



# Calidad de servicios



La calidad de servicios fue un tema analizado en profundidad durante una de las mesas redondas del 2º Congreso Latinoamericano de Calidad que tuvo lugar en Bariloche a fines del pasado mes de marzo.

La mesa redonda “Calidad de servicios” estuvo integrada por Guillermo Mackey, gerente regional de Comodoro Rivadavia, Gas y Petróleo de TenarisSiderca; Guillermo Lanzillotti, responsable de Tecnología y Normalización de la Dirección Técnica de Gas Natural Ban; Horacio Leanza, jefe del Laboratorio de Desarrollo y de Gestión Ambiental de Bolland y Cía. y fue moderado por Enrique Hofman, profesor de la Universidad San Andrés y presidente de QOMG Group.

A continuación presentamos una síntesis y adaptación de las exposiciones.



## Productos y servicios

**Guillermo Mackey**, *TenarisSiderca*

La presentación se inició refiriéndose a Tenaris: “una empresa global proveedora de tubos de acero sin costura a nivel mundial, con una capacidad instalada de más de tres millones de toneladas de tuberías de acero sin costura y 850.000 toneladas de acero con costura; básicamente abastece a la industria de petróleo y gas, energía y mecánica. Tiene ocho plantas distribuidas a través de Argentina, Brasil, Venezuela, México, Canadá, Italia y Japón y una red de servicios distribuida en más de veinte países”, precisó.

Luego, se refirió especialmente a las operaciones de venta de tubos y servicios en la Argentina realizadas a través de TenarisSiderca. Cuentan con una planta productora de tubos en Campana cuya capacidad de producción anual de 820.000 toneladas de tubos sin costura con una dotación de 3.400 empleados. TenarisSiderca es el productor líder de tubos sin costura y de servicios para la industria energética local y principal exportador de productos de valor agregado, ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios orientados a cubrir los requerimientos de las industrias petrolera, automotriz, mecánica y estructural.

Para proyectos de ingeniería y ductos TenarisSiderca ofrece paquetes completos de *piping* para abastecer obras.

También posee una planta de varillas en Villa Mercedes, desde donde abastece al mercado local y al de exportación varillas, proveyendo toda la gama de productos API y productos especiales “por temas de corrosión, alto rozamiento, lo que son las varillas Premium”, puntualizó.

Además, agregó Mackey, “brindamos una gama de productos y servicios a nivel regional, con dos centros de servicios y oficinas regionales (en Neuquén y en Comodoro Rivadavia) y con centros de servicios distribuidos en distintas cuencas: Tartagal (Cuenca Noroeste), Barrancas (Cuenca Cuyana); Neuquén, Rincón de los Sauces y Catriel (Cuenca Neuquina); Comodoro Rivadavia y Las Heras (Cuenca Golfo San Jorge) y en Río Gallegos (Cuenca Austral)”.

Los objetivos que se plantearon en la evolución de Tenaris fueron:

- establecer una relación más cercana a los clientes
- ayudar al cliente antes, durante y después de la compra
- permitir que el cliente se concentre en su *core business*
- reducir el costo total del cliente.

Luego, Guillermo Mackey hizo un repaso de la evolución de los servicios desde 1980 hasta nuestros días. En este aspecto, mencionó las siguientes etapas:

**1980** Mercado de tubos basado en la venta de tubulares, asesoramiento pre y postventa, capacitación, inspección, análisis, diseño y servicios financieros

**1992** Creación de depósitos regionales (Comodoro Rivadavia y Neuquén)

**1996** Entregas *Just In Time*. Provisión del producto directamente en el pozo para que estuviese disponible para entubar, disminuyendo el *stock* inmovilizado del cliente

**1997** Recuperación y reciclado de protectores. Utilización de grasas no contaminantes

**1998** Servicio *Running*

**1999** Evaluación integral del yacimiento

**2000** Gerenciamiento y administración de inventarios

**2001** Accesorios de cementación para pozos petroleros.

Entrega *Just in Time Installed Column*. Estandarización y optimización de materiales

**2002** Lanzamiento Tenaris *Tracking Service*

**2003** Creación de *Supply Chain Management*

Toda esta evolución generó un cambio de visión de la empresa donde “la visión estratégica es estar brindando el servicio en todo momento y en cualquier lugar a todos los clientes”, destacó.

En este contexto, el agregado de valor es lo que el cliente percibe del servicio o del trabajo que se está brindando. Aquello que percibe es lo que se puede medir y mostrar en términos de resultados, ya sea a través de encuestas o de algún otro método de medición.

A continuación, Mackey mostró el modelo que adoptaron (figura 1), según el cual “tenemos el *input* y el *output* del servicio, contamos con los recursos, los controles tanto de procesos como de servicios y una vez concluido se hacen las mediciones de la calidad del servicio, se hace la evaluación y con los resultados más la política y visión estratégica de la empresa, se hace la reingeniería del servicio. Entendiendo la reingeniería como el proceso de mejora continua del servicio”.

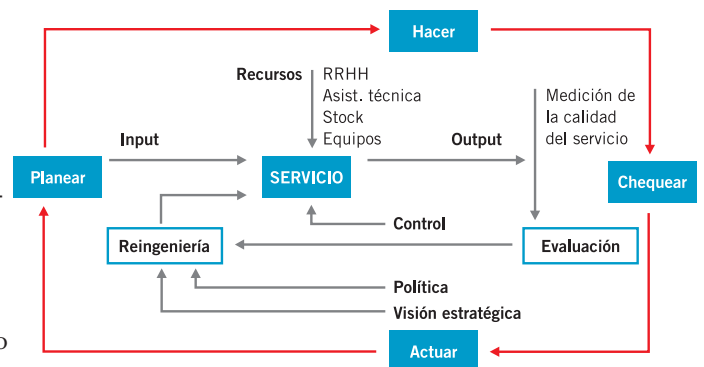


Figura 1. Tiempo completo

En este contexto, se plantearon una serie de áreas de oportunidad o mejoras y de fortalezas. En cuanto a “áreas de oportunidad”, señaló que “la primera es que somos nuevos en el proceso de servicios comparados con empresas que llevan años haciendo esto; estamos terminando de definir cuáles son los mejores indicadores de gestión para los servicios que estamos brindando (parámetros cualitativos, cuantitativos y de eficiencia); estamos abocados a la formación de recursos humanos orientados a la provisión de ser-

vicios, lo que marca un cambio de cultura; y, por último, tenemos que seguir evolucionando en calidad de servicios”.

