



Mesa redonda

Calidad en los servicios

En el desarrollo de las exposiciones de esta mesa redonda, se presentaron distintos casos de evolución en la prestación de servicios, se trataron los nuevos retos de la industria y cómo influyen los períodos de crisis a la calidad. Según su moderador, Domingo Valhondo Solano, los factores externos a las organizaciones, como la competencia, son los que provocan que se acreciente la preocupación por los servicios y la calidad.

Por Oscar Rosa, Tenaris

La política de calidad de Tenaris tiene la desventaja de no haber nacido como empresa de servicios, por lo que esa dinámica no está desarrollada hacia adentro. Pero tiene la ventaja de ser fabricante de productos, lo que le permite tener sistemas de calidad para la alta competitividad. Así, la calidad es una línea a seguir sobre la que se basa la compañía y no una serie de palabras acumuladas. Esto hace que el cumplimiento de la política de calidad sea algo habitual y cotidiano.

La atención al cliente se muestra en una actitud permanente de calidad, que tiene su origen en haber agregado servicios al tubo, el producto madre. En la década del 80 el cliente retiraba los tubos y se hacía una asistencia pre y post venta. A partir de allí se originaron servicios de almacenamiento en las distintas cuencas, a los que se anexaron centros de atención con stock destinados al



Oscar Rosa



Jorge Epelbaum

cliente. Un paso posterior llevó a la empresa a controlar los productos y administrar la tubería a través de, por ejemplo, el traslado a los pozos. Actualmente existe un sistema de alistamiento de tubería y se está desarrollando una cera protectora que impide la corrosión de las conexiones y se pasó también a hacer ensamble y colocación. Todo esto forma un círculo que agrega valor al producto madre y reduce los riesgos.

La calidad se asegura con un manual de procedimientos y niveles de puntuación. Existe una mejora continua realizada a través de un monitoreo *on line* e indicadores que buscan la mejora permanente en el producto y los servicios. Además, se tiene en cuenta el *feed back* de los clientes con encuestas anuales o llamados consultivos que analizan los procesos por áreas.

Los centros de servicio Tenaris son numerosos, por lo que las concepciones homogéneas son difíciles de mantener. Se está estudiando hacer una identificación total de la tubería a través de nuevas tecnologías, como la radio frecuencia, para que puedan transmitirse datos a todas las áreas que los requieran.

Por Jorge Epelbaum, Transportadora Gas del Norte (TGN)

TGN es una empresa transportista de gas en la Argentina formada por la partición de Gas del Estado. La compañía se conformó con varias culturas, y esa multiplicidad hizo que tuvieran que replantearse teóricamente los conceptos de calidad, servicio y clientes. En un principio, las definiciones propuestas por TGN no tuvieron el *feed back* esperado, ya que los clientes no veían lo que la empresa deseaba que identificaran.

Así comenzó una etapa de estandarización con un desarrollo focalizado en el análisis de todos los procesos de la compañía a través de grupos de observación que pretendían mejorar esos procesos. Se unificaron las actividades de sistematización, lo que brindó una base estratégica de información. Hacia 1999 el mercado cambió su configuración, aparecieron los factores de escasez de transporte y una mayor intervención del Estado. A esto se sumó la desaparición de la estacionalidad concentrada en una mayor actividad comercial durante el invierno (lo que dejaba la libertad de realizar tareas de

mantenimiento en verano). El entorno volvió críticas políticas básicas de la empresa como la misión, la visión y los valores.

Así, los criterios tradicionales se vieron como elementos riesgosos y fue necesario concentrar información para tomar decisiones sobre ellos, sin afectar al servicio por problemas de integración. Para evitar el aprendizaje por prueba y error, que aletargaba el proceso, y para no ir detrás del problema, se pretendió sistematizar los indicadores de calidad a través de planes de integridad.

Con los actuales planes de integridad se manejan métodos preventivos que se adelantan a los inconvenientes. Los índices de fallas en los productos y servicios de la compañía bajaron considerablemente. Lo que ha dado un excelente resultado es la focalización en la calidad de los procesos que son críticos para el cliente.

Cómo gestionar para mejorar la calidad y la competitividad de las empresas de servicios

Por Carlos Etcheverry,
San Antonio, Pride Internacional

Los sistemas de gestión son adaptables y en toda Latinoamérica hay una creciente demanda de los servicios de la industria del petróleo y del gas. Esto genera distintos tipos de problemas, por ejemplo, los referidos a las tecnologías, la integración de soluciones, la calidad, la seguridad, los costos crecientes, el marco legal nacional e internacional y otros que tienen que ver con los yacimientos maduros. Puede verse que, a futuro, la demanda seguirá creciendo, por lo menos en los próximos cinco años. Latinoamérica es una región de grandes riesgos y de altas oportunidades. Las empresas han sabido acomodar sus sistemas de gestión, aunque no ha sido sencillo.

El petróleo es el *commodity* de mayor peso en el comercio internacional y ciertamente uno de los más volátiles. Los países miembros de la OPEP tienen la capacidad de regular su producción y comercio, actuando colectivamente. El gas natural no puede ser tan fácilmente

te comercializado internacionalmente, dado que requiere inversiones mayores para su transporte. Sin embargo, el gas natural está tendiendo a convertirse en un *commodity* en el nivel regional. Esto se traslada a un fuerte nivel de actividad local, creando un valor de U\$S 11.500 millones y desarrollando los sectores vinculados.

En la Argentina, el contexto en el que se desarrolla la industria energética presenta un mercado con alta demanda y yacimientos maduros, entre otras características. Frente a ellas, la provisión de servicios debe tener en cuenta el desarrollo del personal, nuevas soluciones tecnológicas y un mejoramiento de procesos tendientes a la optimización, sin perder de vista la responsabilidad socioambiental. El objetivo siempre será lograr la fidelización del cliente, que es una cuestión afectada por la incertidumbre de gestionar en la Argentina.



Carlos Etcheverry

Por Jorge Borrelli, A-Evangelista

En grandes zonas de operación, como Loma la Lata o Rincón de los Sauces, se manejan de 150 a 200 contratos diarios, que abarcan desde el servicio de comedor y de parques y jardines, hasta la operación, perfilaje y atención de pozos.

Cuando quiere examinarse la calidad en un servicio contratado se debe comenzar por la confección del pliego de contratación. En la medida en que sea prolijo, la oferta lo va a acompañar y eso aumentará la calidad. Sucede que algunos textos de los contratos se distancian de la operación o de la capacidad del contratista.



Jorge Borrelli

Hoy, la diferencia entre las ventas esperadas y las reales hace imposible sostener contratos a largo plazo. Por ese motivo es necesario trabajar con un sistema que contemple verdaderamente los costos y signifique un beneficio para las partes.

Para reducir los inconvenientes y mejorar la calidad en los servicios contratados, se puede consensuar con el contratista antes de liberar el pliego para la cotización, poniendo sus condiciones y aprobando desde la empresa. Las cotizaciones que se manejen deben ser al instante, porque de un mes a otro los precios se actualizan. Se debe intentar facturar lo más abiertamente posible, dejando los activos fuera. Los plazos temporales deben ser compatibles con la inversión que se va a realizar y las indemnizaciones deben contemplar la realidad de los cambios en el escenario. ■