

***UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES***

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
ESTRATÉGICO**

“Diseño y planificación de un servicio integral dirigido a corporaciones dedicadas a la elaboración de bebidas gaseosas”

Autor

Lic. Carlos Fabio Leoncini

2003

Dedicatoria y agradecimientos

Dedico el presente trabajo a mis compañeros de estudios Julián Ginzo y Martín Bruñol con quienes viví una excelente experiencia de trabajo en equipo.

A mi esposa e hijos, quienes con su paciencia hicieron posible mi maestría.

Agradezco el apoyo brindado por el Sr. Guillermo Brooks de SGS Argentina.

A mi tutor, el Sr. Rubén R. Rico de UCES.

Índice Temático

1. Objetivos de la Tesis	4
2. Detección de necesidad	5
3. ¿Qué es el enfoque sistémico?	6
4. Análisis de la demanda y selección del mercado objetivo	9
5. Descripción y diseño del producto/servicio	15
6. Gestión de la calidad de servicio	20
6.1. Planificación	20
6.2. Ejecución.....	22
<i>Servicio interno: La clave de la satisfacción.</i>	22
<i>Prácticas que agregan valor. Estudio de Watson y Wyatt (WW).</i>	29
<i>¿ Qué es el job posting?</i>	31
<i>Estilos de liderazgo</i>	31
6.3. Control	33
<i>Cuestionario de medición de satisfacción</i>	34
<i>Usos de los cuestionarios de satisfacción</i>	36
7. Investigación de Imagen	37
8. Sistema de control de diseño	39
9. Análisis de competencia	4041
9.1 Principales jugadores	41
10. Análisis y conclusiones del entorno competitivo	47
11. Resumen de imagen y posicionamiento	49
12. Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	54
13. Costos de diferenciación	56
14. Conclusiones Finales	60
15. ANEXO I	64
16. ANEXO II. Glosario.	80
17. ANEXO III	84
18. BIBLIOGRAFÍA	94
19. Internet	97

1. Objetivos de la Tesis

En el trabajo de tesis demostraré como una empresa de servicios de inspección, verificación y certificación puede reinventar su oferta general de servicios por medio de un enfoque sistémico, entregando un servicio integral que agrega valor al cliente y al proveedor. El servicio está dirigido a grandes corporaciones y sus cadenas de valor.

El desarrollo del tema está basado en un caso real por lo que se enfocará en la cadena de valor de una corporación internacional que comercializa diversas marcas de bebidas gaseosas. La mencionada corporación y sus embotelladores son actualmente clientes de la empresa de servicios en la que me desempeño (*SGS, Société Générale de Surveillance*), por lo que se cambiarán algunos nombres con el fin de mantener la confidencialidad del cliente. Por un lado, iré analizando la relación actual de SGS con la empresa consumidora de servicios. Por otra parte, definiré cuales son los requisitos necesarios para diseñar y entregar un servicio con las características detalladas en el primer párrafo.

No se pretende desarrollar un plan de negocios, sino mostrar los pasos necesarios para la reinención o reingeniería de un servicio ya existente encarado desde una óptica distinta e innovadora. Sin embargo, en el punto “Costos de la diferenciación”, se analizan los gastos necesarios para llevar a cabo dicha tarea.

2. Detección de necesidad

Hace alrededor de un año he detectado una necesidad concreta por parte de un grupo de clientes pertenecientes a una corporación de bebidas gaseosa.

La necesidad fue detectada a través de entrevistas personales realizadas a 50 empleados en distintos niveles organizacionales, de 14 embotelladores.

Resultado de las entrevistas

Uno de los más arraigados mitos empresariales consiste en pensar que para tomar grandes decisiones es necesario realizar grandes y costosos estudios de mercado. Sin desmerecer la complejidad de algunos mercados y no menos complejas decisiones, lo que deberíamos hacer siempre primero es, “comunicarnos” con nuestros clientes. La comunicación es una característica básica de los seres sociales. Sobre el contacto y la comunicación con nuestros clientes me extenderé en el punto “Gestión de calidad del servicio”. Por ahora, sólo mostraré los datos extraídos de una simple exploración, realizada en el sistema de embotelladores de la mencionada corporación de bebidas gaseosas:

El sistema de calidad de las plantas se basa en un 80% sobre normas ISO.

Sólo el 21 % de las plantas poseen certificado su sistema bajo normas ISO.

Todas las plantas tienen un plazo hasta el 2004 para certificar ISO 9001:2000.

Los problemas se analizan como desviaciones de procesos dentro del sistema de Calidad.

El 75 % de los entrevistados se queja de no contar con tiempo y personal suficiente para tratar el 100% de los problemas, ya que el análisis de muchos de esos problemas requieren una revisión de los sistemas.

Sólo el 14% de las plantas realiza al menos una auditoría anual sistémica de Calidad.

90% de las plantas embotelladoras han pedido servicio de consultoría por lo menos una vez en el 2002 para resolver problemas de sistema.

Ámbito geográfico: República Argentina

Cantidad de entrevistados: 11 embotelladores

De esta investigación inicial surgen en una primera lectura varias oportunidades para una empresa prestadora de servicios de ofrecer sus servicios. Sin embargo, basarse sólo en esta información, carente de una visión mucho más global de lo que esta sucediendo, es el error que por tentación de tomar un negocio, muchas empresas hoy (por la desesperada situación económica y la necesidad de captar nuevos clientes) estarían dispuestas a llevar adelante sin dudar. Pero hacer esto sería el equivalente comercial a “matar la gallina de los huevos de oro”.

Cuando hablamos de un cliente corporativo, en realidad estamos hablando de un gran cliente visto “ desde lejos” y de muchos clientes individuales que forman parte de ese gran cliente. A lo largo de un tiempo de estar brindando servicio a este “grupo” de

clientes, he observado distintas empresas de servicio tomar distintos caminos para llegar a poder concretar un negocio. Algunas a veces por su gran escala, deciden acercarse al cliente corporativo. Otras más pequeñas, tratan de acercarse a los clientes menores (embotelladores) que forman parte de esa gran corporación. Más allá del éxito relativo de estas prestadoras de servicio, ninguna a encarado la visión de negocio de ver al cliente corporativo y los “sub clientes” del mismo como un todo. Al adoptar esta visión innovadora del negocio ya no es posible mantener los paradigmas en uso. La empresa prestadora de servicio deberá cambiar su estrategia general de acercamiento al cliente. Surgen interrogantes en la empresa prestadora de servicio tales como: ¿qué necesitamos y cómo debemos prepararnos para atender este desafío a presente y poder perpetuarlo a futuro?. ¿Podemos extender este servicio a otros clientes potenciales?. Para responder a estos y otros interrogantes se sondearán campos relativos a identidad e imagen corporativa, cultura organizacional, factores de diferenciación, comunicación y entorno competitivo entre otros.

3. ¿Qué es el enfoque sistémico?

Tomaré los conceptos del filósofo argentino Mario Bunge para explicar qué es el enfoque sistémico. Todos los objetos físicos o abstractos son sistemas o forman parte de un sistema. Esto vale por supuesto también para las ideas. No se puede entender, elaborar o aplicar una idea sin relacionarla con otras ideas. Toda idea se inventa, aprende y usa relacionada con otras ideas. En otras palabras, no existen ideas sueltas o independientes sino que éstas forman parte de un sistema de ideas. Estos conceptos caracterizan al pensamiento sistémico, siendo este una alternativa tanto al individualismo o atomismo como al holismo u organicismo. El primero ve los árboles pero no el bosque, mientras que el segundo ve el bosque pero no los árboles. En cambio, el enfoque sistémico facilita la percepción de los árboles (y sus componentes y entornos) así como de los bosques (así como de la de sus componentes y entornos).

Bunge explica que la mayoría de nosotros nos especializamos tanto en una determinada materia que a menudo por pereza o ceguera no sacamos partido del enfoque sistémico.

El enfoque sistémico es relativamente nuevo en muchos campos del conocimiento. Por ejemplo, el sistema cardiovascular fue reconocido por William Harvey a comienzos del siglo XVII. En astronomía no se habló de sistema solar hasta antes de fines de ese siglo. La concepción de sistemas orgánicos como el sistema nervioso e inmunitario son otros ejemplos. Si hablamos de ingeniería de sistemas estamos aún más cerca en el tiempo. En el campo de la matemática y la lógica, sólo a fines del siglo XIX se comienza a hablar corrientemente de sistemas numéricos y algebraicos, así como de sistemas algebraicos o sistemas hipotético-deductivos o teorías.

La complejidad de los problemas o sistemas que hoy abordamos en distintos campos nos están haciéndonos dejar de lado los modelos de caja negra. Si queremos saber con certeza como funciona un sistema, o si queremos mejorar un diseño, o repararlo, será necesario conocer su composición y estructura, así como explorar el entorno en dónde interactúa.

La innovación en el sector de servicios es constante, ya que el entorno cambia constantemente y la relación entre el cliente y el proveedor de servicio va cambiando

también. Aún en aquellos servicios más estandarizados y mecanizados como por ejemplo el de los cajeros automáticos, están sometidos a cambios. Desde el punto de vista de Joseph Alois Schumpeter, cuando se introduce una innovación en el mercado, se obtiene una situación de ventaja temporal (monopolio transitorio), razón por la que se obtienen beneficios extraordinarios. Dichos beneficios serán percibidos en el ámbito empresarial y tratarán de imitarse, entonces se llegará a un equilibrio de mercado. Pero Schumpeter sólo consideró en su momento la innovación por medio de nuevos productos o nuevas tecnologías. Sin embargo la innovación puede concebirse desde un foco más amplio, es decir más sistémico. La innovación se puede extender también al ámbito empresarial y organizacional. Por ejemplo, los paradigmas de calidad total y calidad de servicio pueden ser interpretados dentro del concepto de innovación. Más adelante se detallará que es posible redescubrir dichos paradigmas, por momentos embanderados por algunas empresas y no siempre aplicados en profundidad. También me extenderé en explicar cual es el entorno empresarial interno para poder desarrollar un servicio innovador con enfoque sistémico al que llamaré servicio integral.

El servicio que presta una empresa de servicio a sus clientes o potenciales clientes debe ir más allá de mostrar su cartera de productos. El valor de la empresa de servicio percibido por el cliente se genera por la gama de soluciones que la empresa de servicio es capaz de mostrar al cliente al momento de ofrecer el servicio. Uno de los errores clásicos de una empresa de servicio es presentarse a un cliente potencial con el objeto de generar una venta al mostrar sus productos/servicios. Este enfoque de ventas es un enfoque acotado y limitado no sólo en creatividad sino en efectividad. Para evitar caer en este paradigma, es necesario conocer al cliente con anticipación y esto requiere de adoptar un enfoque sistémico de la situación. No quedarse sólo con el objetivo de ventas. Requiere de ponerse en el lugar del cliente, conocer su problemática general, y generar soluciones que se adapten a su realidad de mercado. Si bien es cierto que en un primer contacto con el cliente la empresa de servicio suele obtener mucha información valiosa acerca de la empresa y sus necesidades, no es lo mismo presentarse a una primera entrevista con el potencial cliente desnutrido de información que presentarse con un respaldo de información previa acerca de la historia del cliente, información general sobre ventas y lanzamiento de sus últimos productos, tecnología empleada en sus instalaciones, ámbito de distribución de sus productos, targets a los que van dirigidos sus productos. Mucha de esta información es muy fácil de obtener y no es necesario recurrir a gastos descomunales para obtenerla. Con sólo revisar diarios, revistas especializadas, Internet y hasta recorriendo por lo menos algunos puntos de venta en dónde se consume el producto del potencial cliente, es posible obtener información que puede resultar clave a la hora de ofrecer el producto/servicio.