Con respecto a las fortalezas, el gerente regional de Comodoro Rivadavia, Gas y Petróleo de TenarisSiderca, puntualizó las siguientes: orientación a ver los servicios como procesos (documentación de los procesos y análisis de contingencias); reconocimiento de la empresa en el mercado; alta segmentación de los servicios con tendencia a la atención personalizada; aplicación de las normas ISO 9001: 2000 para la gestión de calidad de productos y servicios; y la calidad como concepto base en la definición y ejecución de los servicios.

En cuanto a la evaluación de nivel de la satisfacción del cliente indicó: “la definición y medida de la calidad es compleja, particularmente en el caso de los servicios pues es delicado definir el concepto de calidad y a esto se añade la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios”. No obstante, para la evaluación de la satisfacción del cliente se definieron cinco dimensiones básicas:

- *fiabilidad* (brindar el servicio en tiempo y forma);
- *seguridad* (implica credibilidad, integridad, confiabilidad y honestidad);
- *capacidad de respuesta* (disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio en tiempo y forma);
- *empatía* (cuidado, atención personalizada, compromiso e implicación con el cliente);
- *elementos tangibles* (instalaciones físicas, equipos, productos, personal y material de comunicación”).

Luego, Mackey se refirió a las herramientas que utilizan para medir la satisfacción del cliente. En este sentido, mencionó a las encuestas de satisfacción internas que las realizan

anualmente, las encuestas bianuales de satisfacción (efectuadas por consultoras externas), y los reclamos y la documentación y calificación de servicios.

“Después de cada servicio brindado, le damos al cliente una pequeña evaluación para poder focalizarnos en las acciones a corto plazo”, apuntó.

Todo esto es soportado mediante comunicaciones informales externas e internas que “permite anticiparse a las necesidades del cliente” y al seguimiento de los procesos propios de calidad para la prestación de los servicios.

“Con todo esto –agregó– medimos el grado de satisfacción que poseen los clientes y definimos cuáles son las posibles áreas de oportunidad, ya sea en infraestructura, en sistemas, en procesos, en productos, en recursos humanos; básicamente en lo que hace a la actitud de las personas y al profesionalismo. Esto nos permite evaluar la tendencia de la calidad de servicios percibida por los clientes y, a la vez, establecer bases para el seguimiento de la calidad de servicios basados en mediciones de parámetros internos o parámetros definidos por el cliente”.

Lo anterior junto con la política y la visión estratégica de la empresa dan el marco para el rediseño de los servicios a prestar, mejorando los estándares de calidad de servicios. El rediseño de los servicios junto a un continuo contacto con el cliente les permite reducir las diferencias entre las expectativas y percepción de los clientes.

Además, Mackey se refirió a la reingeniería –que hacen a partir de toda la documentación que obtienen– entendiéndola como la mejora continua. Para esto mostró un ejemplo en infraestructura (figura 2): “un cliente nos pidió desarrollar un sistema que asegurase o mejorase la calidad de los operadores cuando estaban descargando los tubos arriba de los camiones y se implementó lo que nosotros llamamos la ‘línea de vida horizontal’, por la cual la persona queda asegurada ante cualquier accidente de la operación”.

Otro ejemplo que mostró estuvo referido a procesos y productos (figura 3): “ante el planteo del problema por parte de un cliente que tenía altos índices de pesca en una varilla de diámetro de 7/8”, nos pidió que desarrollásemos una varilla alternativa de 7/8” con pin de 1” con lo cual se bajaron sustancialmente los índices de pesca sobre ese material. Otro cliente nos pidió el desarrollo de una varilla específica para bombeo con PCP y se obtuvo una varilla hueca”.

En cuanto a los servicios de campo, indicó que “la presencia, tenacidad, tecnología y actitud de las personas logran hacer mejoras continuas sobre el servicio prestado”.

En lo que hace a sistemas, agregó, “se mejoró sustancialmente lo que era la página web y a través de ella se puede acceder al Tenaris *Tracking*, que es la herramienta que le permite al cliente ver sus productos en el estado de fabricación

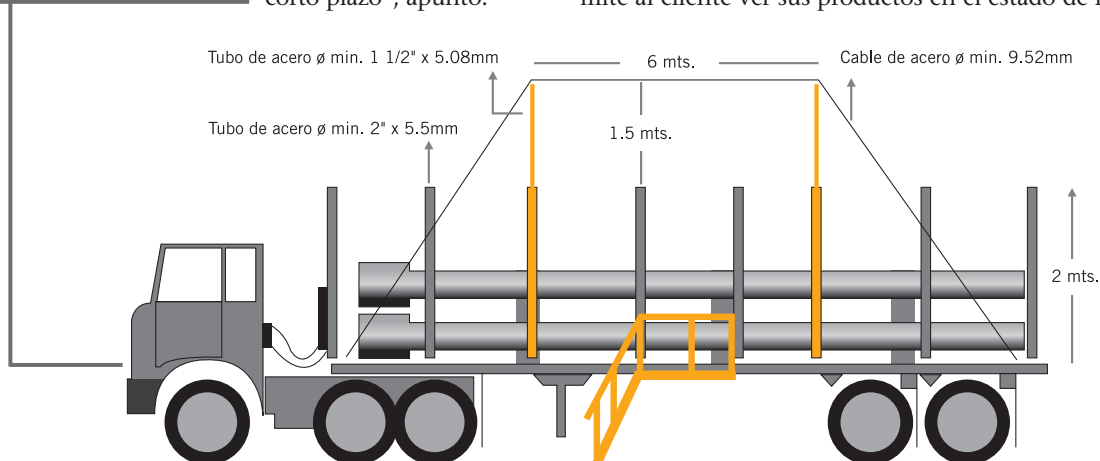
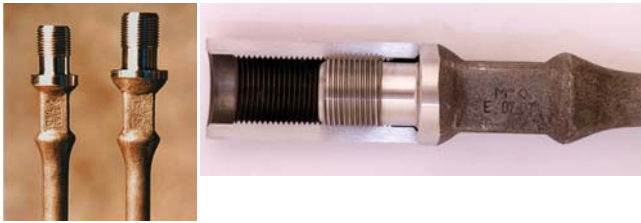
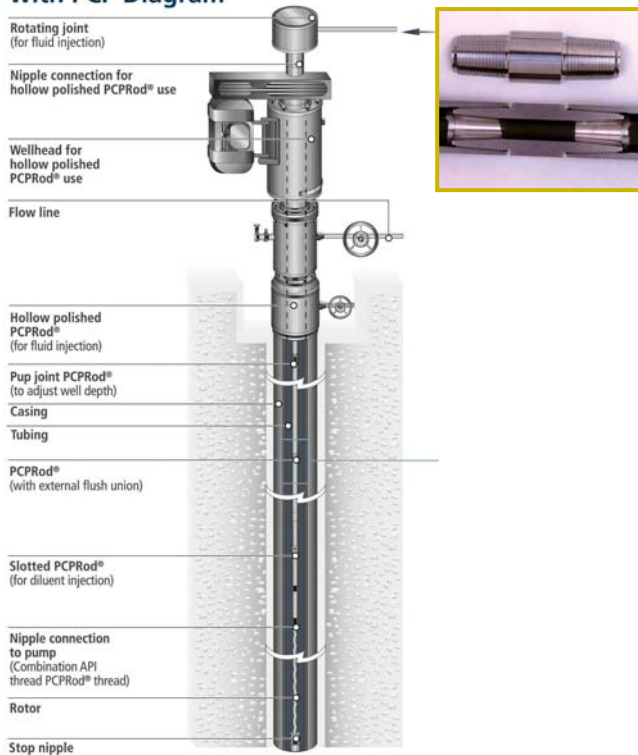


