de Compras EMR (MCO) / EMG (AGRE) y enviando además un correo electrónico dirigido al delegado de compras para evidenciar la autorización del jefe inmediato, este correo debe quedar adjunto a la orden de compra. Esto para que una vez sea liberada, el Superintendente o Jefe de Compras la asigne al Delegado de Compras que trate dicho material y/o servicio. A diferencia de las compras que siguen un proceso logístico normal, éstas recibirán tratamiento prioritario y serán atendidas en el orden en que se reciben. En el caso en donde el solicitante equivocadamente asigne un grupo de compras normal, pero requiera que se haga bajo el esquema de compras de emergencia deberá de hacer lo siguiente: a) Cambiar el grupo de compra en la solicitud de pedido a EMR (MCO) / EMG (AGRE); ó b) Enviar correo electrónico al Delegado de Importaciones y Compras solicitando dicho cambio. Cuando se recibe el producto o servicio solicitado urge al solicitante es el responsable de verificar el cumplimiento del pedido en cuanto a las especificaciones acordadas con el proveedor.</p>		
5.2.5	<p>Compras Fuera de Procedimiento (CFP): El Delegado de Importaciones y Compras deberá cambiar el Grupo de Compras a CFP (MCO) / CFA (AGRE) en los casos en que la compra se realice fuera de procedimiento. Por ejemplo, que sin consentimiento expreso del Área de Compras el usuario contacte directamente al proveedor / comprometa en cualquier medida a la empresa (compromiso moral, social y/o económico); que solicite o acepte pruebas del producto o servicio; El Grupo de compra CFP (MCO) / CFA (AGRE), a diferencia del Grupo de Compra CYE (MCO) / CEY (AGRE), es un grupo que debe de utilizarse para casos en los que no necesariamente el bien y/o servicio ha sido probado al iniciar un proceso logístico de compra.</p>		
5.2.6	<p>Nota: Para más información del Grupo de Compra CYE (MCO) / CEY (AGRE), referirse al Procedimiento SAG-CP-UG-PR-02.</p> <p>Compras "One Time Vendor": Son aquellas que se realizan con "Proveedores Esporádicos". Esta figura de compra será utilizada únicamente con aquellos proveedores que por su naturaleza de utilización solo sean requeridos para una única ocasión y no estén creados en el Maestro de Proveedores.</p> <p>Los proveedores autorizados para esta modalidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PE-MATIMP: Proveedor Esporádico de Materiales Importados. • PE-MATLOC: Proveedor Esporádico de Materiales Locales. • PE-SERVIMP: Proveedor Esporádico de Servicios del Extranjero. • PE-SERVLOC: Proveedor Esporádico de Servicios Locales. 		

SAG-CYA-UG-PR-02

NOMBRE DEL DOCUMENTO		Código	SAG-CYA-UG-PR-042
Revisión		0	
Fecha		15-Abr-09	
Página		3 / 7	
COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			
<p>Informa que la solicitud será anulada por el delegado del departamento de importaciones y Compras por falta de información.</p>			
5.2.2	<p>Política de Oferta: Diferentemente al delegado del departamento de compras genera un reporte en SAP de las solicitudes liberadas para su trámite. Se puede generar por medio de SAP una o más peticiones de oferta para todos aquellos productos o servicios que no tengan asignado proveedor pre-negociado. Se envía la Petición de Oferta cuando existe un acuerdo marco con el proveedor, o bien solo existe un proveedor para ese bien o servicio.</p>		
5.2.3	<p>Adjudicación de la Orden de Compra: Se evalúan las peticiones de oferta o cotizaciones recibidas en base a cantidad, mejor precio ofertado, tiempo de entrega y condiciones de pago. En el caso que la persona designada por el departamento de importaciones y compras tenga varias opciones de acuerdo al producto o servicio solicitado se comunica con el solicitante para "consensuar" la decisión final de compra. Luego de las evaluaciones se adjudica la compra al proveedor que presenta la mejor opción de acuerdo a los mejores intereses de la empresa. Para compras arriba de Q40,000.00 se deberán obtener y analizar un mínimo de 2 cotizaciones y éstas deberán adjuntarse a la Orden de Compra en SAP; o bien, una nota explicativa del por qué se hizo solo 1 cotización. Deajo de este monto no es necesario pagar más de 1 cotización. En caso el proveedor sea nuevo, previo a la compra del bien o servicio deberá seguirse el Procedimiento a SAG-CP-UG-PR-03; o bien, utilizar la figura de "One Time Vendor" detallada en el punto 5.2.11. de este Procedimiento.</p> <p>La orden de compra es generada en SAP por las personas designadas por el departamento de Importaciones y Compras, en base a las especificaciones de la solicitud de pedido y de la mejor oferta presentada. Considerando la información del anexo 7.2.</p> <p>Para las solicitudes de servicios, se emite la orden de compra en SAP, en base a la información de la solicitud y/o a la cotización.</p> <p>Para determinados productos y/o servicios como por ejemplo mantenimientos de equipos, en los cuales de acuerdo a las características del producto o de la forma de entrega a través de un programa o una serie de mantenimientos de entregas, se generan Órdenes de Compra en la cual se indica el plan de entregas o reportes requeridos, realizando la recepción de materiales o reparación de servicios, conforme a entrega de los mismos. Cuando exista un plan de entregas conocido, el solicitante deberá crear la solicitud de pedido, indicando cada entrega en distintas posiciones de servicio.</p> <p>Las Órdenes de Compra emitidas serán liberadas en SAP en base a la política de órdenes de compra SAG-CP-FA-PO-04.</p>		
<p>Con la orden de compra autorizada, la persona designada por el departamento de Importaciones y Compras la envía al proveedor por fax, e-mail, personalmente, o por cualquier otro medio disponible.</p> <p>Cuando el pedido es de importaciones, el área de importaciones coordina al momento de generar la orden de compra el flete debe ser marítimo, aéreo o terrestre, dependiendo del tipo de flete elegido, se contratan navieras, líneas aéreas, couriers, o transportes terrestres, los cuales entregan el producto en el puerto, aeropuerto o frontera que le fue requerido por la empresa.</p> <p>Para los trámites aduaneros el departamento de Tráfico elabora hoja de control de entrega de documentos originales donde queda evidencia de que los mismos han sido entregados a los agentes de aduanas contratados para iniciar la gestión aduanera, el Formulario de Valor autorizado por Representante Legal y todos los documentos de soporte relacionados con la</p>			

SAG-CYA-UG-PR-042

Continuación de anexo 3.