La importancia de recabar información previa sobre el cliente la vuelvo a remarcar en párrafos más adelante en **Descripción y diseño del producto/servicio, punto 2**. Para ilustrar con un ejemplo bien gráfico: un fabricante de segundas marcas, cuya política de venta sea el posicionamiento de sus productos por precios, difícilmente le interese incorporar en sus formulaciones sabores encapsulados de última generación ya que estas tecnologías aumentarían considerablemente sus costos fijos. Los fabricantes de bebidas gaseosas de segundas marcas y/o marcas propias han jugado mucho con la variable de

costos fijos para hacer exitosa su estrategia de posicionamiento por precio dirigida a un segmento de consumidores que compran sus productos básicamente por el menor precio de los productos de marca propia. Si bien existe concientización dentro de este grupo de consumidores acerca de que están comprando un producto que no es de tanta calidad como la primera marca correspondiente, tienden a sustituir el producto de primera marca por un sustituto de menor precio. En tiempos de crisis económica, estos consumidores aumentan sus hábitos de consumo por precio, se agregan nuevos consumidores al segmento y emigran otros que directamente ya no pueden consumir por motivos de microeconomía familiar. Toda esta situación presiona aún más al fabricante de marcas propias que ya de por sí trabaja con costos fijos ajustados y márgenes estrechos de utilidad. La devaluación no contribuye a mejorar toda esta situación ya que una buena parte de los insumos de fabricación son importados. La tendencia es a reemplazar insumos importados por nacionales. En épocas de crisis una de las medidas de ajuste de las empresas en general es a suprimir servicios. Desgraciadamente a veces se tiende a suprimir servicios clave. Todo este análisis es parte del análisis que debe considerarse a la hora de ofrecer el servicio al cliente. Es tarea de la empresa de servicio de servicio de concientizar al cliente de los riesgos de suprimir servicios clave o servicios que resultan críticos para la operación. Presentar rápidos análisis de costo beneficio suelen ayudar al cliente a tomar la decisión de aceptar el servicio. Por ejemplo, para una empresa que vende y distribuye alimentos sería catastrófico dejar de lado servicios relacionados con el análisis de puntos críticos de control de riesgos alimenticios también conocido como HACCP (del inglés hazard analysis of critical control points). Este servicio de control debería aplicarse no sólo en el punto de venta o consumo del alimento sino en puntos críticos a lo largo de toda la cadena de valor. Por qué dejar de lado este servicio sería catastrófico. Es bastante fácil convencer a profesionales técnicos acerca de los riesgos de contaminación en los alimentos y sus implicancias toxicológicas, médico ambientales y sociales en las que no me explayaré en esta oportunidad. Para convencer o concientizar a profesionales de finanzas o comerciales en general, hay que hablar el lenguaje de los números. Por ejemplo, analizaré lo que sucedió con el caso Mc Donald's en el 2001.

La cadena N° 1 de venta de hamburguesas en nuestro País es Mc Donald's (Arcos Dorados S. A.). Según datos del 2000-2001, llegó a tener una afluencia diaria de público de 400.000 personas, una facturación de \$235 millones y unos 11.000 empleados. En el 2001 se disparan casos de contaminación e intoxicación microbiológicas. Según lo que se puede extraer de varios medios gráficos, por lo menos alguno de los casos registrados se debieron a problemas de origen previo al punto de ventas, es decir la elaboración de productos cárnicos. Sin ahondar en los complejos entreteneres del caso se observa una debilidad respecto del enfoque aplicado. Los restaurantes de la cadena poseen altos estándares de calidad y en particular de higiene y buenas prácticas de elaboración. Inclusive en algunos Países (ejemplo: Paraguay), los restaurantes han adquirido un servicio a través del cual se certifica que el local cuenta con un sistema de buenas prácticas de manufactura. Si se hubiera aplicado desde la Corporación un enfoque sistémico se hubiera extendido este sistema de control de riesgos a todos los eslabones críticos del sistema como son la elaboración de insumos, almacenamiento y distribución hasta los restaurantes. El costo de no ver la cadena de valor como un todo, como la suma

de partes o sea como un sistema, en Argentina significó en principio una multa de \$400.000 y pérdidas en imagen y en fidelidad a la marca, invalorables.

Tom Peters ha estimado que, por cada dólar invertido en un cliente perdido le costará a esa empresa diez veces más recuperarlo. Fred Reichheld, director emérito miembro de la consultora Bain & CO. de Boston, muestra que un aumento en la tasa de retención de clientes del 5 % da como resultado entre un 25 % a un 95 % en el aumento de las ganancias de la compañía.

Tomar el camino equivocado no siempre está relacionado con el tema de la negativa por costos o recursos económicos. Existen también componentes de desconocimiento y en ocasiones también de percepción. En una recopilación de temas del 1er. Congreso Latinoamericano Interdisciplinario de Salud y Medio Ambiente (oct. 2001) se destaca un informe acerca de las implicancias de la percepción de riesgo en la gestión ambiental (Ganopol y Schinder). El modo en el que el hombre conoce y percibe su entorno, depende en gran parte de cuales son sus valores culturales y sociales del contexto particular en el cual se ha desarrollado. En general, la percepción que puedan tener distintos sectores de la población pueden diferir notablemente. Los estudios desarrollados en este campo indican que la gente subestima riesgos significativos y sobreestima otros, y que la mayoría manifiesta confianza en la propia valoración y percepción de aquellos aspectos que le son tangibles desde el punto de vista sensorial, más que en la información de carácter técnico – científico. Incluso se observa que empresas del mismo ramo industrial realizan distinto tipo de valoraciones sobre los riesgos en general. Por eso es que el personal de ventas técnicas de la empresa de servicio, debe estar bien informado, siendo su tarea brindar soluciones posibles y concientizar acerca de riesgos potenciales.

El agua es el principal ingrediente en la elaboración de bebidas gaseosas (alrededor del 90% según la formulación de que se trate). La mayoría de las empresas elaboradoras de gaseosas ven al agua como un ingrediente clave e invierten importantes sumas de dinero en lograr un agua de calidad adecuada.

Debido a los costos que significa elaborar un “agua ingrediente” de calidad alimenticia es que surgen varias oportunidades de brindar servicio en este aspecto. Pero antes hay que conocer la problemática del embotellador, sus circunstancias competitivas y su estrategia general de producto. Es decir, echar una mirada sistémica al cliente.

4. Análisis de la demanda y selección del mercado objetivo

Antes de comenzar con el diseño del producto/servicio es necesario definir el alcance de la propuesta, y para ello considero fundamental entregar al lector la siguiente información orientativa:

Me centraré concretamente en la atención de la demanda “nicho” de la corporación International Beverages Company (IBC), una empresa líder en bebidas no alcohólicas de

reconocimiento mundial. La misma cuenta con una casa central en Buenos Aires que reporta directamente a Casa Matriz en EE.UU. y una cadena de embotelladores (algunos propios y franquiciados en su mayoría) distribuidos dentro del territorio de La República Argentina.

Comportamiento de la compañía de bebidas IBC en los últimos años.

Tal vez víctima del éxito que lleva a las compañías líderes a aferrarse a antiguos y exitosos paradigmas, la compañía IBC comenzó a ver una disminución de su valor agregado económico a partir de 1998. Sin nunca haber dejado de tener balances netos positivos, comienza a crear valor nuevamente a partir del año 2001. Entre medio hubo grandes cambios. Me voy a referir sólo a aquellos que impactan directamente en el negocio de servicios. La corporación sufrió una importante reducción de personal a nivel mundial. También en dicho período se cambió el CEO y hubo algún cambio en la visión del negocio. Se refuerza la visión de pensar global y actuar local. Permanece la consigna de agregar valor al accionista, acrecentar el valor de las marcas y del consumidor a través de productos de calidad.

Todos estos cambios llevaron a la tercerización de muchos servicios que antes se producían internamente. Antes del gran cambio, la corporación ejercía un control muy estricto desde su casa matriz. Más tarde el control continúa pero mucho más flexible y más enfocado a resultados. Los ajustes se hacen sentir desde la cima hasta el pie de la montaña. El sistema de embotelladores sufre una reducción de casi el 50% de sus plantas productoras en la Argentina. Este hecho lleva a tener plantas mucho más eficientes y tecnificadas, manejadas con menos personal, más capacitado. Es necesario el fortalecimiento del sistema de calidad para poder llevar a cabo la gestión en el nuevo marco de reglas.

La clave está en la reducción que sufre IBC y la necesidad de comenzar a tercerizar servicios.

La estrategia general es: a través del cliente principal IBC llegar a brindar una oferta global de servicio a toda la red de valor a través del cliente objetivo IBC. Hablo de red de valor pues el sistema IBC implica la interrelación de varias cadenas de valor. Ahora bien, si las necesidades del cliente son sistémicas la oferta deberá ser coherente y adoptar la misma forma. Aquí surge un punto de diferenciación ya que muchas empresas competidoras ofrecen una variedad de servicios inconexos que no necesariamente se encuentran alineados con las necesidades del cliente. Para que la oferta alcance dichas características se debe conocer bien el “sistema cliente”.

Con su casa matriz en los Estados Unidos, en dónde cotiza en bolsa, el negocio principal de IBC es la venta y comercialización de concentrados y bases de bebidas a los embotelladores del sistema. La mayoría de dichos embotelladores son franquiciantes y sólo algunos pertenecen por razones estratégicas a IBC. Así es que los embotelladores no sólo son responsables del manejo del producto terminado (bebidas, jugos, aguas minerales) sino que mantienen responsabilidad en el manejo de las marcas registradas que son propiedad de la corporación. Este nicho en el que me estoy enfocando (ámbito: Rep. Argentina) es más grande y complejo de lo que aparenta a primera vista ya que implica una inmensa red de valor, cuyo manejo global se controla desde la corporación IBC. Todo este *sistema* representa una gran oportunidad de negocio.

"Los métodos gerenciales utilizados por las escuelas tradicionales son insuficientes en estos tiempos que corren. Los gerentes deben entender los procesos que intervienen en la generación de productos y servicios". W. E. Deming.

El sistema productivo de bebidas (sistema embotellador) puede verse como proceso según la siguiente **figura 1**:

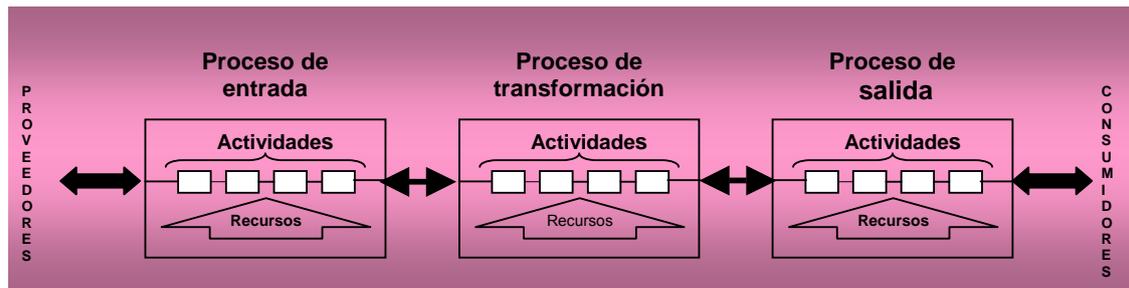


Fig. 1

Todas las actividades relacionadas con la provisión de insumos y servicios para la elaboración se encuentran dentro del proceso de entrada. Durante el procesos productivo todo lo que entró se transforma en un producto/servicio determinado, por medio de las actividades de transformación. Una vez obtenido el producto/servicio, lo debemos hacer llegar al consumidor, aquí es dónde analizaremos las actividades del proceso de salida. Cada uno de estos tres procesos y sus actividades relacionadas requieren de distintos tipos de recursos para ser llevados a cabo.

Analizaré en cada caso las actividades asociadas y las oportunidades de prestar un servicio externo.

Dentro de los proveedores se han diferenciado aquellos proveedores de insumos de tipo A, que conforman la bebida o está en contacto directo con ella. Por ejemplo, azúcar, jarabe de maíz de alta fructuosa (JMAF), anhídrido carbónico (CO₂), aditivos de lavado de botellas, empaques primarios).

Insumos de tipo B, auxiliares no constituyentes del producto, pero que pueden afectar su integridad por contacto con los equipos del proceso. Por ejemplo, los usados en tratamiento de agua, elaboración de jarabe, embotellado, limpieza y saneado, lavado de equipos).

Insumos de tipo C, son los equipos, instrumental y consumibles para actividades de monitoreo, control y análisis de laboratorio.

Los insumos de tipo A son de importancia estratégica en la elaboración del producto. En el proceso denominado de entrada, se han identificado las principales operaciones o actividades que sufren este tipo de insumos y se detectaron áreas de oportunidad para brindar servicio.

Actividades asociadas al proceso de entrada

Adquisición de insumos e ingredientes: CO₂, azúcar, JMAF, N₂, H₂O.

Adquisición de materiales auxiliares.

Adquisición de equipamientos para bebida fría.

Adquisición de materiales para packaging: botellas, latas, etiquetas, bolsas, tapas.

Inspecciones de insumos, ingredientes y materiales de packaging.

Almacenamiento.

Áreas de oportunidad de servicio

Evaluación de proveedores (servicio y producto).

Auditorias de pre aprobación de nuevos proveedores.

Follow up acciones correctivas.

Análisis físico químicos y microbiológicos.

Certificaciones.

También es muy importante destacar que IBC es una compañía que cuenta con su propio sistema de calidad, basado en ISO en un 80 %. Dicho sistema es conocido como “The IBC Quality Sistem” (TIBCQS) o mas simplemente “Quality Sistem” (QS). Se observa un alto grado de compromiso con la calidad desde altos niveles gerenciales hasta los empleados de niveles más bajos. A nivel corporativo, los resultados de calidad impactan en cierto grado en el bono anual por resultados que reciben los empleados de marketing. De esta manera la calidad representa para IBC una ventaja competitiva que asegura la imagen corporativa y el valor de sus marcas.

A continuación se muestra un diagrama representando la estructura del sistema de calidad de IBC.



Fig. 2

En la declaración de calidad de la corporación se expresa la importancia de la calidad en cada una de las acciones de la compañía y se evidencia el concepto de calidad no sólo como una política empresarial sino como estrategia para lograr una ventaja competitiva.