Figura 2. Implementación línea de vida horizontal

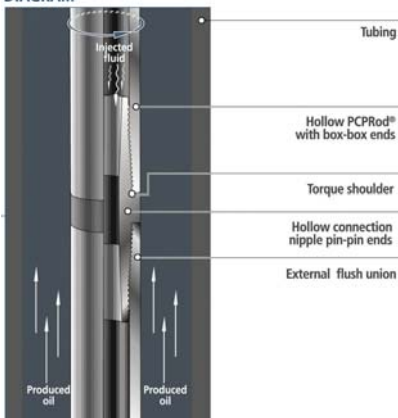


a

## Well Installation with PCP Diagram



## PCPRod® 1000 EXTERNAL NON UPSET FLUSH JOINT DIAGRAM



b

Figura 3. a. Varilla de bombeo 7/8" pin 1". b. Varilla de bombeo hueca

o transporte". Y por último, se refirió a los recursos humanos señalando que están "en pleno proceso de capacitación a través del e-learning interno, de intranet y de consultoras externas para volcar la visión del producto a la visión del prestador de servicios".

Como conclusión, Guillermo Mackey expresó la fuerte vocación que tienen "por hacer cosas nuevas" y agregó: "definida la orientación a los servicios, como una visión estratégica de nuestra empresa, en el camino de desarrollo y promoción de dichos servicios consideramos hoy a nuestros clientes como el mayor activo y parte fundamental de los servicios. Por otro lado, a través de intercambio de acciones, cambio de actitudes y evolución en la parte de capacidades podemos ofrecer soluciones integrales que apoyan las necesidades del proceso en tiempo y en forma y con efectivo costo".

Por último, leyó la visión dada por el CEO de Tenaris, Paolo Rocca:

*"...nuestra misión es dar valor real a nuestros clientes al diseñar la cadena de abastecimientos, para reducir riesgos, disminuir costos, incrementar la flexibilidad y acortar el tiempo de respuesta al mercado. A través de nuestra red global de producción y comercialización, y de la implementación de soluciones e-business, nuestro personal está dedicado a la creación de un sistema transparente que integra producción, abastecimiento, distribución y servicio al cliente".*

"Nuestro gran desafío es lograr cumplir con la misión planteada por nuestro CEO, desarrollando los servicios que incrementan la cadena de valor de los clientes, manteniendo o mejorando la calidad de los mismos, a nuestros clientes dentro y fuera de Argentina", concluyó.



## Distribución de gas natural

**Guillermo Lanzillotti, Gas Natural Ban**

La segunda presentación estuvo referida a la experiencia obtenida en la implementación de un sistema de aseguramiento de calidad en los procesos de odorización y determinación de la calidad del gas natural, de alto impacto en la seguridad y calidad del gas distribuido.

Ambos procesos fueron certificados bajo ISO 9001: 2000, siendo los procesos de laboratorio diseñados para cumplir, además, con los requisitos de ISO/IEC 17025, involucrando aspectos técnicos específicos para asegurar la competencia técnica.

Luego, dio una pequeña descripción de lo que es Gas Natural Ban: cubre un área de 15.000 km<sup>2</sup>, abastece a 1.190.000 clientes residenciales y 43.700 clientes comerciales e industriales a través de un sistema de 20.000 km de redes y vende aproximadamente 3.000 millones de metros cúbicos de gas por año.

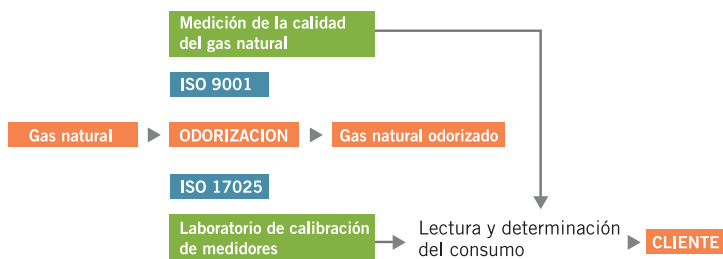


Figura 1. Sistemas ISO 9000 e ISO 17.025. Cadena de valor

También explicó las características del negocio y los actores que intervienen. En este aspecto, precisó que “el gas que una distribuidora compra al productor, de acuerdo con determinadas características, atraviesa un gasoducto común donde se mezcla con el que compran otras distribuidoras. Esto hace que no se pueda definir exactamente el producto que finalmente será entregando al cliente. O sea, se puede especificar el producto que se compra, pero por las condiciones del negocio, no se puede asegurar al cliente la especificación exacta del gas que va a terminar recibiendo. Evidentemente esto afecta al servicio y obliga a extremar los recaudos para asegurar las características requeridas por los clientes. Por eso es sumamente importante brindar un servicio de alta calidad”. Esto se enmarca en un entorno regulatorio exigente que impacta en el tratamiento de la calidad en la compañía.