NOMBRE DEL DOCUMENTO		Código	SAG-CYA-JUG-PR-02
COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		Revisión	0
		Fecha	16-Abr-08
		Página	5 / 7
<p>La utilización de estos proveedores será revisada anualmente por el Gerente Suplementaria y / o Jefe de compras para verificar y detectar que los proveedores asignados a este grupo no sean recurrente en más de dos ocasiones anualmente. En el caso de ser detectado un proveedor que concierne los recursos, anules este podrá ser creado de acuerdo al procedimiento SAG-CP-OP-PR-08, siempre y cuando luego de la investigación correspondiente se considere necesario.</p> <p>Los Proveedores Esporádicos también pueden ser utilizados por el Módulo Financiero (FI).</p> <p>5.2.7 Compras sin Proceso Logístico: Para el proceder y el listado de todas aquellas cosas que pueden ser compradas sin proceso logístico dirígase a SAG-CP-FA-PR-07.</p>			
<p>5.3 EMISION DE CONTRATOS Y/O CONVENIOS</p> <p>Aquellas órdenes de compra de servicios que se emitan por valores que excedan de USD120,000,00 o su equivalente en moneda local, así como los servicios críticos donde se considere necesario, deberán ser respaldadas por un contrato. Para el caso de Contratos Marco deberá evaluarse caso a caso quedando a criterio del Delegado de Compras y el Gerente de Compras la elaboración de un contrato. En caso de decidir no hacer un contrato legal para Contratos Marco, se podrá realizar un convenio firmado por ambas partes o en su defecto que la cotización sea firmada y aceptada por ambas partes (siempre y cuando la misma contenga las condiciones aceptadas por las partes) dependiendo del tipo de bien o servicio a prestar y el riesgo que éste represente. Por otro lado, en caso se decida realizar el contrato de cumplimiento de obra, deberá ser firmado en el departamento jurídico de la empresa y solicitado en el Formato de Solicitud de Contrato SAG-CP-OP-FO-02.</p> <p>A su vez, dependiendo de la naturaleza del trabajo, el contrato y/o la orden de compra podrán requerir la adquisición de fianzas de fiel cumplimiento y/o sostenimiento de oferta, de sostenimiento de obra, de anticipo; caso a caso será analizada la necesidad de una o de todas estas fianzas y será determinado por el Delegado de Imputaciones y Compras y su Jefe Inmediato Superior, si fuera el caso, en común acuerdo con el Departamento Jurídico. Los valores de fianzas serán determinados durante el proceso de negociación con el proveedor correspondiente, sin embargo, se establece que la fianza de anticipo será siempre por el 100% del monto desembolsado.</p> <p>La orden de compra deberá de especificar términos de aceptación de la responsabilidad de ambas partes. El departamento de compras es responsable de solicitar un contrato al departamento legal, cuando corresponda, a quien el solicitante debe de enviar el formato SAG-CP-OP-FO-01, con toda su documentación y comentarios anejos para poder elaborar o solicitar al departamento legal el contrato correspondiente.</p> <p>Todo contrato legal y/o fianza que esté relacionada a una orden de compra / contrato marco / convenio deberá de adjuntarse a la misma en el sistema.</p>			
<p>5.4 RECEPCION DE MATERIALES, MATERIA S PRIMAS Y SERVICIOS</p> <p>El personal responsable del departamento de Tráficos la da seguimiento a la orden de compra hasta la recepción del producto o servicio para asegurar que es recibido por el solicitante dentro del SAP.</p> <p>Todo material, repuesto o equipo que ingrese en las diferentes unidades de negocio de Cementos y Adyacencias, deberá ser a través del Almacén o de una persona autorizada a ello con el fin de asegurar que estos cumplan con las condiciones de calidad y cantidad, que fueron pactadas durante la negociación, el manejo y condiciones de almacenamiento se describen en el procedimiento SAC-SM-AL-PR-01 (IMCO) / SAG-AGR-OP-PR-01 (AGRE). Dichos materiales, repuestos o equipos deberán contar con la debida orden de compra para su contabilización correcta en SAP de lo contrario según sea el caso referirse a SAC-SM-AL-PR-01 (IMCO) / SAG-AGR-OP-PR-01 (AGRE).</p>			

NOMBRE DEL DOCUMENTO		Código	SAG-CYA-JUG-PR-02
COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		Revisión	0
		Fecha	16-Abr-08
		Página	8 / 7
<p>La recepción e inspección de materiales se efectúa por el asistente administrativo de recepción de almacén en SAP según el procedimiento de manejo del almacén y condición de almacenamiento para repuestos y materias primas SAC-SM-AL-PR-01 (IMCO) / SAG-AGR-OP-PR-01 (AGRE), y en el caso de la recepción de los materiales primas se realiza por medio del Instructivo SAC-SM-UG-IT-05 Operación y recepción de materiales en bodega (no aplica a AGRE), y es inspeccionado de acuerdo al procedimiento SAC-SM-CC-PR-01 (no aplica a AGRE).</p> <p>El personal de almacenes podrá solicitar la evaluación técnica y/o de calidad del usuario solicitante, en aquellos casos que la inspección amerite determinados conocimientos técnicos de los cuales él carece.</p> <p>La aceptación de servicios o entrada de actividad la realiza el responsable del área solicitante, previo a la aceptación es necesario que el solicitante del servicio de él visto bueno. La aceptación se puede realizar por el total del trabajo o por un porcentaje del avance de lo solicitado. Posteriormente son ingresados a SAP y la orden de compra queda abierta hasta que se cumpla el 100% de lo solicitado o ya sea que se cierre y se genere otra.</p>			
<p>6 REFERENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitud de Servicio SAG-CP-OP-FO-01 Solicitud de Contrato SAG-CP-OP-FO-02 Contratación de Servicios Externos de Mantenimiento en Plantas Productivas SAG-CP-OP-PR-11 Manejo de Almacén y Condiciones de Almacenamiento para Repuestos y Materias Primas SAC-SM-AL-PR-01 Procedimiento de Registro de Facturas Sin Proceso Logístico SAG-CP-FA-PR-07 Operación y Recepción de Materiales en Bodega SAC-SM-UG-IT-05 Procedimiento de Medición, Monitoreo e Inspección de Materia Prima, Producto en Proceso y Producto Terminado SAC-SM-CC-PR-01 Procedimiento de Manejo de Almacén de materiales y repuestos SAG-AGR-OP-PR-01 			
<p>7 ANEXOS</p> <p>7.1 INFORMACION NECESARIA QUE DEBE LLEVAR LA SOLICITUD DE PEDIDO.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tanto de cabecera (*). Número de material. Centro. Cantidad solicitada. Solicitante. Número de necesidad del solicitante. Tanto aplicativo, en el cual se indican las especificaciones. Fecha de entrega requerida. Grupo de artículos y tipo de imputación, cuando se realiza sin número de material. Tanto tipo posición, para solicitudes de consignación. <p>(*) Opcional.</p>			

Continuación de anexo 3.

COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
Revisión:	0
Fecha:	15-Abr-09
Página:	7 / 7

7.2 INFORMACION NECESARIA QUE DEBE LLEVAR LA ORDEN DE COMPRA.

- Número de Identificación Tributaria (NIT) para proveedores locales.
- Correlativo ya definido para proveedores de importaciones.
- Organización de Compras.
- Grupo de Compras.
- Sociedad a la que pertenece.
- Condiciones de Pago (Días de Crédito).
- Tipo de Moneda.
- Tanto de cabecera si lo amerita para alguna observación.
- Dirección para ser entregado.
- Tipo de transporte (para importaciones).
- Indicador de Impuestos.
- Nombre, referencia y número de teléfono del proveedor (*).

(* Opcional).

8 MODIFICACIONES

No aplica.

Fuente: CEMPRO. Manual de compras. p.26.

Anexo 4. Documento de políticas de órdenes de compra

	NOMBRE DEL DOCUMENTO		Código	SAG-CP-FA-PO-04
	POLÍTICAS DE ÓRDENES DE COMPRA		Revisión	0
			Fecha	01.2009
			Páginas	2/2

5. AUTORIZACIÓN DE CONTRATOS MARCO

La autorización de contratos marco se realizará en base a una Matriz de autorización. Esta matriz tiene los niveles de autorización en base que se detallan a continuación.

	Contrato Marco
Matriz de Autorización	X
Jefe de Compras	X
Gerente de Planta/Área	X
Gerente de Compras	X
Gerente Logística	X
Gerente General de Unidad de Negocio	X

6. ANTIPIOS

No se deben de realizar anticipos a ningún proveedor local o del exterior. Las excepciones que podrían ser consideradas son las siguientes:

- Primera compra a proveedores del exterior
- Adquisición de Capex donde se justifique un anticipo de inversión inicial del proveedor
- Sean autorizadas por el Gerente Financiero de la Unidad de Negocio.
- Los anticipos sin orden de compra considerados como parte del procedimiento de registro de facturas sin proceso logístico.
 - o Hasta Q100 mil – aprobación de Gerencias Funcionales o Gerencias de Unidades de Negocio.
 - o Más de Q100 mil – Gerencia General

Cuando se realice un anticipo, se deberá de requerir un documento que evidencie la recepción de dichos fondos. No se entregará ningún pago de anticipo sin cumplir con este requerimiento. En el caso de pagos al exterior este requerimiento se podrá documentar posteriormente mediante acuse de recibido del proveedor.

Mensualmente, el departamento de contabilidad emitirá un reporte de todos aquellos anticipos que aún se encuentren pendientes de liquidar en el cual requerirá el apoyo de las unidades de negocios que se considere pertinente.

No se toma como anticipos los pagos de avances de obra.

Todos aquellos anticipos por compras locales respaldados con orden de compra deberán ser afianzados en un 100%.




	NOMBRE DEL DOCUMENTO		Código	SAG-CP-FA-PO-04
	POLÍTICAS DE ÓRDENES DE COMPRA		Revisión	0
			Fecha	01.2009
			Páginas	1/2

POLÍTICAS DE ÓRDENES DE COMPRA

1. TIEMPO DE VIGENCIA

Las órdenes de compra tendrán un tiempo de vigencia prudencial de acuerdo a la naturaleza de los bienes o servicios adquiridos.