Declaración de Calidad de IBC.

“La Calidad es algo más que algo que saboreamos, vemos, medimos o administramos. La Calidad se muestra a sí misma en cada una de nuestras acciones, se extiende sobre todo lo que hacemos. Desde el procesamiento, al empaque, al vertido, cualquier cosa con menos del 100% de Calidad es inaceptable. Nuestros consumidores a lo largo del mundo merecen las bebidas de más alta Calidad que podamos producir, todo el tiempo.”

Respecto de los niveles restantes de la pirámide (cada término se define en el glosario) entrego un ejemplo práctico para cada uno de ellos:

Principio1: Símbolo de Calidad. La Compañía debe demostrar su liderazgo siendo un símbolo de Calidad en todo momento.

Política de instalaciones y gente: Las instalaciones, actividades de servicio y la gente deben demostrar liderazgo y calidad en todo momento

Estándar de calidad para instalaciones: La imagen y mantenimiento de las oficinas, plantas e instalaciones en general reflejan la posición de liderazgo de calidad de la Compañía.

Programa para instalaciones: este programa incluye requerimientos para construir, ampliar y mantener instalaciones con la aprobación de la División Corporativa de IBC, de manera de reflejar una imagen de calidad favorable.

Procedimiento estándar operativo sobre instalaciones: en este documento se detalla cada uno de los criterios y requerimientos de diseño y mantenimiento para cada una de las instalaciones dentro del predio de la planta embotelladora.

De este modo se deberá elaborar un programa que permita cumplir con este último estándar. El mismo contará con los procedimientos operativos del caso, según los requerimientos de la compañía.

Actividades asociadas al proceso de transformación

Organización y planeamiento de la producción

Producción del agua tratada (Es el agua que se utiliza para embotellado y se la considera uno de los insumos críticos del proceso).

Proceso de producción de jarabe simple (solución de azúcar en agua).

Elaboración del jarabe terminado para bebida envasada y para máquinas dispensadoras.

Elaboración de la Bebida.
Inspección de envases en línea (control humano y electrónico).
Arranques y paradas de líneas de producción.
Higiene y sanitización de equipos e instalaciones.
Transporte de envases: neumático y cadena.
Inspección visual y con equipos electrónicos .
Limpieza y sanitizado de contenedores.
Proporcionado de jarabe terminado y agua.
Carbonatado.
Operación de llenado (contenido neto, control de fragmentación de vidrio).
Capsulado de botellas.
Ensayos de liberación de producto terminado.
Paletizado.

Áreas de oportunidad de servicio

Certificación ISO 9000:2000.
Certificación HACCP.
Buenas Prácticas de Manufactura (Capacitación y control de aplicación efectiva).
Control estadístico de Procesos (Capacitación y control de aplicación efectiva).
Estudios de costos de no calidad.
Estudios de factibilidad de equipamiento de planta.
Análisis físico químicos y microbiológicos.

Actividades asociadas al proceso de salida

Planeamiento logístico.
Depósito y centros de distribución: almacenamiento, manipuleo y manejo de indicadores de edad y rotación.
Armado de carga de camiones.
Distribución.
Control de edad, rotación y exposición en el punto de venta.
Operaciones en el punto de venta (máquinas dispensadoras, equipos de frío, etc.).

Áreas de oportunidad de servicio

En *depósitos y centros de distribución*:

Inspección de condiciones de almacenamiento.
Edad y rotación del producto (control de indicadores).
Buenas prácticas operativas (inspección y verificación).
Capacitación en manejo de producto y producto no conforme.
Inspección de vehículos.
Control de contaminantes en paletas de bebida.

En *mercado*:

Auditoría de mercado

Edad y Rotación de producto (control de indicadores).
Control de cumplimiento con estándares de merchandising de la compañía.
Capacitación de manejo y cuidado de integridad de producto en supermercados.

5. Descripción y diseño del producto/servicio

Hasta aquí he hecho un análisis del sistema cliente y de sus necesidades, identificando áreas potenciales de servicio que llamo áreas de oportunidad de servicio. Haber elegido un enfoque sistémico significa que el cliente recibirá una oferta integral, conjunta, global. No basta un buen producto básico como lo es una certificación aisladamente. La oferta global debe ser buena y ajustarse a las necesidades globales.

Siguiendo la visión conceptual de producto según autores como P. Kotler, por la que se toma al servicio como un producto intangible, llamaré producto a cada uno de los servicios a brindar. Por ejemplo dentro de la **oferta básica de inspección, análisis y certificación** existe una amplia **gama de productos**. Para el caso de los productos que ofrece la empresa SGS, se detallan en el anexo I.

Para el diseño de la oferta y entrega del servicio se deberán tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Análisis y diagnóstico de oportunidades de servicio detectadas en el cliente como sistema.
2. Generación de la propuesta: manteniendo el foco en el producto base, se realizará el ajuste de servicios de acuerdo con las necesidades del sistema cliente.
3. Servucción o producción del servicio

Respecto del **punto 1**, ya he hecho una descripción en el apartado “**Comportamiento de la compañía de bebidas IBC en los últimos años**”.

Punto 2. La propuesta inicial debe ser generada con intervención del cliente de manera de customizar la oferta. Es importante aclarar que si bien la oferta será global, el cliente siempre podrá seleccionar una parte de la misma y en todos los casos el servicio estará confeccionado a medida.

Es clave realizar una **investigación preliminar** antes de tomar contacto con el cliente. El cliente debe percibir cierto grado de familiarización por parte del proveedor con el que hacer de la empresa a la que se dirige el servicio.

Las fuentes de información son variadas y salvo que se requiera de información estratégica más compleja, las fuentes de información secundaria representan un excelente medio. Por las características del cliente del que hablamos es muy probable que tenga una

página Web. De allí se pueden extraer los fundamentos principales de la organización, visión, misión, sus principales actividades, metas y objetivos. También en muchos casos se puede obtener una generalidad de la estructura organizacional y hasta el mismo reporte financiero.

Otra forma de conocer al potencial cliente es analizando su cadena de valor. Proveedores, clientes y consumidores nos dan pistas de las necesidades actuales y futuras de la organización en cuestión.

Los medios gráficos y electrónicos o virtuales abundan en datos sobre empresas. Está en la habilidad del usuario en lograr filtrar los datos que entreguen información valiosa para el negocio.

Las relaciones y contactos especializados como fuente informal de conocimiento no deben ser subestimados aunque siempre será necesario chequear la fuente y el contenido de la información antes de hacer uso de ella.

No es mi intención colocar a las fuentes de información obtenidas por contratación a empresas especialistas en información de mercado en segundo lugar, sólo quiero destacar que para el fin de alcanzar cierto grado de conocimiento del cliente y sus necesidades, existe una batería de información secundaria, cuya obtención representa un costo insignificante para la empresa proveedora de servicios.

Para el caso particular de IBC se da que SGS viene brindando servicio en el área de muestreo hace ya varios años. De esta forma ha alcanzado un alto grado de conocimiento del sistema que se asiste. Por otra parte hace ya casi dos años que la empresa a través de su División Consumer Services (DCS), ha ganado por licitación la tercerización de un laboratorio centralizado de IBC. Dicho laboratorio posee un grupo de profesionales altamente calificados y con larga experiencia dentro del sistema. Este es un punto clave para DCS que representa no sólo una invaluable fuente de información sino una ventaja competitiva de la que se hará referencia más adelante.

Dentro de las oportunidades de servicio detectadas en el proceso de transformación, me referiré a modo de ejemplo a la certificación ISO y HACCP.

El cliente IBC posee su propio sistema de calidad. Esto se observa también en otras industrias por ejemplo la industria automotriz con su sistema de calidad QS. International Beverages encuentra en la ISO gran cantidad de puntos en común, sin embargo quedan afuera algunos requerimientos que son específicos de la industria de gaseosas y otros que son mandatorios desde su Casa Matriz en Estados Unidos. La propuesta para este caso en particular es ofrecer una certificación ISO 9001:2000 “plus”. Plus implica seleccionar una serie de procesos que son característicos y clave para IBC de modo que al certificar se estarán incluyendo también dentro del proceso de certificación.

Otro caso lo constituye HACCP. Algunas plantas embotelladoras de IBC elaboran jarabe para las máquinas dispenser de restaurantes de comida rápida. Algunas de estas empresas solicitan que la planta productora de jarabes tenga en marcha un programa HACCP. En este caso también es posible implementar un programa HACCP a medida.

Punto 3. La servucción es el neologismo correspondiente al concepto de producción de un servicio. El término fue creado por Eiglier P. y Langeard E. en 1987. Éstos autores consideraron la teoría general de los sistemas para analizar el concepto de servucción. El

sistema de servucción tendrá como finalidad la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Según los autores, el sistema de servucción posee un conjunto de seis elementos interrelacionados entre sí:

1. El cliente. Participa en el proceso de diseño y producción del servicio. Su presencia es indispensable para la producción del servicio.
2. Soporte físico. Son los instrumentos necesarios para brindar el servicio. Por ejemplo, oficinas, computadoras, normas de calidad, manuales, informes y reportes.
3. Personal de contacto. Son aquellas personas que estarán en contacto directo con el cliente. Ejemplo: en una certificación ISO, el auditor líder.
4. El servicio. Es la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto para dar como resultante la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
5. Sistema de organización interna. Está relacionado con el área no visible de la empresa prestadora de servicio y tiene que ver con la organización de los recursos humanos, financieros, operativos y estratégicos de la organización. Aquí debemos incluir también la cultura empresarial, los sistemas de diseño y el sistema de control de calidad de servicio, del que me referiré más adelante.
6. Los demás clientes. En nuestro caso nos dirigimos a clientes corporativos complejos que he denominado sistema cliente. Si bien el cliente corporativo International Beverages Company (IBC) es el target, todos los componentes de la trama de valor constituyen otros clientes no menos importantes, depositarios del servicio final.

De este modo, podemos representar lo expuesto a través de la siguiente figura:

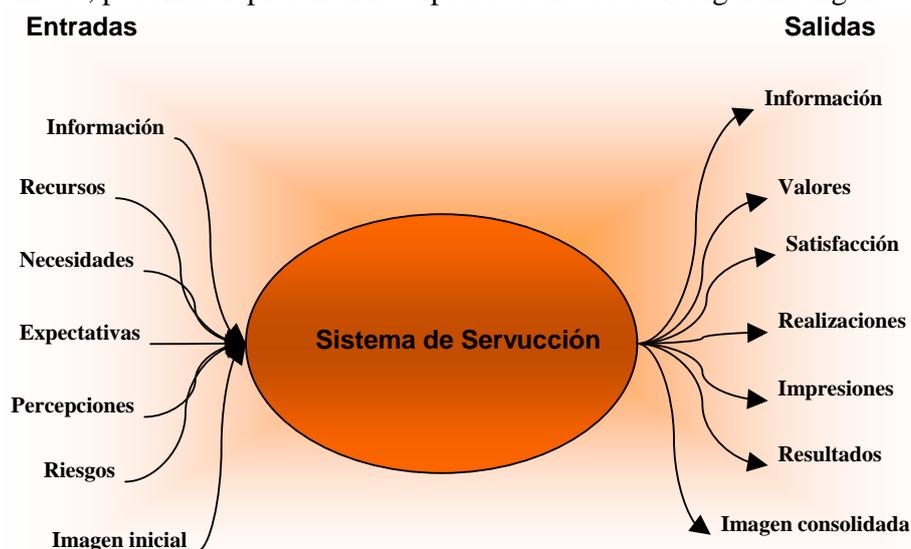


Fig. 3

El sistema de servucción funciona como una fábrica muy especial, ya que la mayoría de los insumos al igual que el producto final, son intangibles. En la elaboración del servicio interviene directamente el cliente y al tiempo que el servicio se produce, es consumido simultáneamente.

El elemento de entrada “imagen inicial” de la **figura 3**, hace referencia precisamente a la intangibilidad del producto. Respecto de la intangibilidad, es un elemento fundamental a considerar ya que el cliente se basará en gran medida en la imagen inicial de la empresa, de ahí la importancia de cuidar todo lo relativo a imagen. La empresa prestadora del servicio debe definir los atributos generales que caracterizan al servicio ofrecido, que darán las señas de identidad que lo distingan y haga recordar el producto:

1. Competencia. Hay capacidad para brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente, existen recursos técnicos y humanos, así como “know how” y ello se demuestra a través del personal de contacto.
2. Fiabilidad. Existe consistencia de resultados en los servicios ofrecidos. Lo dicho se cumple.
3. Reactividad. La respuesta al cliente se da en tiempo y forma. Es importante establecer mecanismos indicadores de gestión que permitan medir este parámetro. Ejemplo: llevar una base de datos con los contactos y respuestas realizadas.
4. Accesibilidad. El personal es fácilmente contactable y de trato amable. Respecto al trato del cliente se puede hacer hincapié en los períodos de inducción del personal nuevo. En relación a la comunicación, siempre es importante dar a conocer la forma de comunicación más rápida y apta para cada caso: teléfonos, celulares, Internet, contacto personal.
5. Comprensión. De aquí la importancia no sólo de la investigación preliminar del cliente sino la preocupación y constante comunicación para comprender la demanda de necesidades.
6. Comunicación. Siempre se darán a conocer las características de la oferta de forma clara y precisa, propiciando la retroalimentación con el cliente.
7. Credibilidad. Basado en la intangibilidad del producto, y el hecho de que a diferencia de un producto físico, el servicio no puede ser testeado previamente, el cliente suele percibir un alto grado de riesgo. La compañía realiza grandes esfuerzos coordinados desde la alta Dirección para transmitir los valores y el código de ética de la empresa.
8. Seguridad. Los clientes están protegidos contra riesgos físicos, financieros y morales. Estos puntos son considerados a la hora de cerrar la contratación del servicio por medio de la firma de un contrato que es la forma legal de acuerdo por medio del cual las partes contraen ciertos derechos y obligaciones.
9. Cortesía. Es un atributo universal en todo tipo de servicio. Aunque parezca trillado y redundante es común su ausencia a la hora de vender un servicio.