Posteriormente, Lanzillotti se refirió al plan de gestión de calidad de su empresa, basado en la visión, misión y valores del grupo Gas Natural Ban, donde se detallan los objetivos de calidad de la compañía:

- Garantizar el servicio de calidad al cliente
- Lograr un óptimo nivel de seguridad
- Consolidar la calidad como elemento clave en el modelo de gestión
- Minimizar los costes de la falta de calidad para contribuir a la competitividad de la empresa.

El accionar de este plan se relaciona con la mejora de los procesos y el aseguramiento de la cali-

dad de acuerdo a los sistemas ISO 9001 e ISO/IEC 17025, conformando una cadena de valor para los clientes (figura 1).

El plan de calidad, comentó, tiene dos ejes fundamentales:

- aseguramiento de la calidad (ISO 9001 e ISO 17025) para procesos con fuerte impacto al cliente y
- mejora de procesos

Un conjunto de indicadores de calidad y una medición continua de satisfacción del cliente permiten evaluar la marcha de los procesos y definir mejoras a encarar.

“¿Por qué elegimos un sistema ISO 9001 para la ges- ▶

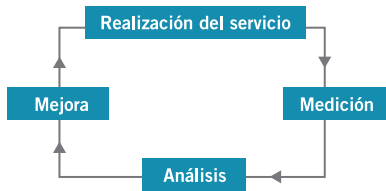


Figura 2. Revisión de las distintas etapas del ciclo

“¿cómo se mide la calidad?”, se preguntó Lanzillotti. “Para lograr un estado de autocontrol y de mejora continua, sistematizando la metodología de gestión basada en la repetición del ciclo realización del producto-medición-análisis y mejora.”

Luego, el disertante se refirió a la importancia de la odorización y de la determinación de la calidad del gas natural. En este sentido, puntualizó que la “odorización hace a la seguridad” y agregó: “como el gas es inodoro, si se distribuyera en su estado natural sería sumamente peligroso y cuando, por ejemplo, se abra una hornalla, no se podría detectar si está saliendo gas o no. Entonces la odorización representa un proceso muy crítico desde el punto de vista de la seguridad”. En este aspecto, Lanzillotti puntualizó: “es lo que se llama calidad *must-be*, una calidad que debe existir y el cliente da por realizada. Cuando se cumple no se percibe, pero su ausencia puede llegar a traer consecuencias graves”.

En cuanto a la determinación de la calidad destacó que “hace a las exigencias del cliente” y que las características del mismo lo hacen como “un combustible líquido, no corrosivo, de poder calorífico adecuado”. También señaló “la medición del gas”, ya que uno de los procesos de calidad es “determinar el poder calorífico. Lo que efectivamente vende la compañía no son metros cúbicos de gas sino cantidad de calorías”. En este sentido, mencionó lo que figura en la factura de Gas Natural Ban: “el detalle dice gas natural a 9.300 calorías. El gas que se entrega al cliente está regido por el poder calorífico”.

Después, se refirió a la determinación de la aptitud para el uso del servicio, que permite definir las especificaciones del mismo. En ese aspecto, mencionó los requisitos generales del cliente tales como energía limpia, poder calorífico, presión de suministro, seguridad y bajo costo. Y los requisitos específicos que están regulados y que afectan a estos procesos como los referidos a la calidad del gas (reglamento del servicio, resoluciones regulatorias y requisitos particulares de los clientes) y a la odorización (gas rápidamente detectable a menos de 1/5 del LEL, NAG 100:1993 Sección 625 y particulares de los clientes).

Más tarde se refirió a la implementación del sistema ISO, destacando que implica el funcionamiento cíclico de las siguientes etapas: realización del producto-medición-análisis-mejora.

Entrando en el proceso de implementación del sistema de calidad (figura 2), Guillermo Lanzillotti destacó que “la primera etapa es muy valiosa”, porque involucra realizar un relevamiento integral de los procesos y esto constituye el primer paso de la “mejora”. El hecho de “mapear” un proceso aporta una cantidad muy importante de datos y valores que permiten hacer mejoras antes de entrar

en el sistema de calidad propiamente dicho.

En cuanto a las especificaciones del servicio (la forma en que el proceso satisface los requerimientos del cliente), están contempladas en un cuerpo normativo que incluye un manual de calidad, una cantidad de procedimientos generales, normas técnicas, guías prácticas y normativa externa.

Posteriormente, el responsable de calidad de la dirección técnica de Gas Natural Ban se refirió a la segunda etapa del ciclo que es la “prestación del servicio”. En cuanto a la odorización señaló que “el odorante es un componente que en proporciones muy pequeñas (partes por millón) llega a transferirse al gas ese olor tan característico. Se lo inyecta en puntos estratégicos de la red y se lo monitorea en tiempo real por medio de un sistema Scada operado desde el control de operaciones de la compañía”.

A continuación, Guillermo Lanzillotti se refirió a la medición del servicio precisando que “es muy difícil hacer una medición directa” con respecto a la odorización del gas, dado que no es un requisito explícito del cliente. Aunque sí existen “indicadores indirectos”, que permiten detectar inconvenientes, como un matriculado o un industrial, que pueden llegar a detectar que el gas “no huele” o suponer que “no le estamos entregando gas natural”. De esta forma, “detectamos un problema de falta de odorización”.

Los excesos de odorización no son detectables por reclamos del cliente aunque sí por aumento de la cantidad de reclamos por olor o fuga de gas.

“O sea, tenemos que encontrar de alguna manera, por vías indirectas, la medición del servicio y ahí utilizamos lo que son indicadores operativos y de calidad, encuestas de satisfacción indirectas no específicamente para este servicio, auditorías internas y externas y los hallazgos”, puntualizó Lanzillotti.