Las órdenes de compra con fecha de entrega vencidas por un tiempo mayor de 12 meses se eliminarán del sistema. Las revisiones serán realizadas una vez al año por el departamento de compras.

2. MONTOS DE COMPRAS GENERALES

Para montos mayores a Q40.000 es necesario al menos dos cotizaciones para la adquisición de un bien o servicio, siempre que no sea uno de estos casos:

(1) No se necesita más de una cotización para la adquisición de un bien o servicio si éste es para resolver una emergencia, es crítico para la organización o es único el equipo o el proveedor. Este tipo de compra necesita la autorización del Gerente de Compras.

(2) Si la cotización obtenida por un proveedor para la adquisición de un bien o servicio está a precios de mercado según transacciones anteriores, no es necesario obtener más cotizaciones.

3. AUTORIZACION DE ÓRDENES DE COMPRA

La autorización de órdenes de compra se realizará en base a una Matriz de autorización. Esta matriz tiene distintos niveles de autorización en base al monto a autorizar.

Matriz de Autorización	x < Q40.000	Q40.000 <= x < Q80.000	Q80.000 <= x < Q160.000	Q160.000 <= x < Q240.000
Jefe de Compras	x	x	x	x
Gerente de Planta/Área		x	x	x
Gerente de Compras			x	x
Gerente Financiero				x
Gerente General de Unidad de Negocio				x

4. AUTORIZACIONES DE SOLICITUDES DE PEDIDO

La autorización de solicitudes de pedido se realizará en base a una Matriz de autorización. Esta matriz tiene distintos niveles de autorización en base al tipo de solicitud y se detalla a continuación.

Matriz de Autorización	Solicitud de Pedido Material	Solicitud de Servicio	Solicitud de equipo electrónico	Solicitud de Trabajos
Jefe Inmediato	X	X	X	X
Jefe de Almacén	X	X	X	X
Gerente de Sede/Planta	X	X	X	X
Gerente Financiero	X	X	X	X
Gerente General de Unidad de Negocio	X	X	X	X

ELABORO

Jorge M. Fiallbero
Gerente Fiallbero

REVISÓ

Justo Zorrique
Auditor Interno

APROBO

Peter Giesemann
Gerente Financiero Corporativo

Fuente: CEMPRO. Manual de compras. p.32.

Anexo 5. **Proceso de definición de indicadores claves de servicio por área de trabajo**

<p>PROCESO DE DEFINICIÓN DE INDICADORES CLAVES DE SERVICIO POR ÁREA DE TRABAJO</p>		
FECHA:	10/07/2012	
DEPARTAMENTO CSC:	_____	Gerente de área: _____
EQUIPO:	_____	Líder del equipo: _____
REPRESENTANTE DE COMITÉ RESPONSABLE DE EVALUACIÓN: _____		
<p>¿Quiénes son nuestros clientes? Enumerar en orden de frecuencia en la comunicación.</p>		
1	_____	
2	_____	
3	_____	
4	_____	
5	_____	
<p>¿Con que actitudes y acciones críticas puedo yo garantizar un EXCELENTE SERVICIO para mis clientes? Indicadores críticos de servicio al cliente de mi posición.</p>		
1	_____	
2	_____	
3	_____	

Fuente: CEMPRO. Manual de compras. p.35.

Anexo 6. Grupos de compras

Grupo de Compras	Denominación	Grupo de Compras	Denominación
A01	Silos Clientes	A59	Compras CASAKIT
A02	Transportes LP	A60	RH Selección
A03	Recurso Humano LP	A61	RH C. Talentos
A04	Recurso Humano SM	A62	Grupo Compra CETEC
A05	Recurso Humano LM	AG1	Insumos Agregua
A06	RH Capacitacion	AG2	Compras Capex
A07	Serectaria Mercade	C01	Insumos Cementos
A08	Gte.Marca Cemento	C02	Donacion/Patrocini
A09	Gerente Marca Cal	C03	Compras Especiales
A10	Despachos LP/Matin	C04	Insumos Mezcladora
A11	Salud Oc Planta SM	C05	Compras Capex
A12	Informática	C06	Compras Reprosa
A13	Optimización y ME	CE1	Comprador CEP-1
A14	Gerencia General	CEA	Compras Efec Agreg
A15	Gerencia Proyectos	CEP	Comprador CEP.
A16	Gerencia Planta LP	CFL	Comprador de Flete
A17	Planificacion LP	CGD	Comp Gerenci Diseñ
A18	Seinsa	CIH	Comprador Importac
A19	Abastecimientos	CIN	Comprador Importac
A20	Gerencia Ventas	CLM	Com Servi LP/Mezc
A21	Creditos C.P	CLP	Compras Locales LP
A22	Salud Oc Planta LP	CME	Compras Mezcladora
A23	Gerenci Planta SM	CMI	Compras Mezcladora
A24	SM Planta Cal	CMP	Compra Mate Peligr
A25	Manteni Mixto List	CS1	Compra Servicios S
A26	Samcarsa	CS2	Comp Servicios LP
A27	Produccion Mixto	CSM	Compras Locales SM
A28	Recurso Humano ML	CSS	Jefe Compras Servi
A29	SM Control Calidad	CSV	Compra Merca/Venta
A30	SM Despachos (Enva	CVA	Secretaria Compras
A31	SM Servicios Grale	CYE	Compras ya efectua
A32	SM Planificación	GCO	Gerente de Compras
A33	SM Almacén	GLO	Compras Compu/Sumi
A34	SM Trituración	ICC	Compras ICCG
A35	SM Taller eléctri	JIM	Jefe Compras Impor
A36	SM Instrumentación	JLO	Jefe Compras Local
A37	SM Predictivos	L11	Comp Sociedades
A38	SM Obra Civil	LP1	Compras Locales AG
A39	SM Harina Cruda	LP2	Comp Agrega Admini
A40	SM Clinker	LP3	Comp Agrega Gerenc
A41	SM Molienda Cement	LP4	Comp Agrega Direcc
A42	Gerencia Comercial	LP5	Compras Importa AG
A43	SM Lubricación	LP6	Comp Agrega Servic

Continuación de anexo 6.

A44	Hidroelectric HV21	LP7	Comp Agrega Proyec
A45	Comprador ATP	MR1	Comp MR1 Agregu Z6
A47	Almacenes RH20	MR2	Comp MR2 Agregu PA
A48	Producción RH20	MR3	Comp MR3 Agregu PE
A49	Mantenimiento RH20	MR4	Comp MR4 Agregu ES
A50	RRHH RH20	MR5	Comp MR5 Agregu CO
A51	Ventas RH20	MR6	Comp MR6 Agregu XE
A52	Finanzas RH20	MRP	Comp MRP Agregu PO
A53	Gerencia RH20	PN1	Comp. Proyectos Lo
A54	Calidad RH20	PN2	Comp. Proyectos im
A55	Laborato Quimico	PN3	Comp Servi Proyect
A56	Diversificados CAP	PN4	Comp. Proyec CAPEX
A57	Planta Dosificador	PUL	Compras Agromsa
A58	Compras PROTEC		

Fuente: CEMPRO. Inventarios. p.5.

Anexo 7. Catálogo PCS

Grupo 1. Materias primas, productos semiterminados y productos terminados

ID	Description
010000	Raw Materials, Semi-finished/ Finished Products
010100	Traditional Calcareous Components
010102	Limestone / Chalk
010103	Marl
010199	Other Calcareous Components
010200	Traditional Siliceous / Argillaceous Components
010201	Clay, Shale
010203	Sand
010205	Silica Fumes
010299	Other Siliceous Components
010300	Traditional Alumina-rich Components
010301	Bauxite
010302	Kaolin
010399	Other Alumina-rich Components
010400	Traditional Iron-rich Components
010402	Iron Ore, Magnetite
010499	Other Iron-rich Components
010500	Alternative Raw Materials

Continuación de anexo 7, grupo 1.