10. Tangibilidad. Este punto está relacionado con lo que anteriormente se ha definido como soporte físico, dentro del que podemos incluir el entorno. Por ejemplo, las oficinas en donde se realiza contacto con el cliente no debe ser siempre en el lugar de trabajo del mismo. Según experiencia personal, existen razones relacionadas con la percepción de imagen de la empresa que hacen necesario que algunas reuniones con el cliente se hagan en las oficinas de la empresa de servicio, de modo que el prestador de servicio materialice la imagen inicial percibida por el cliente. Es importante en dichas reuniones tener organización y puntualidad para afianzar la imagen de solidez, credibilidad, etc. Así mismo, el entorno y la ambientación deben ser agradables. Considero que el manejo de la imagen es clave en todo el proceso de negociación y nunca deberá considerarse como un ligero acto publicitario.

6. Gestión de la calidad de servicio

El sistema de gestión que se propone considera tres elementos para su desarrollo efectivo y eficaz.

1. Planificación

2. Ejecución

3. Control

6.1. Planificación

La planificación da el respaldo necesario para alcanzar los objetivos de servicio. Para la instalación del sistema de gestión será necesario realizar un relevamiento para conocer con que tipo de recursos humanos y financieros se cuenta. En esta etapa es fundamental definir una estrategia a seguir, en este caso la estrategia de calidad.

¿Porqué elegir una estrategia de calidad?

La teoría de juegos fue desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern en 1944. Esta teoría de amplia aplicación es usada tanto en microeconomía para entender el comportamiento de los oligopolios como para los juegos de la vida cotidiana. Su valor para el presente trabajo radica en dicha teoría también explica conductas estratégicas y lo que planteo es la calidad como estrategia.

Todos los juegos tienen en común tres cosas: reglas, estrategias y recompensas. En el servicio que planteo las reglas de juego están básicamente impuestas por el cliente, podríamos decir que son los requerimientos del cliente. Cumpliendo los requerimientos, alcanzaremos sus expectativas. La estrategia es el conjunto de acciones propuestas para alcanzar las expectativas del cliente. Por último la recompensa es doble pues comprador y vendedor se benefician con un servicio de valor superior y desempeño más efectivo respectivamente.

En el nicho de estudio no hay empresa competidora que esté entregando un servicio tal y como lo planteo en el presente trabajo. ¿Cuál es el desenlace final del mercado?. El equilibrio de un juego se conoce como equilibrio de Nash porque fue John Nash el primero que lo propuso. En el juego de utilizar la calidad como arma estratégica, existe lo que se conoce como estrategia dominante, que es mi mejor decisión independientemente de lo que el otro haga. Cuando las dos partes tienen la misma estrategia dominante, estamos en presencia del equilibrio de Nash. Tanto la competencia como nosotros podríamos optar por la misma estrategia dominante. El análisis de situación indica que sin importar lo que la otra parte haga, la conclusión final será optar por la calidad como estrategia porque es lo que más recompensas brinda de acuerdo con las experiencias registradas en varias compañías alrededor del mundo (ver Anexo III, "Teoría de juegos").

Si se da el equilibrio, cabría pensar que ya no existe ventaja competitiva ni diferenciación. Sin embargo, existen razones empíricas para pensar que quien dé el primer paso tendrá una ventaja inicial, más detalle se dará en el análisis FODA.

Mientras tanto se puede adelantar que hay mitos alrededor de brindar un servicio con diseño estratégico de calidad. Entre ellos, el paradigma: *“la calidad es cara”*. Como se desprende de la lectura anterior, quitando el tema de certificación lo cual no representa un gasto significativo, se trata mayormente de reorganizar los recursos ya existentes. También, de acuerdo con Tom Wise, existen variados motivos por los que fracasan los programas de calidad total, a veces existe desconocimiento del tema por parte de la Dirección, otras por falta de compromiso, descreimiento, conformismo con el status quo, deficiencias en la comunicación, burocracia, superficialidad, otras veces se asocia la calidad únicamente a las áreas técnicas exclusivamente y en general los cambios culturales son los más resistidos y temidos, también por desconocimiento. Para neutralizar todas estas fuerzas negativas, sintetizo las características de las acciones a tomar en cuatro posibles conductas sustentadas desde la Dirección:

- Comunicación.
- Motivación.
- Trabajo en equipo
- Organización.

Para completar, quisiera agregar la visión de Berry L. L., Bennet D. R. y Brown C. W. respecto de los beneficios derivados de aplicar estrategia de calidad:

- Mayor lealtad del cliente.
- Multiplicación de los negocios.
- Reducida vulnerabilidad a la guerra de precios.
- Capacidad de disfrutar de precios relativos más altos, sin que ello afecte a la participación de mercado.
- Costos de mercado inferiores.
- Crecimiento de la participación de mercado.

Por la experiencia recogida por los citados autores, podríamos concluir sintetizando que:

Estrategia de Calidad Total = Ganancia Económica

6.2. Ejecución

Dentro del punto de Ejecución me referiré en principio al tema ISO y luego dedicaré algunas páginas en definir aspectos clave varios acerca del personal de contacto dentro de la servucción.

Para una exitosa ejecución del proceso de calidad recomiendo por un lado la implementación de un sistema ISO y por otro enfocar fundamental atención en la calidad del servicio interno dentro de la organización. Es muy importante destacar que la normalización ISO no debe ser un proceso de esclerosamiento o burocratización de la unidad de negocio. Recordemos la siguiente expresión de Peter Drucker: *“el último acto de una organización herida de muerte es publicar un manual de normas y procedimientos”*.

Una vez bien definidos los límites del proceso de servucción, creo que la certificación de la norma ISO 9001:2000 para dicho proceso sería lo más adecuado para asegurar la consistencia de la calidad de servicio necesaria para alcanzar las expectativas del depositario del mismo. Dentro de la norma son de destacar los puntos relativos al compromiso que debe adoptar la Dirección con el sistema de calidad (punto 5.1) , el enfoque al cliente (punto 5.2), la provisión de recursos necesarios para satisfacer los requisitos del cliente (punto 6), la comunicación con el cliente (punto 7.2.3) en cuanto a información, consultas y retroalimentación, la satisfacción del cliente (punto 8.2.1) y la mejora (punto 8) que es lo relacionado al análisis de causas de no conformidades y toma de acciones correctivas para la mejora continua.

Para el caso de la División Consumer Services de SGS es un proyecto muy viable ya que otras Divisiones de la Compañía ya están certificadas y hay otras que han comenzado a certificar ISO. Una de las últimas en proceso es la División de servicios de petróleo y petroquímicos.

Con la certificación se logra la consistencia de los estándares fijados para alcanzar las expectativas del cliente, siempre con miras de mejora continua y por otra parte consolida la percepción de imagen del cliente, frente a la intangibilidad del producto/servicio.

“Para lograr una buena comunicación externa con el cliente es necesario establecer primero una buena comunicación interna”.

Servicio interno: La clave de la satisfacción.

El último y más visible eslabón de una cadena de valor, el consumidor final, es el que naturalmente recibe la mayor atención. Sin embargo, el éxito final se encuentra altamente determinado por el éxito parcial de cada uno de los eslabones anteriores. Los eslabones de esta cadena en realidad pertenecen a un gran sistema de eslabones o subsistemas que se encuentran más o menos relacionados entre sí. No existen subsistemas autónomos completamente, cada uno de ellos provee y recibe algo de los otros. De esta manera, se establece una relación de servicio interno dentro de una compañía. A cada uno de estos eslabones o subsistemas se los llama también unidades de servicio interno. Ejemplos

típicos de dichas unidades de servicio interno serían: contaduría, sistemas, legales, recursos humanos, relaciones públicas, marketing, finanzas, ingeniería, etc.

La satisfacción del cliente externo depende de la cooperación y el trabajo en equipo entre las unidades de servicio interno y sus respectivos clientes internos. Durante mucho tiempo este hecho había sido ignorado en varias empresas de Estados Unidos. Una serie de encuestas de percepción de satisfacción realizadas en varios departamentos de 39 industrias revelaron un porcentaje de respuestas favorables por debajo del 50 por ciento (*Ver ref. bibliográfica, Internal Service Excellence de Richard D. Hays*). Lo curioso es que muchos de los departamentos encuestados predijeron resultados favorables muy por encima de la realidad. El motivo es que todos en general tenemos una visión particular de las cosas. En las unidades de trabajo sucede lo mismo y si no se tratan de alinear puntos de vista, se producen grandes frustraciones, baja el estímulo, la organización puede comenzar a trabajar con baja calidad de servicio y alto costo.

Existen algunos puntos que se podrían mencionar y que ayudan a exacerbar las crisis y conflictos internos:

1. Situación de monopolio aparente: se da cuando una determinada unidad de servicio interno ha brindado con cierta exclusividad un determinado servicio durante algún tiempo. La misma no permite que otras unidades invadan su terreno. Aún cuando esté desbordada de trabajo, no delegará tareas. La alta gerencia puede decidir tercerizar parte de las tareas de dicha unidad para mejorar la calidad del servicio y bajar los costos.
2. La fuerza de la cultura interna: cada organización posee una serie de valores culturales que son compartidos por los empleados. Cuando estos valores se convierten en dogmas rígidos, aparecen los problemas. Ejemplo: en épocas de alta tecnificación, la informatización de los sistemas parece ser imperiosa para poder procesar grandes cantidades de información en tiempos razonables. En algunas corporaciones se ha establecido como meta alcanzar altos grados de tecnificación. Esto sólo es deseable si tiene algún efecto en aumentar la satisfacción del consumidor final. Un sofisticado sistema de comunicación informático tendrá poco rendimiento si de antemano no existe buena comunicación entre las unidades de servicio.
3. Expectativas no alcanzadas y bajo nivel de medición de resultados: alto es el sentimiento de frustración cuando el servicio brindado no alcanza las expectativas del cliente interno. Desgraciadamente muchas veces el cliente no reclama con la necesaria crítica constructiva. Otras, el reclamo se evapora en el olvido, ya sea porque no queda registrado o porque se asume como una crítica que más vale esconder debajo de la alfombra. Es entonces necesario establecer un registro de

reclamos y adelantarse a los problemas realizando mediciones que permitan establecer el nivel de satisfacción.

4. Oferta de servicio ineficiente: una situación que puede ocurrir en una unidad de servicio es querer satisfacer la demanda creciente de pedidos provenientes de otras unidades. Ello puede estar traducido en el mero aumento de trabajo como también en una diversificación de servicios a proveer. Lo primero a considerar deberían ser los recursos con que se cuenta y el costo del aumento de la complejidad. Cuanto mayor sea la variedad de servicios, mayor la complejidad y, pasado cierto umbral, más baja se hace la confiabilidad. Como lo indica la teoría del caos, sistemas altamente complejos poseen mayor probabilidad de desestabilizarse.

El diario Clarín del 9 de junio de 2002 en una nota titulada “Las empresas rinden examen”, entrega una interesante conclusión sobre el nivel de satisfacción laboral realizada por AON Consulting Identidad & Imagen:

“Las empresas argentinas no se hacen cargo de la insatisfacción de sus clientes con el servicio que les prestan, y en vez de buscar dentro de sí mismas alguna solución a sus males, optan por culpar a cualquier otro factor externo”.

La encuesta se realizó entre veintitrés empresas locales, relevando opiniones de 16.700 empleados en todo el País. El estudio llevó diez meses, las encuestas fueron anónimas y abarcó cinco sectores: holdings de empresas diversas, bancos, automotrices, alimenticias y universidades privadas, excluyendo empresas de telecomunicaciones.

Otra observación interesante que se desprende de la investigación es que la falta de reconocimiento, de autonomía y de desafíos, resultan **más desmotivantes que un bajo sueldo**.

Para el caso de las alimenticias se vio que 85 % del personal está dispuesto a realizar un esfuerzo “extra” para su empresa. Es notable este hecho, ya que en muchas ocasiones los proyectos se traban por falta de recursos económicos, sin tener en cuenta el inmenso potencial humano que reside dentro de la misma empresa.