Luego se refirió a la etapa de “análisis” señalando que utilizan herramientas tales como el diagrama de Ishikawa, las matrices causa-efecto y el análisis de fallas. En este punto se mencionó que el diagrama de Ishikawa, “incluido específicamente en el tratamiento del hallazgo”, donde se vuelca todo aquello que podría ser una oportunidad de mejora. “El diagrama de Ishikawa nos dio una metodología, una sistematización muy clara con respecto a la forma de tratar estos hallazgos”, apuntó (figura 3).

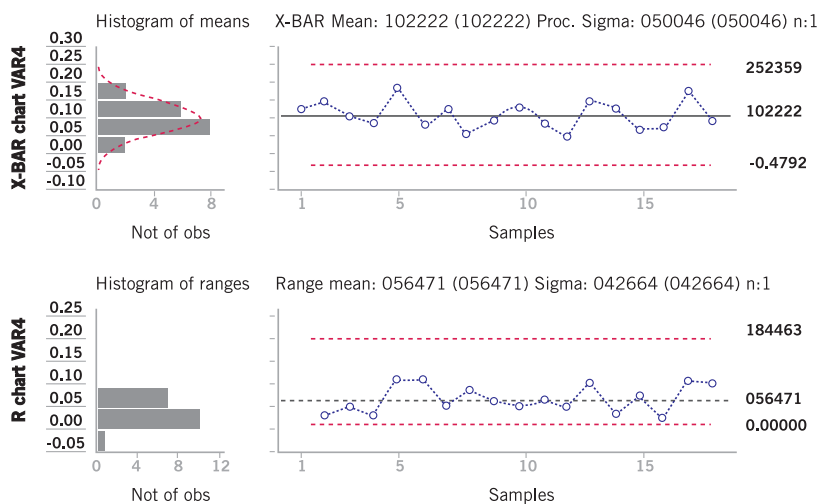


Figura 3. Medición. Incluye el control estadístico de procesos

Para concluir su exposición Lanzillotti presentó las mejoras obtenidas. En primer lugar, destacó que “hubo un perfeccionamiento y sistematización del modelo de gestión, con especial énfasis en la mejora continua”, lo que permitió lograr “una odorización más estable”.

Por otra parte, agregó, “se ha logrado una mejora en la condición ambiental dado que se produjo una reducción en el consumo del odorante” y también en la minimización de costos, ya que se “ha reducido notablemente la cantidad de odorante adquirido considerando que es un producto importado fabricado solamente por dos empresas líderes en el mundo”.

Por último, mencionó la mejora que hubo “en la adaptabilidad del sistema de muestreo y determinación de la calidad del gas ante diferentes condiciones de operación del sistema de distribución”.



## Proveedor de soluciones

**Horacio Leanza, Bolland y Cía.**

La tercera presentación estuvo a cargo de Horacio Leanza, jefe del Laboratorio de Desarrollo y de Gestión Ambiental de Bolland y Cía., quien comenzó su disertación haciendo un resumen de su empresa: “una compañía de servicios para las industrias del petróleo y del gas que está en la Argentina desde hace 67 años y que tiene operaciones en toda la Argentina, en Brasil, Venezuela Bolivia y, en breve, en Ecuador”.

Luego, se refirió a la evolución de una de sus unidades de negocio que es la de “productos químicos para producción”.

En primer término hizo referencia a la etapa “preapertura” donde “el negocio era básicamente la venta de tambores de productos químicos con algún asesoramiento técnico pre o post venta y, en ese momento, el concepto de la calidad alcanzaba solamente al producto. Las empresas operadoras veían con satisfacción las certificaciones ISO 9000 de los procesos de manufactura de productos”.

Después se ocupó de la etapa “postapertura” que con “el advenimiento de las privatizaciones y la llegada de compañías multinacionales a las operaciones de los yacimientos,



Figura 1. Laboratorio de desarrollo. Proceso de adecuación (estructura)



Figura 2. Camiones de distribución y aplicación de químicos. Respuesta de la compañía

éstas se dedicaron a su *core business* (producir petróleo y gas). Entonces, decidieron transferir la problemática del tratamiento químico a las compañías de servicio y, por lo tanto, el negocio migró de la venta de productos químicos a la de proveedores de soluciones. En definitiva terminamos siendo proveedores del servicio de tratamiento”.

“Nuestro servicio –agregó– se tradujo en el diagnóstico de la problemática, recomendaciones que involucran el desarrollo de productos e ingeniería de aplicación y monitoreo y evaluación de resultados”.



Figura 3. Equipamiento de avanzada en nuestro laboratorio de desarrollo. Agregado de valor

A continuación, Leanza se refirió al nuevo marco conceptual de la calidad de su empresa y cómo entienden la calidad en esta nueva etapa. En este sentido precisó que “el cliente compra una solución, no un producto; le exige al servicio un agregado importante de valor; necesita de un proveedor que sea flexible en términos de volumen y de adecuación del servicio ya que existe un incremento de la vulnerabilidad del cliente frente a cuestiones ambientales y de seguridad”.

Frente a este nuevo escenario, Bolland ha desarrollado una estructura fuerte y flexible a disposición de todos sus clientes compuesta básicamente por: un laboratorio de desarrollo en Buenos Aires (trabajan alrededor de trece personas entre propios y terceros) además de laboratorios de campo en todas las áreas donde operan; una planta industrial en Comodoro Rivadavia donde se fabrican las bombas mecánicas de profundidad y productos químicos. Esta última está produciendo hoy mil metros cúbicos mensuales de productos químicos (alrededor de cinco mil tambores). “Somos el mejor cliente de nuestros productos químicos ya que prácticamente no lo vendemos a nadie, lo usamos nosotros en el servicio”, acotó Leanza.

Además, esta empresa ha desarrollado un sistema fuerte y confiable de distribución y aplicación de productos químicos disponiendo de camiones de distintas configuraciones según el sistema que haya que dosificar.

Luego, Horacio Leanza se refirió al proceso de adecuación que tuvieron. En este aspecto precisó que desde el punto de

vista de la gestión han mantenido “la certificación ISO 9001: 2000 para la gestión de calidad de la planta química” y, como decisión estratégica, utilizan “las herramientas de la ISO 9001: 2000 para la gestión de calidad del servicio”.