010501	Aluminous Corrective
010503	Bottom Ash
010504	Calcareous Corrective
010505	Contaminated Soils
010506	Ferrous Corrective
010507	Fly Ash
010508	Fluor Provider (Mineralizer)
010509	Other Raw Mix Correctives
010510	Other Slags
010511	Sulfur Provider
010512	Siliceous Corrective
010513	Granulated Blast Furnace Slag
010514	Non-granulated Blast Furnace Slag
010599	Other Alternative Raw Materials
010600	Traditional Raw Mixes
010601	Raw Meal
010602	Slurry
010699	Other Raw Mixes
010700	Kiln Dust
010701	Cement Kiln Dust
010702	By-pass Dust
010799	Other Dusts
010800	Clinker
010801	Clinker Type I
010802	Clinker Type II
010803	Clinker Type III
010804	White Clinker
010899	Other Clinker
010900	Traditional Sulphate Provider
010902	Gypsum & Anhydrite
011000	Bitumen
011001	Standard Bitumen
011002	Bitumen, Specials
011100	Pozzolane
011101	Pozzolane
011200	Slags
011201	Non Granulated Blast Furnace Slag
011204	Granulated Blast Furnace Slag
011299	Other Slags
011300	Cement
011301	Ordinary Portland Cement (OPC), Type I
011302	Ordinary Portland Cement (OPC), Type II
011303	Ordinary Portland Cement (OPC), Type III
011304	Ordinary Portland Cement (OPC), Type IV
011305	Ordinary Portland Cement (OPC), Type V
011306	Composite Cements
011307	Oil-well Cement
011308	White Cement

Continuación de anexo 7, grupo 1.

	011309	Masonry Cement
	011310	Special Binders
	011399	Other Cement
011400		Lime
	011401	Hydraulic Lime
	011402	Lime Hydrate
	011403	Quick Lime
	011499	Other Lime
011500		Mortar
	011501	Mortar
011600		Aggregates
	011601	Aggregates For Concrete
	011602	Aggregates For Structural Bases / Ballast
	011603	Aggregates For Asphalt
	011604	Specialty Aggregates
	011605	Sand, Natural
	011606	Sand, Manufactured
	011607	Hardstone Dust
	011608	Hardstone Gravel (Aggregate)
	011609	Gravel Pit
	011610	Unterwater Pit
	011611	Softstone Dust
	011612	Softstone Gravel (Aggregate)
	011613	Decorative Aggregates
	011614	Lightweight Aggregates
	011699	Recycled And Other Aggregates
011700		Concrete
	011701	Concrete
011800		Additives, Processing Aids
	011801	Active Coal
	011802	Ammonia
	011803	Grinding Aids (Cement)
	011804	Additives For Concrete
	011805	Color Pigments
	011806	Water For Concrete
	011899	Other Processing Aids
011900		Ashes
	011901	Fly Ash
	011902	Bottom Ash
019900		Other Raw Materials, Semi-finished / Finished Prod
	019999	Other Raw Materials, Semi-finished / Finished Prod

Fuente: CEMPRO. Inventario. p.9.

Grupo 2. **Energía, combustibles y gases**

<u>ID</u>	<u>Description</u>
020000	Energy / Fuels
020100	Traditional Solid Fuels
020101	Coal, Anthracite, Bituminous Coal
020102	Petcoke
020103	Lignite
020104	Shale
020199	Other Solid Traditional Fuels
020200	Traditional Liquid Fuels
020201	Fuel Oils - SHFO, HFO, MFO
020202	Fuel Oils - Lfo (including Diesel/Gasoil)
020203	Gasoline
020204	Bitumen
020299	Other Liquid Traditional Fuels
020300	Traditional Gaseous Fuels
020301	Natural Gas
020399	Other Gaseous Traditional Fuels
020400	Alternative Biomass Fuels
020411	Agricultural Wastes
020412	Animal Meal
020413	Biogas
020414	Charcoal
020415	Paper / Cardboard Residues
020416	Sewage Sludge
020417	Wood Residues
020419	Animal Fat
020420	Sawdust (Impregnation Material)
020499	Other Biomass
020500	Electricity
020501	Electricity, Purchased
020502	Electricity, Self Generated
020503	Electricity Network Providing
020599	Other Electricity
020600	Alternative Fossil Fuels Liquid
020601	Distillation Residues
020602	Emulsions
020603	Polluted Waste Waters
020604	Prepared Liquid Substitutions Fuels
020605	Solvents (Non-chlorinated)
020606	Solvents (Chlorinated)

Continuación de anexo 7, grupo 2.

020607	Pharmaceutical Waste Liquid
020608	High Viscosity Liquids
020609	Used / Waste Oils
020610	Liquid Waste For External Treatment
020699	Other Liquid Wastes
020700	Alternative Fossil Fuels Pasty
020701	Petroleum Sludges
020702	Other Sludges
020703	Drilling Muds
020799	Other Pasty Wastes
020800	Alternative Fossil Fuels Solid
020801	Bituminous Residues / Tar
020802	Fullers Earth
020803	Plastics Coarse
020804	Plastics Fine
020805	Impregnated Substitution Fuel Coarse
020806	Impregnated Substitution Fuel Fine
020807	Other Prepared Solid Substitution Fuels
020808	Other Impregnation Material
020809	Td Residues
020810	Tires, Shredded
020811	Tires, Whole
020812	Textile Waste
020813	Pharmaceutical Waste Solid
020814	Resins
020815	Fluff
020816	Solid Waste For External Treatment
020898	Other Solid Wastes Coarse
020899	Other Solid Wastes Fine
020900	Alternative Fossil Fuels Gas
020901	Other Fossil Gas
029900	Other Energy, Fuels, Gases
029999	Other Energy, Fuels, Gases

Fuente: CEMPRO. Inventario. p.12.

Grupo 3. Repuestos de mantenimiento

<u>ID</u>	<u>Description</u>
030000	Maintenance Spare Parts
030100	Sealing Material
030111	Sealing Material
030199	Other Sealing Material
030200	Bearings
030201	Angular Contact Ball Bearings
030202	Barrel Bearings
030203	Cylindrical Roller Bearings
030204	Deep Groove Ball Bearings
030205	Four Point Contact Bearings
030206	Magneto Bearings
030207	Needle Roller Bearings
030208	Self-aligning Ball Bearings
030209	Spherical Roller Bearings
030210	Tapered Roller Bearing
030211	Thrust Bearings
030212	Y-Bearings
030213	Rolling Bearing
030214	Block Units
030215	Pedestals
030216	Plain Bearings
030299	Other Bearings
030300	Driving And Driven Elements
030301	Actuators
030302	Vee Belts, Belts
030303	Brakes
030304	Chains
030305	Chain Wheels
030306	Coupling
030307	Gear Drives
030308	Gear Wheels
030309	Shafts
030310	Spindles
030311	Toothed Segments & Wheels
030399	Other Driving Elements
030400	Valves
030406	Valves
030499	Other Valves
030500	Other Mechanical Parts
030501	Axles
030502	Buckets
030503	Bushings, Sleeves
030504	Cooling Elements
030505	Covers
030506	Dampers, Sliders
030507	Drums
030508	Flaps, Shutters
030509	Grease Boxes
030510	Heat Exchangers

Continuación de anexo 7, grupo 3.

030511	Hose Assemblies
030512	Housing & Parts
030513	Hubs
030514	Idlers
030515	Indicating Instruments
030516	Iron Works
030517	Joints
030518	Ladles
030519	Latches, Pawls
030520	Lever
030521	Lubricating Devices
030522	Nozzles
030523	Oil-level Indicators
030524	Operating Devices
030525	Pivots, Trunnions
030526	Plates
030527	Pulleys
030528	Rings
030529	Rollers
030530	Rope Sheaves
030531	Screw Conveyor Blades
030533	Stuffing Box Glands & Housings
030534	Supports
030535	Wheels
030536	Wipers
030537	Repair Kits
030538	Mechanical Vibrators
030539	Back Stops
030599	Other Mechanical Parts
030600	Blowers, Compressors, Fans, Pumps
030601	Blowers
030602	Compressors
030603	Fans
030604	Pumps
030700	Electrical Installation Material
030702	Cable Protection, Pipes, Trays, Sleeves
030705	Electrical Installation Material
030799	Other Electrical Installation Material
030800	Electrical Materials
030801	Alternators
030802	Batteries
030804	Cables, Wires
030806	Capacitors
030807	Circuit Breakers
030810	Contactors
030811	Communication Equipment, Radios
030815	Frequency Converters
030818	Gas Analysers, Emission Monitoring Systems
030819	Generators

Continuación de anexo 7, grupo 3.