Otro dato interesante y aunque al lector le parezca reiterativo, la encuesta arroja que el 45 % de los empleados de automotrices y 43 % de las alimenticias resienten la falta de comunicación.

Esta encuesta respalda con datos numéricos una serie de hechos dentro de la cultura organizacional que marcan necesariamente la dirección estratégica en dónde se debe hacer foco en materia de satisfacción interna. No hay problemas de costos, las oportunidades son casi ilimitadas. Es como encausar la energía de un río para producir energía eléctrica. En muchas empresas, el agua llega al mar sin penas ni gloria. Los datos detallados de la encuesta se presentan en el cuadro a continuación:

Niveles de satisfacción	Holdings	Alimenticias	Automotrices	Bancos	Universidades privadas
Nivel de disposición de los empleados a hacer un esfuerzo extra	78%	85%	75%	65%	51%
Satisfacción con la política interna de comunicación	70%	57%	55%	64%	73%
Niveles de conformidad con los sueldos y beneficios	54%	64%	62%	46%	56%
Satisfacción con la imagen de la empresa ante sus clientes	59%	68%	63%	69%	57%
Satisfacción con el posicionamiento de la empresa en el negocio	63%	45%	35%	40%	51%

Reproducción Diario Clarín Económico del 9/6/02, fuente: AON Consulting Identidad & Imagen

“Las empresas exitosas son las que dan mayor participación a la gente y cuyas estrategias de negocios son claramente compartidas por todo el personal”.

Este enunciado y otras más son las conclusiones que se desprenden de en un informe mundial realizado por Accenture y NOP Research Group. La encuesta incluyó a 483 profesionales Senior de empresas de diferentes industrias de los Estados Unidos, Europa, Asia y Australia. El 57 % de la muestra se mostró preocupada por la retención de talentos, 47 % en mantener una organización flexible y el 46 % en desarrollar habilidades.

Informe mundial realizado por Accenture y NOP Research Group. Entre las principales tendencias, se observa que la retención de talentos en las Compañías figura como uno de los principales desafíos (**gráf. 1**). Dentro del juego de políticas ejercidas sobre el personal, dichas políticas parecen tener un impacto significativo y decisivo sobre el éxito de los negocios (**gráf. 2**).

El paradigma de los perfiles a seleccionar para un determinado puesto podría estar cambiando. Alineado con los vertiginosos cambios de mercado, es necesario que el empleado esté preparado para el cambio rápido y constante de su entorno. Así es que en el **gráfico 3** se observa que luego de las habilidades técnicas se busca la flexibilidad y la adaptabilidad.

Por último en el **gráfico 4** se observa que luego de las políticas de compensación, será necesario recurrir a nuevas técnicas de reclutamiento que hagan uso de la creatividad. Nada mejor que utilizar herramientas y técnicas del pensamiento lateral de E. de Bono. De esta manera poder descubrir las cualidades y habilidades requeridas para enfrentar los nuevos desafíos que se enfrentan en un mercado cambiante.

Nuestra mente por medio del input que obtiene a través de la percepción, organiza la información que recibe por medio de esquemas lógicos de pensamiento. Una vez que se ha formado un esquema, la mente ya no necesita analizar o clasificar la información. De este modo, la mente sigue el esquema automáticamente. Por ejemplo, si para salir de nuestras casas por la mañana nuestra mente se pusiera a analizar todas las precauciones que debemos tomar para llegar a nuestro trabajo sanos y a salvo, las alternativas son tantas (más en estos días), que tal vez pasarían meses y terminaríamos perdiendo el empleo. Lo que hace nuestra mente es tomar algunas alternativas y armar un esquema de funcionamiento que nos permita llegar al trabajo en un tiempo razonable. Este comportamiento esquemáticamente inteligente se repite en otras circunstancias. La mente desea reconocer e identificar la certidumbre lo más pronto posible, para pasar rápidamente a la acción. Es así, que nos aferramos firmemente a los paradigmas, los mismos nos dan una sensación de seguridad. Sin embargo, si queremos enfrentar con éxito los desafíos que nos depara el mercado, necesitaremos encararlos no sólo con inteligencia sino con creatividad, analizando varias alternativas. Edward de Bono cita en uno de sus libros un viejo refrán judío: “Si hay dos líneas de acción, deberíamos tomar la tercera.”

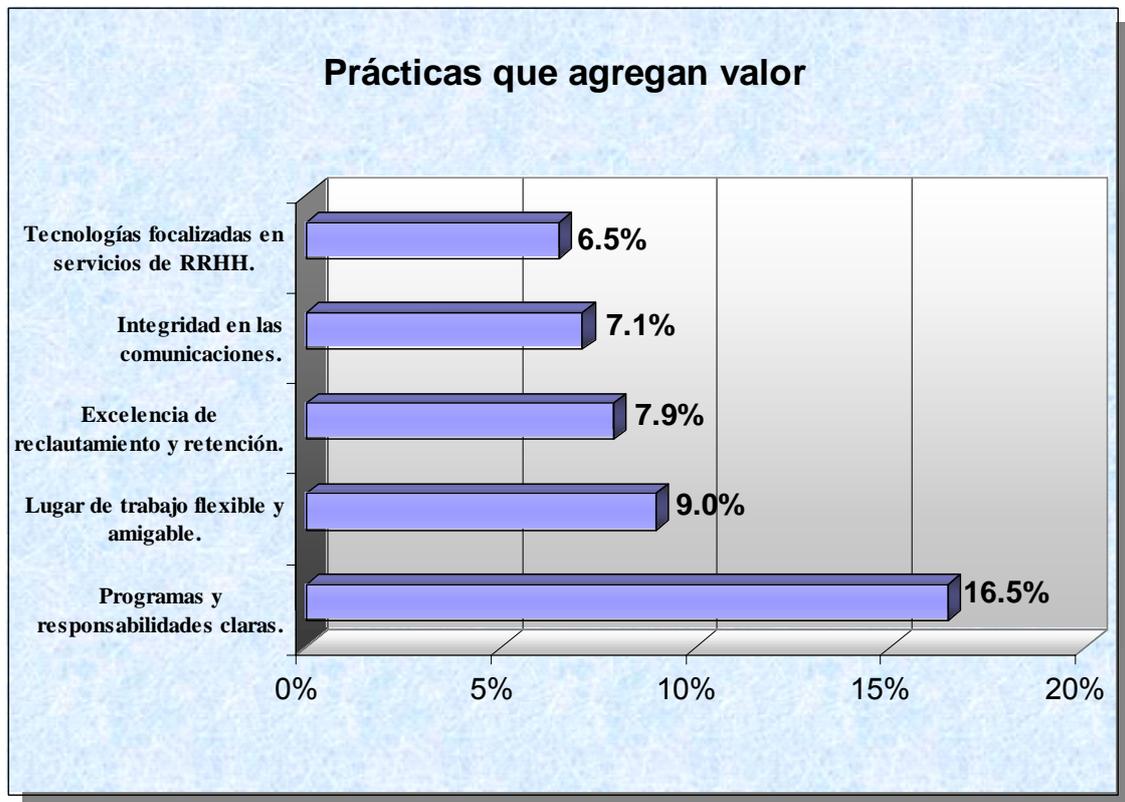


Gráfico 1

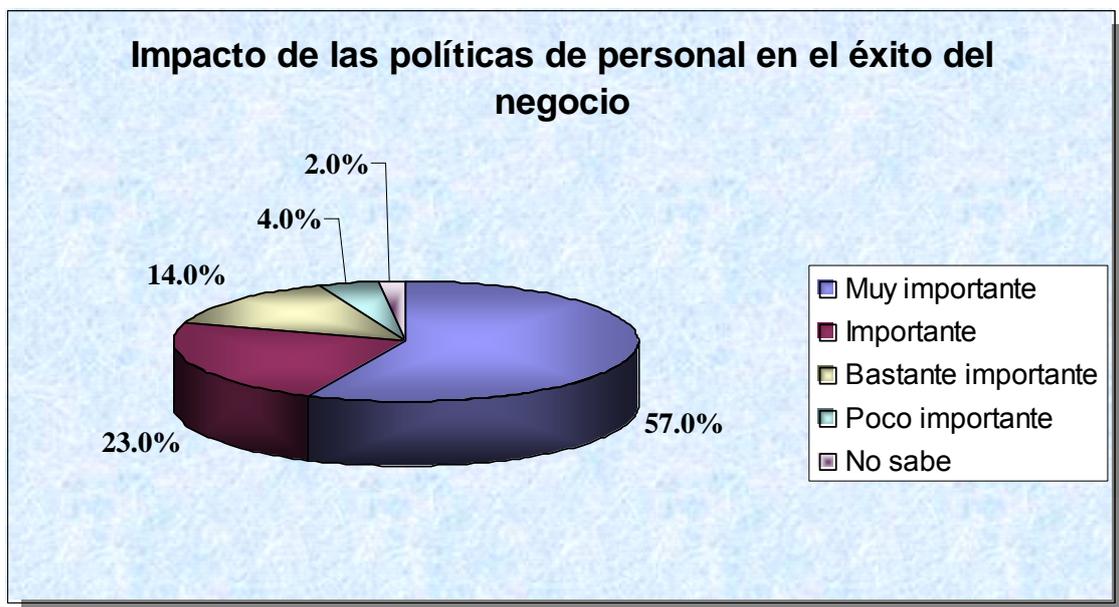


Gráfico 2

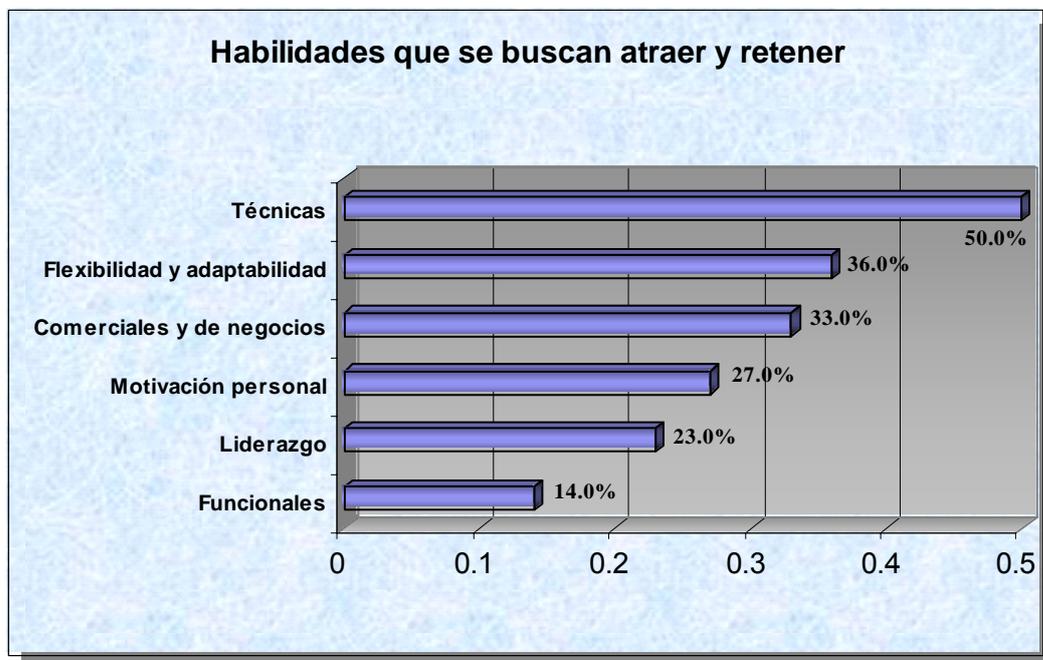


Gráfico 3

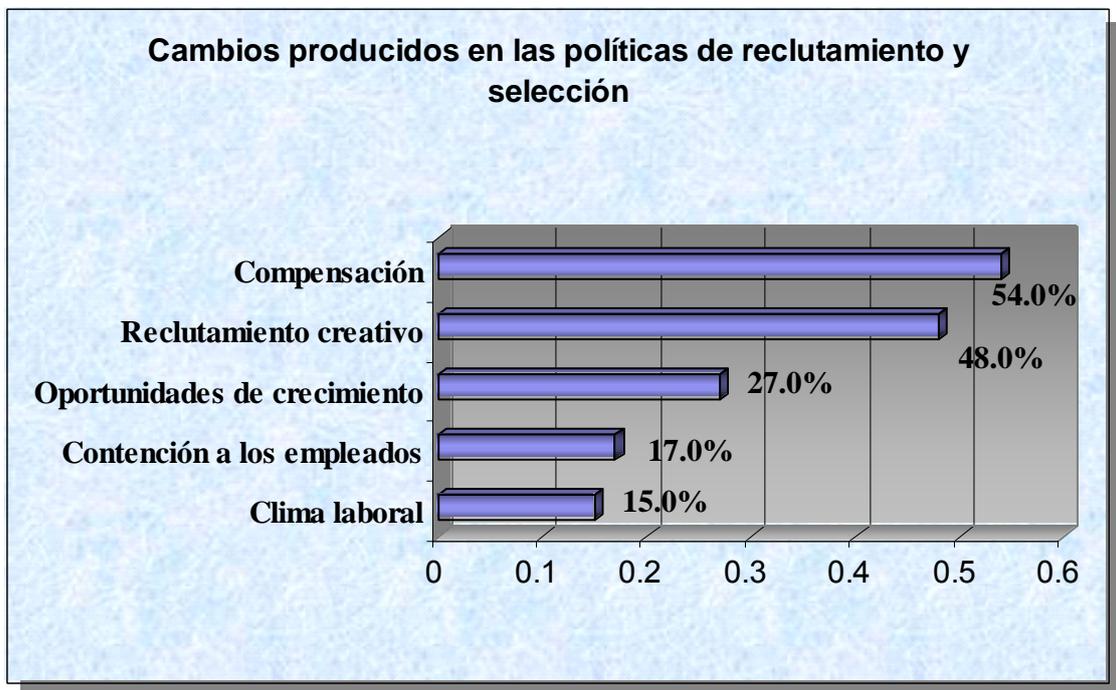


Gráfico 4

Rodolfo Maqueda, Gerente de la Práctica de Human Performance de la consultora Accenture indica en una nota del diario La Nación 9/6/02 sección Empleos, que los resultados de la investigación pueden ser extrapolables a América Latina. También se remarca la práctica saludable de dar poder al empleado para que encauce su creatividad. Por otra parte, dice Maqueda: *“-A la gente hay que darle la oportunidad de rotar para que pueda entender con criterio la problemática de la empresa, pero también hay que hacer que entienda que el cambio no es malo”*.