Debido a que la problemática ambiental, de seguridad y salud ocupacional son críticas en este negocio en particular, decidieron certificar la gestión ambiental del servicio de transporte y reposición de productos químicos bajo la norma ISO 14001: 1996 en el área Las Heras-Los Perales, que la extenderán durante el primer semestre de este año a las operaciones de las áreas de Pico Truncado, Cañadón Seco y Comodoro Rivadavia previendo para el primer semestre del 2005 extenderla a las operaciones del área Neuquén.

En forma simultánea, han comenzado la implementación del sistema de gestión integrado de calidad-medio ambiente-seguridad y salud ocupacional bajo la norma OHSAS 18001.

Luego, el jefe del Laboratorio de Desarrollo y de Gestión Ambiental de Bolland y Cía. consideró el tema de “agregado de valor” definiendo qué entiende por tal en su empresa: “agregado de valor es todo aquello que va más allá del mero cumplimiento del contrato y que redundará en beneficios para nuestros clientes convirtiéndose en una ventaja comparativa para nosotros”. En un marco competitivo, puntualizó, “donde hay catorce jugadores en el área de los productos químicos, esa ventaja comparativa es diferenciadora”.

Y dio los siguientes ejemplos: “tenemos equipamiento de

avanzada en nuestro laboratorio de desarrollo que es el único de este tipo en la Argentina y porque evitamos enviar muestras al exterior; hacemos capacitación muy fuerte, tanto interna como externa, a propios, a clientes y a contratistas; hemos desarrollado sistemas de almacenamiento y reposición en yacimientos y de equipos de dosificación de químicos; hemos creado un servicio de emergencias químicas con una brigada de emergencia y hemos empezado a implementar la comunicación en yacimientos en puntos de inyección, a través de cartelerías”.

Con respecto a este sistema de emergencias, Leanza destacó que “está diseñado para el ataque inicial ante un incidente y es único en el país en su tipo; es el primer equipo de respuesta hasta que lleguen los equipos especializados de bomberos y de defensa civil”.

En cuanto a la “satisfacción del cliente” en este tipo de servicio, precisó que es complicado “debido a la gran cantidad de interlocutores que intervienen, desde los responsables gerenciales hasta los operadores”. Por tal razón, decidieron “realizar sondeos a través de encuestas propias, tercerizadas y de posicionamiento en el mercado”.

Finalmente, Horacio Leanza concluyó su exposición indicando que “el mercado del OFC (*Oilfield Chemicals*) ha cambiado y el desafío para poder mantenernos es tratar de percibir ese cambio de concepción de la calidad e implementar todas aquellas acciones tendientes a incrementar la cadena de valor y a ofrecer la flexibilidad que el mercado requiere”.





## El management del cambio

Enrique D. Hofman, Universidad de San Andrés

La última presentación estuvo a cargo del moderador de la mesa redonda, Enrique D. Hofman, profesor de la Universidad San Andrés y consultor presidente de QOMG Group, quien se refirió “a la calidad de servicio, conceptos y estado del arte de esta situación en el mundo”.

La mayor parte de la industria productiva está reconfigurándose a lo que podríamos llamar “una empresa de servicios”. Esto ocurre no solo en este sector sino también en la industria automotriz, en las industrias productivas y tecnológicas que se reconvierten en empresas de servicios.

¿Qué implica que una empresa tenga ahora una visión de servicios? “Implica, destacó Hofman, una complejidad creciente porque hay mucha más tecnología y conocimientos que hace diez años”.

Es toda una modificación en la visión del negocio y, por lo tanto, cambia la cadena de valor porque cambian las variables que se tenían y se agregan nuevas. Esto conlleva, entre otras cosas, un cambio cultural.

Los productos ahora son vistos como servicios, es decir, “el producto que teníamos y los que le van dando valor añadido van configurando un producto ampliado que es lo que llamamos servicio”.

Luego, mencionó que cuando se pone foco en el servicio “hay distintos clientes: internos, externos, hay negocios que son *business to customer*, y otros *business to business*”. Además, agregó que cuando estamos ofreciendo un servicio hay una cantidad de variables que debemos incluir ya que los procesos no son los mismos y se documentan distinto.

En cuanto a los indicadores de eficiencia señaló que “hay muchos indicadores que antes no teníamos y una reconversión de los anteriores”.

A continuación, Hofman analizó el tema de la “segmentación” desde el punto de vista de que “estamos dando un servicio”. Y definió lo que es un segmento: “es un grupo de personas o de empresas que tienen iguales gustos, percepciones y necesidades”.

Si bien la percepción es algo totalmente subjetivo, es importante medir lo más objetivamente posible la subjetividad del cliente. Por lo tanto, agregó, “el negocio es un mundo de percepciones ya que tanto vendamos a un cliente final o a empresas estamos vendiendo a individuos”.

El desafío, añadió, es “incrementar constantemente la calidad de servicio”. Sin embargo, el problema es que los clientes que tienen percepciones subjetivas respecto del valor incrementan constantemente su acidez o madurez como cliente. Esto conlleva a que se puede estar aumentando

la calidad de servicio y tener, a su vez, una satisfacción cada vez peor del consumidor ya que “la acidez o madurez va más rápida que nuestro aumento de la calidad”.

También se refirió al riesgo percibido advirtiendo que éste “va contra el valor percibido” y que “cada vez que los clientes perciban el riesgo, bajará el valor”. Entonces, agregó, “al bajar el valor, bajará la satisfacción y, como consecuencia, bajará la lealtad, nos **comprarán** menos y baja la rentabilidad”.

En los últimos diez años se avanzó mucho en las formas de medición. El *American Customer Satisfaction Index* mide el índice de satisfacción de empresas y organizaciones norteamericanas de todo tipo (con o sin fines de lucro) y el *European Customer Satisfaction Index* es similar pero en Europa.

Posteriormente, Hofman presentó un gráfico (figura 1) sobre “el encuentro de servicio como un proceso autoreforzante” indicando que el encuentro “se da sólo si hay un oferente y un demandante, cuando esas dos personas o empresas se tocan, se produce el servicio”.

El proceso autoreforzante puede entrar en un círculo vicioso que es cuando el servicio “empeora cada vez más aunque no se lo proponga y los clientes lo van castigando cada vez más, aun desmedidamente” o entrar en un círculo virtuoso que es cuando, sin proponérselo, “el servicio es cada vez mejor y los clientes lo premian en exceso, aun desmedidamente”.