030820	Heating Elements
030821	Ignition Electrodes
030822	Indicating Instruments, Displays For PCS
030823	Inductors, Filters
030825	Bulbs, Lighting Units, Sockets
030827	Measuring Instruments
030829	Modules
030831	Power Supplies AC / DC
030832	Power Transmitters And Energy Meters
030833	Recorders
030834	Relays (Motor And Trafo Protection)
030835	Starter Resistors
030836	Switches, Contacts
030839	Television Systems, Cameras
030840	Sensor (Level, Pressure, Speed, Temperature, Current)
030841	Transformer And Coils
030842	Warning Devices
030845	Electrical Vibrators
030899	Other Electrical Material
030900	Electronic Components
030907	Modules
030913	Electronic Components
030999	Other Electronic Material
031000	Electric Motors
031001	Motors, Direct Current
031002	Motors, Slip Ring
031003	Motors, Squirrel Cage
031007	Motors, Synchronous
031008	Motors, Geared
031099	Motors, Others
031100	Pneumatic
031101	Cylinders, Pneumatic
031102	Pneumatic Equipment
031103	Pneumatic Tube Mail
031199	Pneumatic Others
031200	Hydraulic
031201	Cylinders, Hydraulic
031202	Hydraulic Equipment
031299	Hydraulic Others
031300	Spare Parts For Mobile Equipment
031301	Filter
031302	Batteries
031303	Engines For Replacement
031304	Transmissions

Fuente: CEMPRO. Inventario. p 15.

Grupo 4. **Partes de desgaste y materiales consumibles**

<u>ID</u>	<u>Description</u>
040000	Wearing Parts, Consumable Material
040100	Refractory Material
040103	Steel Anchors
040104	Unshaped Material
040105	Insulation Material
040106	Magnesia Bricks
040107	Dolomite Bricks
040108	High Alumina (> 45%AL ₂ O ₃)
040109	Castables
040199	Other Refractory Material
040200	Grinding Media
040201	Grinding Media, Cylpeps
040202	Grinding Media, Ceramic Balls
040203	Grinding Media, Steel Balls, Casted
040204	Grinding Media, Steel Balls, Forged
040299	Grinding Media, Other
040300	Mill Linings
040301	Table Linings, Grinding Tracks
040302	Roller Linings
040303	Dam Ring Plates
040304	Diaphragm Linings
040305	Inlet And Outlet Linings
040306	Shell Linings
040399	Other Tube Mill Lining Elements Including Linings
040400	Wearing Parts
040401	Wearing Parts For Kilns And Pre-heaters
040402	Wearing Parts For Coolers
040403	Wearing Parts For Crushers
040404	Wearing Parts For Mills
040405	Wear Parts For Vehicles (Without Tires)
040406	Liners For Silos, Bins, Hoppers, Chutes
040407	Screens Used In Crushers
040499	Other Wear Parts
040500	Blasting And Drilling Materials
040501	Detonators
040502	Explosives
040599	Other Blasting Material
040600	Lubricants
040601	Conventional Greases

Continuación de anexo 7, grupo 4.

040602	Conventional Oils
040603	Open Gear Lubricants
040699	Special Application Lubricants/fluids
040700	Filter Elements
040701	Filter Bags For Bag Filters
040702	Filter Elements
040799	Other Filter Elements
040800	Welding Materials
040801	Welding Material, Electrodes
040802	Welding Material, Welding Rods
040899	Welding Material, Other
040900	Semifinished Material
040901	Steel, Cast Articles
040902	Fabricated Assemblies
040903	Flooring Grids
040904	Nettings
040905	Profiles
040906	Sheets
040907	Sieves
040908	Threaded Rods
040909	Tubes And Pipes
040910	Wires, Wire Ropes
040911	Other Steel Semifinished Material
040913	Asbestos
040916	Cardboard
040918	Fabrics
040919	Felt
040920	Glass
040921	Hoses
040923	Plastics - Profiles, Sheets, Other
040924	Ropes
040925	Rubber - Conveyor Belts, Profiles, Sheets, Other
040927	Wood
040929	Non Ferrous Metals
040930	Mould Boxes (Including Liners, Plates)
040999	Other Semifinished Material
041000	Fasteners
041011	Couplings And Fittings
041017	Fasteners
041099	Other Fasteners

Continuación de anexo 7, grupo 4.

041100	Tires
041101	Tires For Off-road Mobile Equipment
041102	Tires For On-road Mobile Equipment
041199	Other Tires
041200	Gases: <i>Welding, Lab, Other</i>
041201	Acetylene
041202	Nitrogen
041203	Oxygen
041204	Propane
041205	Protective Gases
041299	Other Gases
041300	Press Filter Material For Pre-cast Concrete
041301	Press Paper
041302	Filter Cloth
041303	Fixings
049900	Other Consumable Material
049901	All Abrasive Material
049902	Adhesives, Glues
049903	Cartridges For Technical Instruments
049904	Chalks
049905	Chemicals
049906	Cleaning Material
049907	Loctite Products
049908	Magnaflux Products
049909	Non-destructive Testing Products
049910	Mastics
049911	Paints
049912	Recording Inks, Papers, Rolls
049913	Sanitary Goods
049914	Soldering Material
049915	Strings
049916	Tapes- Adhesive, Masking, Other
049917	Varnishes
049999	Other Consumable Material

Fuente: CEMPRO. Inventario. p.17.

Grupo 5. **Suministros administrativos y otros**

<u>ID</u>	<u>Description</u>
050000	Administrative And Other Supplies
050100	Office Supplies/equipment And Furniture
050101	Audio-visual Equipment
050102	Office Furniture
050103	All Writing / Labelling Instruments
050104	Drafting Supplies (UNSPSC 441118)
050105	Facsimile Machines
050106	Paper, Paper Products
050107	Photocopier
050108	Printing And Toner Cartridges
050109	Stationery Supplies
050199	Other Office Supplies
050200	IT Supplies
050201	IT Hardware
050202	IT Software
050203	IT Network Equipment
050204	IT Software Communications
050205	IT Hardware Enduser Devices
050206	IT Hardware Servers
050207	IT Hardware Networks
050208	IT Software Operating Systems Enduser Devices
050209	IT Software Operating Systems Servers
050210	IT Software Enduser Applications
050211	IT Software Business Applications
050299	Other IT Supply
050300	Tools
050301	General Hand Tools (Hammers, Wrenches, Screwdriver)
050302	Drills, Bits
050303	Lathe Tools
050304	Grinding Tools
050305	Measuring Devices
050306	Wear Parts For Tools
050399	Other Tools
050400	Laboratory Supplies
050401	Laboratory Supplies
050402	Spare Parts For Laboratory Supplies
050500	Medical Supplies
050501	Drugs, Vaccines
050502	First Aid Kits
050599	Other Medical Supplies

Continuación de anexo 7, grupo 5.

050600	Safety And Protective Materials
050601	Fire Extinguishers, Related
050602	Personal Protective Equipment
050603	Personnel Uniforms
050699	Other Protective Material
050700	Cleaning And Janitorial
050701	Cleaning And Janitorial Supplies
050702	Cleaning And Janitorial Equipment
050799	Other Cleaning And Janitorial
050800	Food And Beverage
050801	Food And Beverage
050900	Construction Materials
050901	Bricks
050902	Cement For Internal Use
050903	Insulation Materials
050904	Roofing Materials
050905	Structural Materials
050906	Windows
050999	Other Construction Materials

Fuente: CEMPRO. Inventario. p.19.

Grupo 6. Servicios

<u>ID</u>	<u>Description</u>
060000	Services
060100	Admin Related Services
060101	Advertising & Marketing
060102	Catering
060103	Facility Management (Cleaning, Gardening)
060105	IT Services
060107	Insurance
060108	Financial, Tax And Legal Services
060109	Telecommunication Services
060110	Training And Material
060111	Security
060113	Union And Association Dues

Continuación de anexo 7, grupo 6.