El cambio aunque temido a veces, no es algo ajeno a nuestro ser y forma parte de nuestra naturaleza. Debe ser entendido como sinónimo de crecimiento, evolución, mejora continua.

Una reciente estudio realizado por la firma consultora Watson Wyatt revela que determinadas políticas de RR.HH. incrementan el valor de mercado de las compañías hasta un 47 %. Según se detalla en el **gráfico 5**, las compañías que obtienen mayores beneficios económicos, son las que conducen políticas referidas a recompensas y responsabilidades claras.

*Prácticas que agregan valor. Estudio de Watson y Wyatt (WW).
Diario La Nación Clasificados del 11 de agosto de 2002.*

Ciertas políticas de manejo de RR.HH. como las que se detallan en el gráfico 5 “Prácticas que agregan valor”, pueden significar incrementos importantes en el valor de mercado de algunas compañías, de hasta un 47 %.

La consultora WW ha realizado un estudio que se ha llevado a cabo por primera vez en 1999 con empresas de EEUU, y por segunda vez en el 2000 con compañías europeas. Con la idea de identificar que prácticas provocan mayores resultados, se elaboró un índice estadístico (Human Capital Index, HCI) que relaciona las actividades del departamento de RR.HH. con el retorno de las acciones de la empresa en el mercado.

Para el último estudio realizado entre 2001 y 2002, se consultaron unas 750 organizaciones con cotización pública de diferentes industrias de EEUU, Canadá y Europa.

Una vez identificadas las prácticas que agregan valor, el índice HCI permite evaluar empresas según su retorno de mercado. HCI=0 representa una gestión extremadamente pobre y HCI=100, una gestión ideal. Por ejemplo, compañías con un HCI entre 0 y 25 obtienen para sus accionistas menores retornos que aquellas con índice entre 76 y 100.

Es importante observar que más allá de que el estudio se ha realizado para empresas que cotizan en bolsa, es posible identificar aquellas prácticas que agregan valor a una organización. El desafío es identificar y medir aquellas prácticas que permiten obtener un desempeño superior.

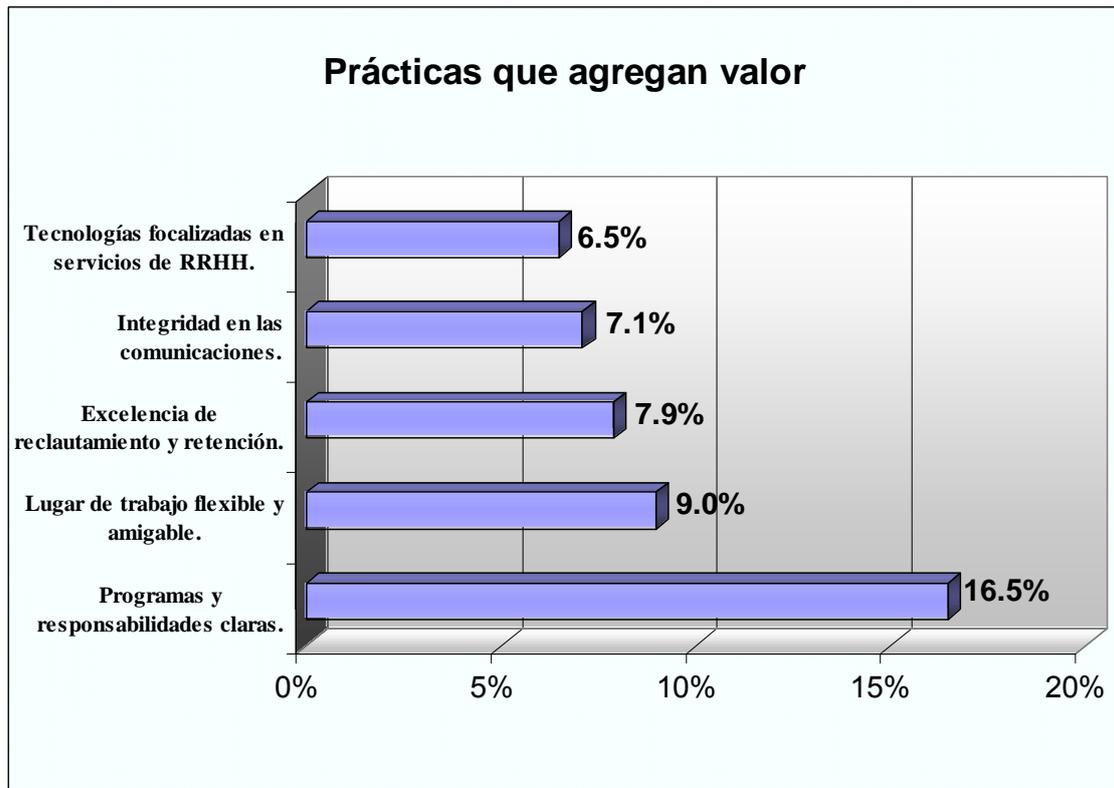


Gráfico 5

El gráfico 5 muestra el cambio esperado en el valor de mercado de una organización, para cinco actividades llevadas a cabo por el departamento de RR.HH. El Total de esta cinco actividades arroja una mejora del incremento del valor de mercado de un 47%.

¿ Cómo puede la empresa tomar ventaja de sus recursos humanos?. Una manera es fijando objetivos en todos los niveles, estando los mismos alineados con los objetivos generales de la Compañía y luego midiendo la efectividad y alcance a través de evaluaciones de desempeño.

Las evaluaciones de desempeño sirven también para reubicar el personal dentro de la empresa. Así se logra un enriquecimiento del empleado y de la empresa.

Debido a un mal uso de las evaluaciones de desempeño radicado en usarlas para calcular la cantidad de recursos indispensables ante una reducción de personal, es que existen empresas que las han pospuesto. De todos modos, existe una gran cantidad de empresas que las utiliza correctamente. Algunas consultoras sugieren no emplearlas durante procesos de reingeniería, fusiones o desvinculaciones a gran escala, con el fin de no desprestigiar la práctica con asociaciones indeseadas. También recomiendan incluir en las

evaluaciones las apreciaciones de los compañeros de trabajo y no sólo las opiniones de los superiores jerárquicos.

Es de vital importancia comunicar los resultados a cada persona evaluada, ya que generalmente las evaluaciones generan gran ansiedad.

¿ Qué es el job posting?

Cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, muchas veces se recurre a una consultora en RR.HH., otras se publica un aviso en un diario. Pero hace ya algún tiempo, que algunas empresas prefieren en ocasiones realizar una *selección interna* dentro de la misma empresa, actividad conocida en general como *job posting*. Así es que aprovechando la Intranet de la Compañía o simplemente usando la cartelera de comunicaciones, se coloca el aviso de búsqueda con los requerimientos básicos del candidato y la descripción del puesto. Los postulantes pasan por entrevistas y todo el proceso de selección como si se tratara de una selección externa, pero todo dentro de la empresa. Es necesario establecer claras reglas de juego para que el proceso sea transparente y aceptado como tal. Algunas empresas incluyen dentro de sus reglas una antigüedad mínima de un año en la empresa. La evaluación de desempeño de los postulantes, también es una herramienta que es estudiada con cuidado a la hora de tomar decisiones.

Existen algunas claves que debería considerar el postulante para no caer en la frustración. En primer lugar no postularse por insatisfacción. Generalmente aquellos empleados que se postulan en todas las búsquedas que surgen, muestran un alto grado de insatisfacción. Una de las cosas que hay que tener es paciencia hasta que aparezca un puesto interesante. Pero antes que nada se debe saber bien qué es lo que se desea. Para ello, el sujeto deberá realizar un análisis a conciencia de sus intereses así como de sus fortalezas y debilidades. En particular trabajar en la mejora de las brechas que impiden que potencialmente alcance los requisitos de un eventual puesto. Es importante tener deseo de crecimiento y de cambio, los cuales son generadores entre otras cosas de realizar una proyección realista y creativa de su carrera profesional.

Empresas como IBM, MOVICOM, TECHINT y AMERICAN EXPRESS han adherido al job posting logrando potenciar sus recursos humanos de modo creativo. Como beneficios adicionales se logra mayor motivación y mejor comunicación entre los empleados.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo resultan decididamente influyentes en la calidad de los resultados de funcionamiento de los sistemas internos y son determinantes de la calidad del servicio final que llega al consumidor. La gama de estilos es realmente muy amplia. Desde los estilos más autoritarios pasando por los más negociadores hasta los más participativos. Los estilos más autoritarios, basados en el mando por el miedo o autoridad - obediencia,

tienden a extinguir la creatividad. Para un modelo adaptativo y dinámico como el propuesto sería condenarlo al fracaso seguro. Los estilos participativos sugeridos por R. Likert para empresas del área de servicios tienden a producir mejores resultados en términos de productividad y efectividad. Otros modelos compatibles son el de F. E. Fiedler con su teoría de contingencia, en los que la efectividad de un líder no es constante sino que puede variar según la situación a la que esté expuesto. Basado en este modelo se puede mencionar la teoría situacional de Hersey y Blanchard. En este modelo el tipo de liderazgo también es situacional y varía de acuerdo con la madurez de los integrantes del equipo de trabajo.

Como efecto resultante de estos puntos críticos surgen una serie de problemas que no hacen más que aumentar el costo de funcionamiento de las unidades de servicio interno: baja la eficiencia, aumenta la desconfianza y la rivalidad, críticas destructivas, deterioro en las comunicaciones. Todo esto se termina reflejando en la calidad del servicio/producto que recibe el consumidor final.

Una vez identificado un problema tenemos la posibilidad de convertirlo en una oportunidad de mejora. Se podrían definir cuatro pasos: 1. evaluación y compromiso, 2. recolección de información, 3. plan de acción y 4. implementación.

1. Evaluación y compromiso: llevar a cabo una mejora en el servicio interno de una compañía no es una tarea simple. Es posible que alguna unidad de servicio desee llevar a cabo este cambio, aunque sus esfuerzos en forma aislada no lleguen a ser muy significativos. Apelando nuevamente a la teoría de sistemas y subsistemas, un cambio de este tipo no debe ser el esfuerzo aislado de un subsistema. Dicho cambio demanda recursos, cooperación, trabajo en equipo y un compromiso substancial de los niveles gerenciales. Se deberán evaluar puntos tales como el por qué de un cambio, cómo ven las partes involucradas dicho cambio y qué expectativas tienen. ¿Cuál será el grado de soporte y compromiso por parte de la alta gerencia?. Cálculo de costos y beneficios, el alcance del cambio y los obstáculos que se presentarán.
2. Recolección de información: Es evidente que se deberá encontrar alguna forma de medir la satisfacción y las expectativas de nuestros clientes internos. Pero al mismo tiempo que realizamos dicha tarea sería interesante realizar una encuesta dentro de la unidad de servicio para chequear nuestra propia percepción del servicio que brindamos en contraste con la percepción del cliente.

Existen varias herramientas básicas que podemos dar uso para realizar mediciones y obtener información: encuestas, diagramas de flujo, gráficas de Pareto, diagrama de causa y efecto, análisis de estratificación, diagramas de dispersión, gráficos de control, por mencionar algunas de las presentes en la abundante bibliografía disponible.