En cuanto al cliente, mencionó los costos de adquisición: “cuánto tiempo tardó para que se hiciera del producto o servicio” y dio un ejemplo donde el costo anímico fue alto: “...si una persona atiende el teléfono a la octava llamada tiene un costo anímico que producirá una percepción de valor que se reflejará en las encuestas de satisfacción”.

Con respecto a la rentabilidad del servicio para el proveedor destacó que “tenemos que ver al cliente como el mayor activo de la compañía, ya sea empresa o cliente final”.

Esto quiere decir que hay un *cash flow* futuro del cliente, lo que se le facturará en los próximos meses de acuerdo con el segmento al que pertenezca, a la lealtad en años que va a tener ese segmento y a la expectativa de facturación futura. Eso nos da “un valor presente neto del cliente”. En este sentido, Enrique Hofman dio algunos ejemplos: un cliente tipo Mc Donald’s está en alrededor de U\$S 11.000 y de Ford en U\$S 130.000 dependiendo del segmento.

Otro concepto que explicó fue el “apalancamiento”, que se produce cuando “aumentamos constantemente el valor para el cliente respecto del costo para el proveedor, no es cierto que si se aumenta el valor para el cliente se aumenten nuestros costos, porque también cambian los procesos con los que desarrollamos ese servicio o ese producto. Así que pueden aumentar el valor y bajar los costos; cuando esta diferencia es máxima, se produce el apalancamiento”.

Esta no es una relación entre el cliente y la empresa, ya que existe “una tercera pata en juego que son los competidores” y, en ese sentido, “el mayor problema son los competidores que se encuentran en nuestro mercado o en algún lugar del planeta”, precisó.

Luego se refirió a los elementos básicos e integradores de una cadena estratégica del servicio. En este punto, el presidente de QOMG Group señaló que “lo primero que se ▶

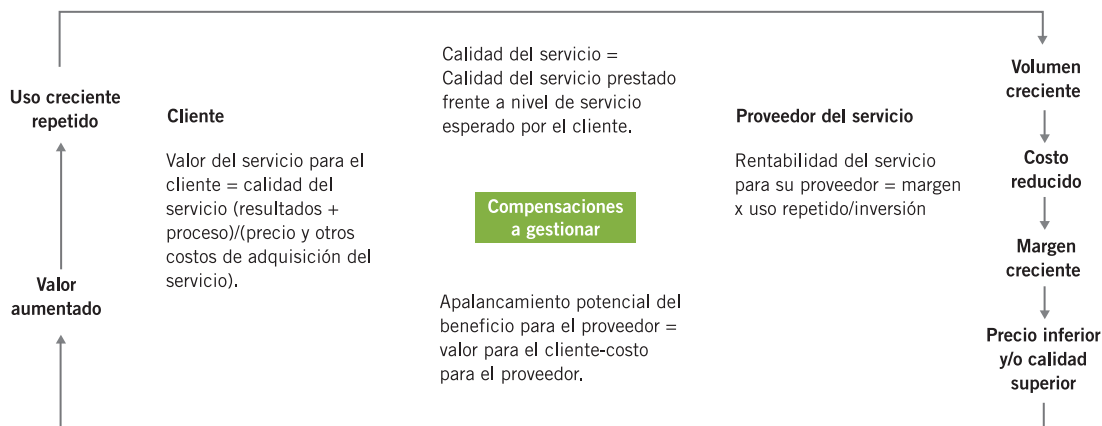


Figura 1. El encuentro de servicio como un proceso autorreforzante

hace para valorizar la cadena es segmentar el mercado objetivo. Segmentar quiere decir darnos cuenta que hay distintos grupos de clientes, con distintas necesidades, gustos y percepciones”.

El paso siguiente es conocer distintos conceptos de servicio para cada uno de los grupos

de clientes. Una vez definido el segmento y el concepto de servicio se logra un posicionamiento; es decir, apuntó Hofman, “nos presentamos con nuestros servicios de determinada manera ante los clientes”.

Después se debe definir la estrategia operativa y el apalancamiento o valor costo, es decir “cómo optimizar el valor y a la vez, en el mismo momento, bajar los costos para satisfacer esa estrategia”.

Y, por último, el sistema de prestación del servicio integrado a la estrategia.

En este sentido, destacó que “no hay peor herejía que

tener un producto o marca con servicio excelente y no poder satisfacer la demanda porque se lo estamos regalando a los competidores y esto es tanto más grave como que todos los servicios que desarrollamos no sean exitosos”.

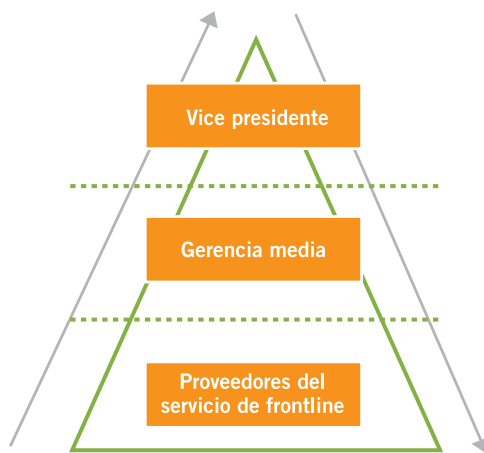
Con la ayuda de un gráfico explicó el impacto de la retención de los clientes sobre los beneficios, donde a partir de un costo de adquisición hay un beneficio base (que es el beneficio contable), después aparecen los beneficios por mayores ventas, por prima en el servicio, por costos operativos menores y por referencia.