060114	Consulting (Ex. HT Consulting 060503)
060115	Medical Services
060117	Office Services
060118	Import Duties
060119	IT Services - Outsourced Services
060121	IT Services - Projects And Development
060122	It Services - Operations And Support
060199	All Other Admin Related Services
060200	Engineering Services
060201	Maintenance Electrical/electronic Equipment
060202	Maintenance Mechanical Equipment
060203	Maintenance Mobile Equipment
060204	Installation And Erection Of Equipment
060205	Construction, Remodelling
060206	Environmental Services
060207	Production Related Services
060208	Quarry Related Services
060209	Railyard Services
060210	Refractory Services
060211	Research
060212	Capex Related Engineering
060213	Waste Disposal Including Transport
060214	General Contracting, Project Management
060215	Testing Of Finished Products
060216	Paper Conversion Service
060217	Concrete Pumping Services
060299	All Other Engineering Related Services
060300	Logistics Costs
060311	Trsp Of Raw Material, Energy Fuels, Gases By All Means Of Transportation
060312	Trsp Of Finished And Semifinished Products By All Means Of Transportation
060313	Trsp Of Other Goods (Parts, Material, Equipment) By All Means Of Transportation
060314	Transport Of Employees
060399	Other Transport (Includes Loading / Unloading)
060400	Travel And Accommodation
060401	Air Travel
060402	Accommodation & Meals
060403	Car Rental
060404	Rail Travel

Continuación de anexo 7, grupo 6.

	060405	Meals
	060499	Other Travel Expenses
060500	Hr Services	
	060501	Temporary Labor
	060502	Recruiting
	060503	Hr Consulting Services
	060504	Outplacement / Transitional Staffing
	060505	Other Hr Services
060700	Leasing And Rental	
	060701	Leased Or Rental Mobile Equipment
	060702	Leased Or Rental Cars For Personnel
	060703	Leased Or Rental Manufacturing Equipment
	060704	Leased Or Rented IT Equipment
	060799	Other Leased Or Rented Equipment
060800	Space Leasing And Rental	
	060801	Leased Or Rented Office Space
	060802	Leased Or Rented Buildings Or Facilities
	060803	Leased Or Rented Land
060900	Other Leased Or Rented Items	
	060999	Other Leased Or Rented Items
069900	Other Services	
	069999	Other Services

Fuente: CEMPRO. Inventario. p 22.

Grupo 7. Equipos de planta e infraestructura

<u>ID</u>	<u>Description</u>
080000	Plant, Equipment And Infrastructure
080100	Mobile Equipment
	080101 On-road Mobile Equipment
	080102 Off-road Mobile Equipment
	080103 Rotating Mixers (Trucks)
	080199 Other Mobile Equipment
080200	Crushers
	080201 Crushers
	080202 Blocksplitter (Used In Precast Factories)
080300	Mills

Continuación de anexo 7, grupo 7.

	080301	Ball Mill
	080302	Roller Mill
	080303	Roller Press
	080304	Separator
	080305	Wash Mill
	080306	Vertical Roller Mills
	080399	Other Mills
080400	Dryers	
	080401	Rotary Dryer
	080402	Fluid Bed Dryer
	080403	Crusher Dryer
	080404	Hot Gas Separator
	080405	Fluid Heater
	080406	Filter Press
	080499	Other Dryers
080500	Clinker Production	
	080501	Pre-heater
	080502	Pre-calciner
	080503	Kiln
	080504	Kiln Burner
	080505	Coolers
	080506	Special Control Systems For Cement Production
	080507	Special Instruments For Cement Production
	080599	Others For Clinker Production
080600	Packing And Loading	
	080601	Packing And Loading
	080602	Palletizing Systems
080700	Mix Bed Equipment	
	080701	Mix Bed Equipment
	080702	Pre-blending Systems
080800	Silo Equipment	
	080801	Silo Equipment
	080802	Silo Airation And Discharge Systems
	080803	Stock Bays (For Storage Of Aggregates)
	080804	Silos, Stand Alone
080900	Screens	
	080901	Screens
	080902	Metal Detectors, Metal Detecting Equipment
081000	Feeders	
	081001	Feeders
081100	Scales And Weighers	
	081101	Scales And Weighers
	081102	Weighing And Dosing Systems
081200	Environmental Equipment	
	081201	Bag Filter
	081202	Electro Static Precipitator
	081299	Other Environmental Equipment
081300	Mechanical Conveyors	

Continuación de anexo 7, grupo 7.

	081301	Belt Conveyors
	081302	Chain Conveyors
	081303	Bucket Elevators
	081304	Apron Conveyors
	081305	Screw Conveyor
	081399	Other Mechanical Conveyors
081400		Pneumatic Conveyors
	081401	Air Slide
	081402	Air Lift / Pneumatic Elevator
	081403	Pneumatic Pump
	081404	Pneumatic Transport Vessel
	081499	Other Pneumatic Conveyors
081500		Mixers
	081501	Continuous Mixer
	081502	Batch Mixer
	081599	Other Mixers
081600		Aeration And Exhaust Systems
	081601	Compressors
	081602	Blowers
	081603	Fans
	081604	Air Separators
	081699	Others For Aeration And Exhaust Systems
081700		Pumps
	081701	Pumps
081800		Ducting And Piping
	081801	Ducting And Piping
081900		Drives
	081901	Main Drive Assembly
	081902	Emergency Drive Assembly
	081999	Other Drives
082000		Lifting Equipment
	082001	Cranes
	082002	Elevators
	082003	Loading, Unloading Equipment For Bulk Products
	082099	Other Lifting Equipment
082100		Laboratory Equipment
	082101	Laboratory Equipment
	082102	Raw Material Analyser
082200		Infrastructure
	082201	Land And Surroundings
	082202	Traffic, Areas And Systems
	082203	Waterdrainage
	082204	Public Installations
	082205	Harbour
	082206	Dwellings
	082207	Recultivation
	082208	Electric Power, Distribution And Controlling

Continuación de anexo 7, grupo 7.

	082209	Heating, Ventilation, Air Condition
	082210	Water, Supply, Treatment And Distribution
	082211	Sewage Disposal And Treatment Facilities
	082212	Washing Plant For Aggregates
082300	Other Infrastructure	
	082399	Other Infrastructure
082400	Equipment For Concrete Production	
	082401	Precast Concrete Press
082500	Equipment For Asphalt Production	
	082501	Asphalt Mixed Materials Storage
	082502	Tanks
089900	Other Plant, Equipment And Infrastructure	
	089999	Other Plant, Equipment And Infrastructure

Fuente: CEMPRO. Inventario. p.27.

Anexo 8. Grupos de artículos del grupo Progreso

Grupo de Artículos	Denominación	Grupo de Artículos	Denominación
10102	CALIZA	30840	SENS N, PRES, VELTEMP
10103	MARGA	30841	TRANSF Y BOBINAS
10199	OTROS COMP CALCAREOS	30842	DISP DE ALERTA
10201	ARCILLA ESQUISTOS	30845	VIBRADORES ELÉCTRICO
10203	ARENA	30899	O/MAT ELECTRICOS
10205	VAPORRES DE SILICE	30907	MODULOS P/PROCESOS
10299	OTROS COMP.SILICIOS	30913	COMP ELECTRÓNICOS
10301	BAUXITA	30999	O/ MAT ELECTRÓNICO
10302	CAOLIN	31001	MOTORES DE CC
10399	O/COMP RICOS EN AL	31002	MOT. ANILLOS ROZANTE
10402	MINERAL DE HIERRO	31003	MOT JAULA DE ARDILLA
10499	O/COMP RICOS EN Fe	31007	MOTOR SINCRONICO
10501	CORREC. DE ALUMINIO	31008	MOTORREDUCTORES
10503	CENIZAS DE FONDO	31099	OTROS MOTORES
10504	CORRECTORES CALIZOS	31101	CILINDROS NEUMÁTICOS
10505	SUELOS CONTAMINADOS	31102	EQUIPOS NEUMATICOS
10506	CORRECTORES FERROSOS	31103	TUBO TRANSP NEUMATIC
10507	CENIZAS VOLANTES	31199	O/ EQUIPOS NEUMATICO

Continuación de anexo 8.