3. Plan de acción: Se deberá establecer una estrategia. De acuerdo con el alcance del plan es posible que sea necesario fijar varias etapas de realización. Los objetivos de servicio deben ser claros y precisos tratando de evitar lo vago o difuso. Por ello es que algunas empresas definen estándares de calidad. Por ejemplo, para una empresa de correo, un estándar de calidad de servicio podría ser entregar el 100 por ciento de los envíos en tiempo y forma. Por otro lado, siempre que se desee impulsar un cambio en particular relacionado con la calidad, es buena idea respaldar los conceptos con números.

Un buen plan de acción debería ir acompañado de estudio de costos. Algunas estadísticas indican que los costos por ausencia de calidad en compañías de servicio frecuentemente significan más del 33 por ciento de los ingresos. Cada peso que se invierte en la prevención de fallas podría ahorrar hasta 10 pesos en fallas internas (aquellas que nunca llegan al consumidor final) y hasta 100 pesos de pérdidas en fallas externas (que sí llegan a ser vistas por el consumidor final).

Ciertas empresas introducen el concepto de “benchmarking” o medición comparativa contra empresas líderes dentro de su plan de acción.

Como el plan no será un esfuerzo aislado de una sola unidad de servicio, deberá poner énfasis en las comunicaciones y las relaciones interpersonales, ambas fundamentales para trabajar en equipo.

Implementación: Sólo queda la implementación. El paso final y definitivo, en algunos casos el más difícil. Si se cumplieron los pasos anteriores, probablemente quede una de las batallas más duras que se da cuando hay que cambiar una cultura preexistente que no considera el valor del servicio. Creo que no hay nadie que pueda dar la respuesta mágica. Sin embargo, hay algunos puntos sobre los cuales conviene reflexionar: crear la necesidad para el cambio por una cultura que valore el servicio, fortalecer el soporte de la misma a través de los niveles gerenciales, poner a prueba nuestros más firmes paradigmas, planificar estratégicamente, anticiparse a las conductas de resistencia, mantener balanceados el poder y la responsabilidad entre las distintas unidades de servicio, mantener un alto grado de compromiso entre las partes y soportar las ideas con hechos concretos y medibles.

6.3. Control

El control pasará principalmente a través de la medición de la satisfacción del cliente (servicio externo) y encuestas de satisfacción de empleados (servicio interno).

Frente a desvíos será necesario establecer las acciones correctivas según cada caso, estableciendo tiempos máximos para la toma de la medida correctiva.

Como en todo proceso productivo, aún con las particularidades del caso, deberemos considerar ciertas acciones que no sólo permitan que el cliente alcance sus expectativas sino en lo posible que las mismas sean superadas. Para lograr esto último, la comunicación antes, durante y luego de producido el servicio es un factor crítico. Las necesidades de los clientes no son estáticas, por el contrario son tan dinámicas como el mismo mercado en el que se encuentran inmersos.

Una vez producido el servicio nos encontramos con el “*momento de verdad*”, *oportunidad que el cliente tiene para formarse una opinión sobre un producto o servicio*. Cuando el cliente entra en contacto con el producto y compara sus expectativas previas contra la realidad. Aquí es dónde puede surgir un “gap” o diferencia que genera decepción e insatisfacción en cierto grado. La técnica sugerida para el caso es la encuesta de satisfacción. La misma no debe ser muy extensa, no más de 10 preguntas y el tiempo consumido para contestar el cuestionario, 10 a 15 minutos aproximadamente. La encuesta se puede enviar por correo electrónico.

Un ejemplo de cuestionario, breve y concreto es brindado a continuación. El mismo podría ser distribuido entre los clientes de una empresa certificadora.

Cuestionario de medición de satisfacción

El siguiente cuestionario fue diseñado para mejorar la prestación del servicio y aumentar su satisfacción. Lea atentamente cada punto y marque con una cruz el ítem de su selección.

1. El servicio cubrió mis expectativas
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En total desacuerdo

2. El personal de contacto tubo trato correcto y profesional
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Parcialmente de acuerdo
 - c. En total desacuerdo

3. La comunicación antes y después del servicio fue adecuada

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. En total desacuerdo

4. El servicio comparado con la competencia, es de calidad superior

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. En total desacuerdo

5. La presentación de resultados y reportes fue adecuada

- a. Totalmente de acuerdo
- b. Parcialmente de acuerdo
- c. En total desacuerdo

Observaciones:

Respecto del punto 4 del cuestionario, aplicará sólo si existió una experiencia previa que permita la comparación. De ser así, contar con una crítica comparativa aumenta el valor de la información, dándole valor estratégica a la misma.

El punto 5 hace referencia al aspecto de la tangibilidad e intangibilidad del servicio. El informe final o reporte final, es el objeto físico en dónde queda materializado el servicio y es en la percepción global de imagen del cliente, un elemento clave. Aunque parezca trivial, un reporte poco claro, mal presentado o inclusive si no se utilizó la jerga típica de la industria en cuestión, provocará en el cliente sensaciones negativas en su construcción de imagen y percepción del servicio recibido.

Por último, unas líneas de observaciones siempre son útiles para poder explayar comentarios particulares que pueden orientar la mejora hacia un rumbo específico.

Este tipo de cuestionarios puede ser enviado por e-mail, tiene la ventaja de ser corto y rápido de contestar. Diseñado con sencillez, con la finalidad de obtener información fundamental sin cansar al cliente. A veces es posible observar cuestionarios demasiado extensos y cansadores que lejos de ser contestados, invitan a ser dejados de lado. Otro error observado es ver cuestionarios relativamente cortos pero con preguntas con textos

muy largos. En siguientes acercamientos al cliente se podrá desarrollar cuestionarios más extensos y si es necesario más específicos. Para un primer acercamiento este formato permite obtener información fundamental y además el volumen de datos es fácilmente manejable, tema que no hay que olvidar pues a la vuelta del envío se tendrá un volumen de datos que deberán ser procesados y analizados. A mayor cantidad de clientes mayor la complejidad en el manejo de datos y la idea primera con este tipo de cuestionarios es poder manejarlos internamente, es decir, sin gastos de contratación de terceros.

Usos de los cuestionarios de satisfacción

Es fundamental hacer un análisis de la información, buscar causa raíz y sacar conclusiones. El tratamiento de los datos es un aspecto clave en cualquier análisis y depende del uso que se le quiera dar a la información. Algunos tratamientos posibles son:

1. Uso de estadísticas descriptivas: partiendo del hecho de que todo proceso exhibe algún grado de variabilidad en función del tiempo, el tratamiento más elemental que consiste en analizar los datos obtenidos en función del tamaño de muestra seleccionado, estudio de la media de la población muestral y desvío estándar. Estos estadísticos se aplicarán a cada una de las dimensiones de satisfacción a analizar. Se entiende por dimensiones cada uno de los ítems que desean ser analizados a través de la encuesta de satisfacción.

Nota: Otras medidas de tendencia central sugeridas en distintas bibliografías son la moda y la mediana y para la variabilidad la varianza.

2. Determinación de la principal necesidad del cliente: El estudio estadístico de correlación permite a través de un índice conocido como coeficiente de correlación, averiguar que tan relacionados se encuentran dos grupos de variables entre sí. Este es uno de los estudios que se puede utilizar para averiguar cuál de todas las dimensiones de calidad sondeadas se encuentra más fuertemente atada a la satisfacción general del cliente y de este modo poder concentrar la mayor parte de los esfuerzos en dicha dirección (*ver ejemplo en Anexo III*).

En estos casos es importante que en caso de existir algún grado de correlación no siempre la misma es lineal.

3. Nivel de satisfacción en el tiempo: Existen distintos tipos de gráficos de control estadísticos que se pueden utilizar para monitorear los niveles de satisfacción a lo largo del tiempo. Lo que se logra hacer con este tipo de gráficos es:

3.1 Poner foco en las variaciones de un proceso a largo del tiempo.

3.2 Es una herramienta de monitoreo.

3.3 Ayuda a mejorar el proceso.

3.4 Sirve de lenguaje común y estándar para discutir eficiencia.

(*ver ejemplos en Anexo III, gráfico 6*).

4. Comparación entre organizaciones: es una manera más de identificar áreas de oportunidad de mejora. En el caso de comparar contra otra empresa en ambos casos se debe utilizar exactamente el mismo cuestionario para que el estudio sea comparable. Se puede conducir desde la misma empresa o tercerizarlo a otra compañía independiente.
5. Eficacia de los cambios en el servicio: con el fin de brindar un mejor servicio las empresas suelen llevar adelante programas de mejora. Por ejemplo, capacitación en temas de comunicación o habilidades interpersonales, cambios en la oferta de servicio, etc. Aunque la iniciativa es muy buena, ¿cómo se puede medir la efectividad del cambio en la satisfacción del cliente?. Los cuestionarios de medición de satisfacción pueden proporcionar la evidencia de si existe diferencia en la satisfacción y además, si se realiza un tratamiento estadístico de los datos, se sabrá si dicha diferencia es significativa o no lo es.

En cualquiera de estos casos se recomienda siempre realizar tratamiento estadístico de los datos ya que de esta manera se logra mayor soporte y solidez en la conclusión final y en el momento de presentar y defender un argumento.

También resulta de importancia relacionar los resultados con información de costos y resultados anteriores si los hubiera.

La información recopilada debe llegar en forma de resumen ejecutivo a la Dirección y ésta debe tomar acciones correctivas.

Debe nombrarse una persona encargada del seguimiento de dichas acciones.

En caso de desvíos en la calidad del servicio comunicarse con el cliente informando de las acciones futuras a tomar.

Los cuestionarios de satisfacción nos dan una visión orientadora de cómo somos vistos al momento de prestar un servicio. Al hablar de cómo es vista una empresa, debe existir consistencia entre lo que la empresa hace y lo que dice que hace. En el próximo punto me referiré a algunos aspectos de “Imagen” que podrían afectar directamente el diseño del servicio y su éxito final.

7. Investigación de Imagen

Al hablar de imagen nos viene a la mente casi en forma instantánea la representación de un hecho relacionado con lo visual. De acuerdo con Scheinshon D., imagen es todo aquello que es fiel al original. Es una representación figurada, en forma de figura visual, sonora, poética, literaria, fija, animada, material, mental, etc. Cada individuo realiza una representación particular de la realidad a través de lo que percibe con sus sentidos. Todo individuo genera imágenes y construye imágenes., procesos que pueden encuadrarse dentro del plano de lo simbólico. Las imágenes son formas de comunicación. No es posible no comunicarse. Aún aquel que no habla o se aísla, está diciendo algo.

La empresa con su accionar, sus conductas y desempeño dentro de la sociedad es un ente generador de imágenes que es percibido por un determinado público.

La teoría clásica de la comunicación considera los siguientes elementos:

Emisor: origina la comunicación,

Codificación: transformación de ideas en símbolos, imágenes, etc.

Mensaje: conjunto de símbolos transmitidos por el emisor.

Medios: vías o canales por el que fluye el mensaje.

Decodificación: los símbolos transmitidos adquieren la significancia que es entregada por el receptor.

Receptor: destinatario del mensaje.

Respuesta: reacción resultante del de la exposición al mensaje.

Retroalimentación: transmisión de la respuesta al emisor.

Las corporaciones planifican sus estrategias y también deciden la imagen que desean mostrar. La empresa vista como sistema coexiste con otros sistemas: otras organizaciones, consumidores, clientes. El entorno dónde coexisten estos sistemas o subsistemas es un supra sistema o ambiente inmediato. A su vez existe un nivel sistémico superior formado por los ámbitos cultural, socioeconómico y político – legal. Dentro de este contexto la empresa emite mensajes y provoca reacciones constantemente, ya sea que así lo planifique o no. De aquí, la importancia de realizar una planificación estratégica de la comunicación y la imagen empresarial, con el fin de reducir la incertidumbre y mantener control de la imagen.

En corporaciones estructuradas con varias unidades de negocios que operan como pequeñas empresas independientes, existe un diseño de imagen corporativo y cada unidad de negocio tiene la posibilidad de construir su propia imagen, siempre alineada y coherente con la imagen corporativa general.

Para la planificación estratégica de la imagen en las unidades de negocio deberán tener en cuenta:

1. Alinear la misión de la unidad de negocio con la misión de la corporación.
2. Investigar el perfil de la imagen actual.
3. Determinar y formular la imagen deseada en función de las metas del negocio.
4. Establecer una estrategia de comunicación.
5. Los diseños de servicio deben estar alineados a su vez con la imagen de la unidad de negocio correspondiente.

Los resultados de las encuestas de satisfacción pueden ser una muy buena fuente de información para las investigaciones de imagen.

Existen diversas causas por las que una empresa decide realizar investigaciones de imagen. Recientemente SGS a nivel internacional ha cambiado el diseño de su logo. Otros motivos a veces se relacionan con la planeación de los esfuerzos publicitarios o también cuando una corporación va a realizar una adquisición o fusión, investiga la imagen de la compañía que va adquirir de modo de asegurarse que no afecte su propia imagen. Entre los sujetos a quienes se consulta en estos casos se incluyen a los empleados de la propia empresa, a la competencia, a los accionistas, a los consumidores propios y potenciales. De aquí, el hecho de que las encuestas de satisfacción son un buen punto de partida para este tipo de investigaciones. Así también, serán de utilidad para monitorear la imagen.