Luego se refirió a la pirámide escalonada de quejas (figura 2) donde “cada queja es un área de oportunidades” y presentó la siguiente fórmula:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Calidad} \times \text{Servicios}}{\text{Costos} \times \text{Ciclos de tiempo}}$$

**Las quejas representadas en porcentajes**

- 1 de cada 2 clientes aún se quejan por insatisfacción
- El 25% continúa insatisfecho
- 1 de cada 5 quejas
- El 25% de los clientes continúa insatisfecho
- 40% de quejas
- El 100% de los clientes insatisfechos



**La pirámide descrita en números**

- 1 queja =
- 2 clientes insatisfechos con la gerencia media =
- 10 quienes se quejan del nivel medio =
- 50 clientes que continúan insatisfechos luego del esfuerzo realizado por los proveedores de servicio del frontline =
- 200 quienes se quejan del frontline =
- 500 que están insatisfechos

Figura 2. Pirámide escalonada de quejas

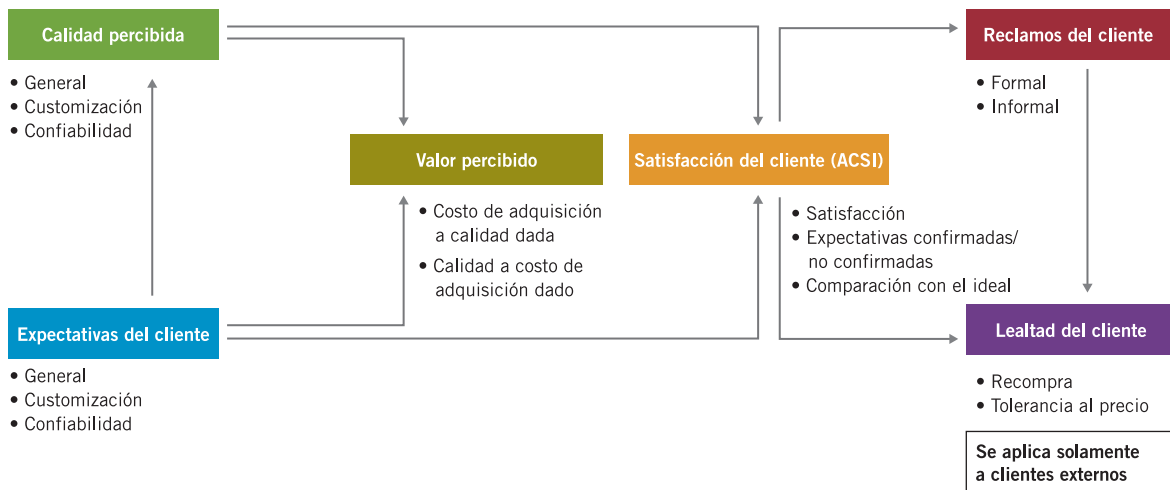


Figura 3. El modelo de análisis

Donde el valor “es el centro de nuestra preocupación para tener alta satisfacción”. Es decir, “el valor es proporcional a la calidad de los procesos y por ende de los servicios adicionales” y es “inversamente proporcional a los costos”. El ciclo del tiempo es la menos interesante de todas las variables y a veces es excluyente, apuntó, “si no llegamos a tiempo aunque llegemos perfecto vamos a quedar excluidos”.

En este punto, Hofman recordó el concepto de flexibilidad y comentó que hay dos tipos: “flexibilidad respecto de los requerimientos nuevos del cliente y flexibilidad respecto de la demanda; una es cambiar los productos y servicios tan rápido como sea necesario y lo otro es satisfacer demandas crecientes aun inesperadas que sería el caso de un éxito (volumen)”.

Más tarde se refirió a las carpetas de procesos mencionando que cada carpeta tendrá un nombre definido en función de los objetivos y de los clientes. En cuanto al “análisis de calidad” nombró las etapas:

- cuáles son las etapas que pasa el cliente y cuáles son las correspondientes normas de la prestación;
- qué puede fallar en cada etapa;
- cuáles son los recursos en hombres, materiales, equipos y métodos necesarios para asegurar la calidad;
- identificar cuáles son los momentos de verdad en el proceso.

En este aspecto, Hofman precisó que “las fallas hay que definir las por cada tarea no por el proceso, porque si no las definimos así no podremos encontrar las oportunidades” y agregó que “todo lo que al cliente no le gusta es una falla”.

Luego, presentó un gráfico (figura 3) con un modelo de análisis de cómo se mide la satisfacción de un cliente. “La brecha o diferencia entre lo que el cliente esperaba recibir y la calidad recibida dan el valor percibido. Cuando esa brecha se achica, tenemos más alto el valor percibido. La satisfacción influye de alguna manera con los reclamos” y sobre “la lealtad del cliente”.

En este modelo complejo para medir la satisfacción del cliente externo es necesario medir también otras satisfacciones como: clima laboral, proveedores, fuerza de venta, *brokers, leaders, concesionarios*, etcétera.

Para concluir con su exposición Hofman presentó un modelo de satisfacción del cliente que cuenta una serie de macro variables como disponibilidad del equipamiento, representante de ventas o persona de contacto, facturación, acuerdos, centro de servicios, resolución de problemas, políticas de precios, etc. A su vez, cada una de estas variables tendrá subvariables como por ejemplo en facturación, puntualidad y precisión de la facturación.

Con todo esto se mide el índice de satisfacción que influirá en las recomendaciones, lealtad, tolerancia al precio, porción del mercado, entre otras.

Toda la información que se obtiene representa el *input* para la mejora de los procesos y permite componer el índice de satisfacción del cliente de ese segmento o servicio y hacer una matriz estratégica de prioridades (figura 4).

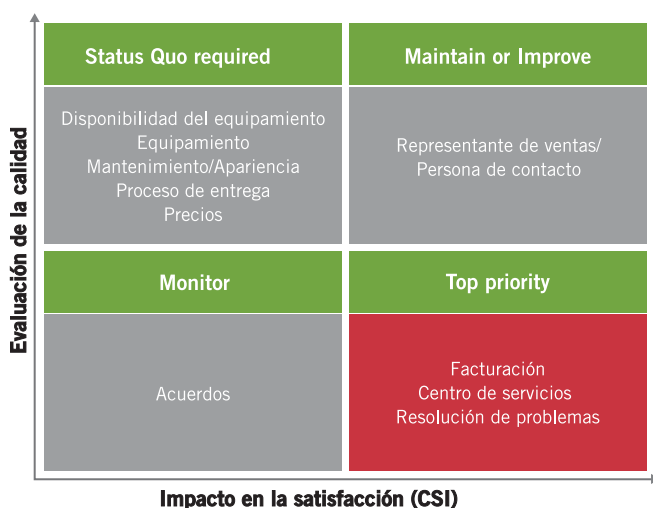


Figura 4. Matriz de propiedades de la mejora de la calidad