10508	SUMIN MINERAL(FLUOR)	31201	CILINDROS HIDRAULICO
10509	O/CORREC P/CRUDO	31202	EQUIPOS HIDRAULICOS
10510	OTRAS ESCORIAS	31299	O/ HIDRAULICOS
10511	SUMIN DE AZUFRE	31301	FILTROS
10512	CORRECTORES SILICEOS	31302	BATERÍAS
10513	ESCORIA GRANULADA AH	31303	MOTORES DE REPUESTO
10514	ESCORIA NO GRANULADA	31304	TRANSMISIONES
10599	O MAT ALTERNOS	31305	DIFERENCIALES
10601	HARINA CRUDA	31306	SISTEMAS HIDRÁULICOS
10602	LODOS	31307	EMBRAGUES
10699	OTRAS MEZCLAS CRUDO	31399	O/ REP P/ EQUIP MÓVI
10701	POLVO DEL HORNO	39999	O/ REP DE MANT
10702	POLVO DE BY-PASS	40102	
10799	OTROS POLVOS	40103	ANCLAJES DE ACERO
10801	CLINKER TIPO I	40104	MATERIALES SIN FORMA
10802	CLINKER TIPO II	40105	MATERIAL AISLAMIENTO
10803	CLINKER TIPO III	40106	LADRIL REFRAC MAGNES
10804	CLINKER BLANCO	40107	LADRIL REFRAC DOLOMI
10899	OTRO CLINKER	40108	LADRIL REFRAC ALÚMIN
10902	YESO	40109	REFRAC FUNDICIÓN
11001	ALQUITRAN STANDARD	40199	O/MAT REFRACTARIOS
11002	ALQUITRAN ESPECIAL	40201	ELE MOLIENDA CYLPEBS
11101	PUZOLANA	40202	ELE MOL BOL CERAMICA
11201	ESCORIA NO GRANULADA	40203	ELE MOL BOL ACE FUND
11204	ESCORIA GRANULADA AH	40204	ELE MOL BOL ACE FORJ
11299	OTRAS ESCORIAS	40299	O/ELEMENTOS MOLIENDA
11301	CEMENTO TIPO I	40301	BLINDAJE DE MESAS
11302	CEMENTO TIPO II	40302	CORAZAS DE RODILLOS
11303	CEMENTO TIPO III	40303	PLACAS ANILLO RETENC
11304	CEMENTO TIPO IV	40304	BLINDAJE DIAFRAGMAS
11305	CEMENTO TIPO V	40305	BLINDAJE D ENT Y SAL
11306	CEMENTOS COMPUESTOS	40306	BLINDAJE DE CAMARA
11307	CEMENTO PETROLERO	40399	O/ ELE BLINDAJE MOLI
11308	CEMENTO BLANCO	40401	PART DESG HORNO PREC
11309	CEMENTOS MANPOSTERIA	40402	PART DESG P/ ENFRIAD
11310	AGLOMERANTES ESPCIAL	40403	PART DESG P/TRITURA
11399	OTROS CEMENTOS	40404	PART DESG P/MOLINOS
11401	CAL HIDRAULICA	40405	PART DESG P/VEHÍCULO
11402	CAL HIDRATADA	40406	BLIND P/ SILTOLVCHIF
11403	CAL VIVA	40407	MALLAS P/ TRITURA
11499	OTRAS CALES	40499	O/ PART DESGASTE
11501	MORTERO	40501	DETONADORES
11601	AGRE P/CONCRETO	40502	EXPLOSIVOS
11602	AGRE P/BASE ESTRUCTU	40599	O/MAT EXPLOSIVOS

Continuación de anexo 8.

11603	AGRE P/ASFALTO	40601	GRASAS CONVENCIONALE
11604	AGRE P/ESPECIALIDAD	40602	ACEITES CONVENCIONAL
11605	ARENA NATURAL	40603	LUB P/ CORONAS ACCIO
11606	ARENA MANUFACTURADA	40699	LUB P/APLICA ESPECIA
11607	POLVO DE PIEDRA DURA	40701	MANGAS PARA FILTROS
11608	GRAVA DE PIEDRA DURA	40702	ELEMENTOS FILTRANTES
11609	GRAVA DE FONDO	40799	O/ ELEMENTOS FILTRAN
11610	AGUAS DE FONDO	40801	ELECTRODOS
11611	POLVO PIEDRA SUAVE	40802	VARILLAS PARA SOLDAR
11612	GRAVA DE PIEDRA SUAV	40899	O/ MAT DE SOLDADURA
11613	AGREGADOS DECORATIVO	40901	ACERO, ART FUNDICIÓN
11614	AGREGADOS LIVIANOS	40902	ENSAMBLES FABRICADOS
11699	O/AGRE Y RECICLADOS	40903	REJILLAS PARA SUELO
11701	CONCRETO	40904	MALLAS
11801	CARBON ACTIVO	40905	PERFILES
11802	AMONIACO	40906	LAMINAS
11803	ADIT P/MOLIENDA (CEM	40907	CRIBAS
11804	ADIT P/CONCRETO	40908	BARRAS ROSCADAS
11805	PIGMENTOS DE COLOR	40909	TUBERÍA
11806	AGUA PARA CONCRETO	40910	ALAMBRE, ESLINGAS
11899	OTROS ADITIVOS	40911	O MAT SEMITER ACERO
11901	CENIZA VOLANTE	40913	ASBESTOS
11902	CENIZA DE FONDO	40916	CARTON
19999	O/ MP/SEMI/PROD TERM	40918	TEJIDOS
20101	CARBON	40919	FIELTRO
20102	PETCOKE	40920	VIDRIO
20103	LIGNITA	40921	MANGUERAS
20104	ESQUISTO	40923	PLASTICOS - PERFILES
20199	O/ COMB SOLIDOS	40924	CUERDAS
20201	FUEL OIL PESADO	40925	BANDAS TRANSP, PERFI
20202	FUEL OIL LIGERO (DIE	40927	MADERA
20203	GASOLINA	40929	METALES NO FERROSOS
20204	ALQUITRAN	40930	MOLDES (PLACA LINER)
20299	O/ COMB LIQUIDOS	40999	O/ PROD SEMITERMINAD
20301	GAS NATURAL	41011	ACOPLAMIENTO UNIONE
20399	O/ COMB GASEOSOS	41017	FASTENERS
20411	RESIDUOS AGRÍCOLAS	41099	O/ MECANISMO CIERRE
20412	HARINA ANIMAL	41101	LLANTA P/ VEH CANTER
20413	BIOGAS	41102	LLANTA P/ VEH CARRE
20414	CARBÓN VEGETAL	41199	OTROS NEUMATICOS
20415	RESIDUO PAPEL/CARTÓN	41201	ACETILENO
20416	AGUAS NEGRAS	41202	NITROGENO
20417	RESIDUOS DE MADERA	41203	OXIGENO
20419	GRASA ANIMAL	41204	PROPANO

Continuación de anexo 8.

20420	ASERRIN (MAT IMPREG)	41205	GASES DE PROTECCION
20499	OTRAS BIOMASAS	41299	OTROS GASES
20501	ELEC COMPRADA	41301	PAPEL PRENSADO
20502	ELEC AUTOGENERADA	41302	PAPEL FILTRO
20503	ELEC DE LA RED NOCOM	41303	FIJACIONES
20599	OTRA ELECTRICIDAD	49901	MATERIALES ABRASIVO
20601	RESIDUOS DESTILACION	49902	ADHESIVOS
20602	EMULSIONES	49903	REP P/ INSTR TÉCNICO
20603	AGUAS CONTAMINADAS	49904	TIZAS
20604	COMB LIQ PREPARADOS	49905	QUIMICOS LIQUIDOS
20605	SOLVENTE NO CLORADOS	49906	MATERIAL DE LIMPIEZA
20606	SOLVENTE CLORADOS	49907	PRODUCTOS LOCTITE
20607	RES LIQ FARMACEUTICO	49908	PRODUCTOS MAGNAFLUX
20608	LIQ ALTA VISCOCIDAD	49909	MAT ENSAYOS NO DESTR
20609	ACEITE USADO	49910	MASTIQUE
20610	RES LIQ PLANTAS TRAT	49911	PINTURAS
20699	OTROS RESIDUOS LIQ	49912	TINTA ROLLO DE PAPEL
20701	LODOS HIDROCARBUROS	49913	PRODUCTOS SANITARIOS
20702	OTROS LODOS	49914	MAT DE SOLDADURA
20703	LODOS DE PERFORACION	49915	CUERDAS
20799	OTROS RESIDUOS LODOS	49916	CINTA ADHESIVA
20801	RES BITUM/ALQUITRAN	49917	BARNICES
20802	TIERRAS DE BLANQUEO	49999	O/ MAT CONSUMIBLES
20803	PLASTICOS	50101	EQ AUDIOVISUAL Y ACC
20804	PLASTICOS FINOS	50102	MUEBLES DE OFICINA
20805	AF SOL GRUESO PREP	50103	CORREO Y SUMINISTROS
20806	AF SOL FINO PREP	50104	MATERIALES DE DIBUJO
20807	OTRO AF SOLIDO PREP	50105	FAXES Y ACCESORIOS
20808	OTRO MAT IMPREG	50106	PAPELERIA
20809	RESIDUOS TDI	50107	FOTOCOPIADORA Y ACC
20810	LLANTAS TRITURADAS	50108	IMPRESORAS Y TONNER
20811	LLANTAS ENTERAS	50109	SUMINISTROS ESCRITOR
20812	RESIDUOS TEXTILES	50199	O/ SUM DE OFICINA
20813	RES FARMACEUTIC SOLI	50201	IT, HARDWARE
20814	RESINAS	50202	IT, SOFTWARE
20815	FLUFF	50203	IT, EQUIPOS DE RED
20816	RES SOL PLANTS TRAT	50204	SFTWARE P/ EQ INFORM
20898	OTRO RES SOL GRUESO	50205	HARDWARE INFORMÁTICO
20899	OTRO RES SOL FINO	50206	SERVIDORES
20901	OTRO GASES DE HC	50207	HRDWARE REDES
29999	O/FUENTES ENECOMBGAS	50208	SFTWARE SIS OPE
30111	MATERIAL DE SELLADO	50209	SFTWARE SIS OPE SERV
30199	O/ MAT DE SELLADO	50210	SFTWARE APLI US FIN
30201	ROD.BOL CONTACT ANG	50211	SFTWARE APLI NEGOCIO

Continuación de anexo 8.

30202	ROD BARRIL	50299	O/ SUMINISTROS DE IT
30203	ROD DE RODI CILINDRI	50301	HERRAMIENTAS MANUALE
30204	ROD BOL RANURADOS	50302	BROCAS DADOS TERRAJA
30205	ROD 4 PUNTOS CONTACT	50303	HERRAM P/ TORNO
30206	ROD DE MAGNETO	50304	HERRAM FRESADO, AMOL
30207	ROD RODILLO AGUJA	50305	APARATOS DE MEDICION
30208	ROD BOL AUTOALINEANT	50306	PART DESG P/ HERRAM
30209	ROD RODILLO ESFERICO	50399	OTRAS HERRAMIENTAS
30210	ROD RODILLOS ESTRECH	50401	SUMINISTROS DE LAB
30211	RODAMIENTOS EMPUJE	50402	REP P/ LAB
30212	RODAMIENTOS " Y"	50501	MEDICAMENTOS VACUNAS
30213	RODAMIENTOS RODILLO	50502	KITS PRIMER AUXILIO
30214	UNIDADES DE BLOQUE	50599	O/ SUMIN MEDICOS
30215	PEDESTALES	50601	EXTINTORES DE FUEGO
30216	RODAMIENTOS PLANOS	50602	EQ PROTEC PERSONAL
30299	OTROS RODAMIENTOS	50603	UNIFORME DE PERSONAL
30301	ACTUADORES	50699	O/ MAT PROTECCION
30302	CORREAS	50701	SUMINISTROS LIMPIEZA
30303	FRENOS	50702	EQ LIMPIEZA
30304	CADENAS	50799	O/ UTENSIOS LIMPIEZA
30305	RUEDA DENT P/CADENA	50801	ALIMENTOS
30306	ACOPLAMIENTOS	50901	LADRILLOS
30307	ENGRANAJE	50902	CEMENTOP/USO INTERNO
30308	SPROCKET	50903	MATERIAL AISLANTE
30309	EJES/FLECHAS	50904	MAT DE CUBRIMIENTO
30310	HUSILLO	50905	MAT ESTRUCTURAL
30311	SEGMENTOS DENTADOS	50906	VENTANAS
30399	O/ ELEMENTOS DE ACCI	50999	O/ MAT CONSTRUCCION
30406	VÁLVULAS	51001	ELEMENTOS PROMO
30499	OTRAS VALVULAS	59999	O/ MATERIALES ADMON
30501	EJE DE RUEDA	60101	Serv.Publici.y Merca
30502	CUBO, CANGILÓN	60102	Serv. de Alimentacio
30503	BUSHING/CAMISAS	60103	Lim/Sani/Jard/Ma.Edi
30504	ELEMENTO REFRIGERANT	60104	Serv.Impresión/Fotoc
30505	CUBIERTAS	60105	Serv.de Informatica
30506	DAMPER	60106	Serv.Finan/impositiv
30507	TAMBORES	60107	Servicios de Seguros
30508	BISAGRAS, CIERRES	60108	Servicios Legales
30509	GRASERAS	60109	Serv.de Telecomunica
30510	INTERCAMBIADOR CALOR	60110	Serv.de Capacita/Mat
30511	ENSAMBLES MANGUERAS	60111	Serv.de Seguridad
30512	ACCESORIO P/MANGUERA	60112	Serv.Postal y Courie
30513	CUBOS	60113	Serv.Asociación Trab
30514	IDLERS	60114	Serv. de Consultoria
30515	INSTRUME INDICACIÓN	60115	Servicios Medicos

Continuación de anexo 8.

30516	HERRAJES	60116	Servicios de Compra
30517	CONEXIONES	60199	Otros serv.administ
30518	CUCHARON	60201	Serv.Mant.Elec/Elect
30519	CANDADOS	60202	Serv.Mant.Eq.Mecánic
30520	LEVANTADORES	60203	Serv.Mant.Eq.Móvil
30521	DISPOSITIVOS DE LUB	60204	Instalación de Equip
30522	BOQUILLAS	60205	Serv.Constr.Remodela
30523	INDICADOR NIVEL ACEI	60206	Servicios Ambientale
30524	DISPOSITIVOS OPERACI	60207	Serv.Rel.Producción
30525	PIVOTES,	60208	Serv.Rel.a Cantera
30526	PLACAS	60209	Serv.Rel.Ferrocarril
30527	POLEAS	60210	Serv.Rel.Refractario
30528	ANILLOS	60211	Serv.Rel.a Investiga
30529	RODILLOS	60212	CAPEX Rel.Ingenieria
30530	SOGAS, CUERDAS	60213	Manejo de Residuos
30531	TORNILLOS SINFIN	60217	hormigón que Bombea
30533	PRENSAESTOPA HOUSING	60299	Otros Serv.Ingenieri
30534	SOPORTES	60301	T.Terr.Mat.Prim/comb
30535	RUEDAS	60302	T.Ferr.Mat.Prim/comb
30536	TRAPOS	60303	T.Mar.Mat.Prim/comb/
30537	KITS DE REPARACIÓN	60304	T.Terr.Prod.Term/Sem
30538	VIBRADORES MECÁNICOS	60305	T.Ferr.Prod.Term/Sem
30539	TOPES TRASEROS	60306	T.Mar.Prod.Term/Semi
30599	O/ PARTES MECANICAS	60307	T.Terr.Otros Bienes
30601	BLOWERS	60308	T.Ferr.Otros Bienes
30602	COMPRESORES	60309	T.Mar.Otros Bienes
30603	VENTILADORES	60310	T.Aereo Otros Biens
30604	BOMBAS	60314	transporte de Emplea
30702	PROT CABL TUB, CANAL	60399	Otros Transp.inc/Car
30705	MAT INSTAL ELÉCTRICA	60401	Viajes Aereos
30799	O/MAT INSTAL ELÉCTRI	60402	Hospedaje y Alimento
30801	ALTERNADORES	60403	Renta de Vehiculos
30802	BATERIAS	60499	Otros Gastos de Viaj
30804	CABLES	60701	Leasing/Rent.Eq.Movi
30806	CAPACITORES	60702	Leasing/Rent.Veh.Per
30807	BREAKERS	60703	Leasing/Rent.Eq.Manu
30810	CONTACTORES	60799	Otra Renta/Leasing E
30811	EQ COMUNICACIÓN RAD	60801	Rent/Leasing oficina
30815	CONVERT FRECUENCIA	60802	Rent/Leas.Edifi./ins
30818	ANA GAS, SIS MON EMI	60803	Rent/Leasing Terreno
30819	GENERADORES	60999	Otras Rentas/Leasing

Fuente: CEMPRO. Inventario. p 33.