Cuando se realizan encuestas de satisfacción es de gran utilidad incluir alguna pregunta relacionada con nuestra competencia. Ya sea por comparación de la percepción que tiene el cliente respecto de nuestra imagen corporativa en relación a la de la competencia, así como de la comparación de servicios recibidos de la competencia en el pasado contra los nuestros.

La unidad de negocios (UN) deberá a través de su imagen lograr posicionarse en la mente de sus clientes actuales y potenciales, como una unidad proveedora de servicios integrales, que enfoca los problemas de sus clientes con soluciones creativas que no sólo tienen en cuenta el problema aislado, sino que considera el sistema cliente como un todo, agregando valor y diferenciándose de sus competidores por entregar un tipo de servicio de calidad superior.

De las encuestas de sondeo de imagen es probable que surjan “gaps” o diferencias entre lo esperado y lo que es. Por lo tanto, se deberá trazar una estrategia para eliminar dicho gap. Al llevar adelante la estrategia de comunicación hay que tener en cuenta que el mensaje transmitido por el emisor debe contar con los siguientes atributos: ser creíble, honesto, claro, coherente, consistente en el tiempo, sin contradicciones, preciso, transparente, estar en un lenguaje simple y directo entendible por el receptor.

Otro aspecto clave, observado varias veces a través de experiencias propias es que para que la comunicación externa sea clara debemos empezar realizando una examinación interna. Para poder llevar un monitoreo y medición de este aspecto se pueden realizar encuestas de satisfacción interna, según ya se comentó en puntos anteriores del presente trabajo (ver Anexo III, “cuestionario de Porter sobre satisfacción en el trabajo”).

8. Sistema de control de diseño

En este punto se responde a la pregunta, ¿cómo podremos asegurar que el diseño de nuestro servicio cumplirá con los objetivos y metas planteados?. En la **figura 4**, se presenta un esquema del proceso a seguir para controlar la efectividad del diseño del servicio. El mismo está basado en los conceptos del punto 7.3 de la norma ISO 9001:2000. Dicho proceso incluye los siguientes pasos:

1. Requisitos del servicio: aquí se deben considerar todos los requisitos especificados por el cliente y los que no ha especificado en particular, pero que son necesario para brindar el servicio esperado. Por ejemplo: capacitación en determinados temas del personal de contacto, marco legal, ético, información previa, etc.
2. Planificación de diseño y desarrollo del servicio: en este punto la norma especifica que se deben indicar las distintas etapas de diseño (detallado anteriormente), revisión, validación y como en todo proceso se deben designar responsables y dueños del proceso.
3. Resultados del servicio: este es el producto del punto 2. que debe cumplir con los requisitos del servicio.
4. Verificación: los resultados del servicio deben ser medibles para poder ser verificados.
5. Validación: cuando el producto de nuestro servicio cumple consistentemente con las expectativas del cliente podremos hablar de diseño validado.
6. Satisfacción del cliente: Lograr la satisfacción del cliente dentro de un marco de rentabilidad para la empresa prestadora es el objetivo final. Siempre con la mente puesta en la mejora continua y en el deleite del cliente.

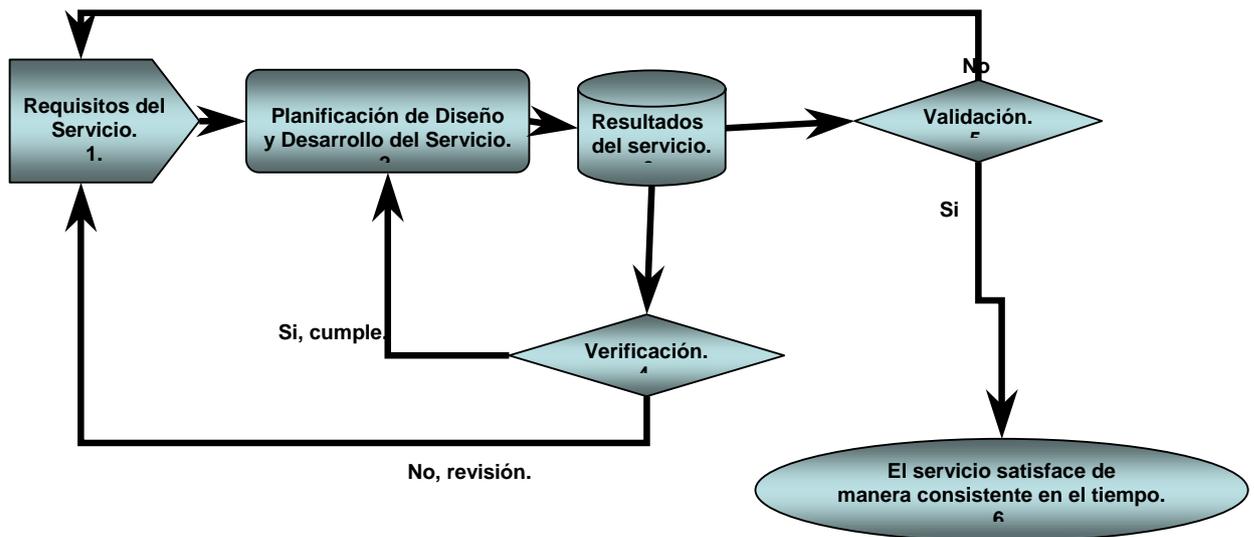


Fig. 4

9. Análisis de competencia

*Hasta aquí he hecho un análisis del cliente y del tipo de servicio que es necesario proveer. A continuación, realizaré un análisis del entorno competitivo y de los “**principales jugadores**” (empresas prestadoras de servicios) hoy presentes en el sector industrial de elaboración de bebidas gaseosas.*

La fuente de información fue tomada de las páginas Web de las respectivas empresas y observaciones personales hechas en el mercado.

9.1 Principales jugadores

IRAM

El Instituto Argentino de Normalización (nexo de continuidad con "IRAM, Instituto Argentino de Racionalización de Materiales") es una asociación civil sin fines de lucro, siendo sus finalidades específicas las establecidas en el Art. 1º del ESTATUTO SOCIAL aprobado por el Ministerio de Justicia de la Nación por Resolución I.G.J. N° 000458 del 17 de mayo de 1996 (aprobación de cambio de denominación y reformas estatutarias).

Dichas finalidades específicas son las que se reproducen a continuación por ser consideradas importantes para el conocimiento general:

a) Los campos fundamentales por abarcar son los siguientes:

- *Definiciones, símbolos y unidades de las magnitudes empleadas en la ciencia y en la tecnología.
- *Materiales, productos y equipos de cualquier naturaleza.
- *Sistemas de inspección y recepción, muestreo, control de calidad y evaluación de empresas y laboratorios.
- *Sistemas de instalación, de mantenimiento y de servicio.
- *Seguridad e higiene.
- *Bromatología y toxicología.
- *Ecología y contaminación industrial.
- *Organización industrial, comercial y administrativa.
- *Documentación y tratamiento de la información.

b) Propender al desarrollo tecnológico, al uso intensivo de las normas y a la adopción de sistemas de la calidad en las empresas para brindar seguridad al consumidor. Como consecuencia práctica de ello y, de acuerdo con las reglamentaciones pertinentes, concretar:

I) El otorgamiento del Sello IRAM de Conformidad con norma IRAM bajo licencia especial para productos, procesos o servicios que cumplan con lo prescrito en las respectivas normas IRAM, así como otros servicios basados en análogos principios.

II) El otorgamiento del Registro IRAM para Sistemas de Gestión, de la Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional

III) La realización de servicios de certificación de lotes, productos o producciones e inspecciones, peritajes y arbitrajes relacionados con el cumplimiento de las normas o documentos normativos que le correspondan.

IV) La firma de acuerdos con organismos extranjeros de certificación para facilitar el intercambio de información de bienes y servicios.

V) El reconocimiento de organismos de inspección para la realización de servicios bajo la supervisión y auditoría de IRAM.

c) Implementar programas sobre desarrollo de la normalización y de la certificación.

d) Asesorar a los poderes públicos y entidades particulares, así como solicitar su colaboración en todo aquello que esté relacionado con los propósitos de la institución.

e) Mantener relaciones con entidades vinculadas a los quehaceres de la normalización y de la certificación en el orden nacional, regional e internacional y participar activamente en los trabajos de normalización y de certificación regional e internacional, así como propender al intercambio de información, afiliaciones e implantación de servicios comunes o complementarios.

f) Propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, difundiendo el uso del Sello IRAM de Conformidad con norma IRAM y servicios afines dentro y fuera del País.

g) Organizar, participar, patrocinar y adherir a congresos, conferencias, cursos, exposiciones, ensayos ínter laboratorios y todo otro tipo de actividades, nacionales o extranjeras, que puedan contribuir al mejor logro de sus propósitos.

h) Promover la formación y perfeccionamiento de especialistas en normalización y certificación y mantener un Centro de Documentación especializado en normalización, que abarque normas, reglamentos y todo otro tipo de documentos que contengan informaciones que puedan ser empleados en los estudios de normas.

i) Desarrollar todo otro tipo de actividad relacionada con la normalización, la certificación y la calidad que se hallen debidamente reglamentados, así como también de otras actividades y de publicaciones que propendan a un mejor desarrollo tecnológico.

j) Adoptar medidas y ejecutar todos los actos tendientes a la correcta utilización de las Normas IRAM y de los Servicios de Certificación IRAM. IRAM tiene personalidad jurídica otorgada por Decreto N° 97282/37 del Presidente de la Nación del 7 de enero de 1937 y tiene plena capacidad para obrar en el cumplimiento de sus fines, a través de sus órganos directivos y de gestión, de acuerdo con las normas legales aplicables, los ESTATUTOS mencionados más arriba, y las Reglamentaciones particulares aplicables.

IRAM ha sido constituido con duración ilimitada y su domicilio legal es Perú 552/556 - Buenos Aires- República Argentina.

Misión del IRAM

“Nuestra misión es la de contribuir a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de las personas, promover el uso racional de los recursos y la actividad creativa y facilitar la producción, el comercio y la transferencia de conocimiento.

Por ello, desarrollamos y brindamos servicios de normalización, certificación - de productos, procesos y sistemas de gestión - capacitación y documentación”.

El IRAM actúa en el ámbito nacional, regional e internacional con empresas de producción y servicio, consumidores, gobiernos, instituciones, grupos de interés y comunidad en general.

Valores:

Experiencia
Profesionalismo
Independencia
Transparencia
Honestidad
Dinamismo

Participación dentro del sector del sistema de elaboración de gaseosas en estudio: consultoría y utilización de normas específicas por parte de algunos proveedores del sistema.

Bureau Veritas

En junio de 1828 fue creado en Amberes el Bureau para la información sobre seguridad y calidad de las embarcaciones y en mayo del año siguiente apareció el primer registro de los buques que frecuentaban los puertos de los Países Bajos. El emblema de la verdad sobre una roca que avalaba este registro, dio origen al actual nombre de Bureau Veritas.

Con el objetivo de mantener una constante actualización en el campo técnico, fueron incorporadas posteriormente diversas subsidiarias hasta alcanzarse la actual estructura pluridisciplinaria y mundial que se muestra en las páginas siguientes.

Bureau Veritas, ha alcanzado un gran expertise en los mayores sectores industriales, contando de esta manera con las siguientes Divisiones:

- Marina
- Aeronáutica – Espacio
- Industria (Energía y Procesos, Manufacturas, Infraestructura, Alimentos y Bienes de Consumo)
- Construcción civil
- Medio Ambiente
- Comercio Internacional

En 1996, Bureau Veritas certificó la Norma internacional ISO 9000 para todas sus actividades alrededor del mundo.

En ARGENTINA, desde principios de siglo, el Bureau Veritas actúa en el País por intermedio de su oficina de representación, bajo la forma de Sucursal Argentina de la Sociedad francesa y a partir de 1993, todas las actividades del Grupo en Argentina son llevadas a cabo por BUREAU VERITAS ARGENTINA S.A.

Este País, es a la vez cabecera de la "Región América Latina Sur" conformada por la propia Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay.

Bureau Veritas se encuentra establecida en Argentina desde hace 60 años, comenzando con una única oficina en Buenos Aires. Contando hoy en día con un total de tres oficinas regionales: Mendoza, Córdoba, Buenos Aires, con una fuerza de trabajo de 220 empleados.

Misión

“La misión de BV es entregar valor económico a sus clientes a través de QHSE management* de los activos, proyectos, productos y sistemas, resultando en licencia para operar con riesgo reducido y eficiencia mejorada”.

* *QHSE management: Del inglés Quality, Health, Safety, Environment management (Calidad, Salud, Seguridad, Gestión de medio ambiente). Estos son los conceptos centrales alrededor de los cuales BV se compromete a entregar un servicio de valor económico superior.*

Participación dentro del sector del sistema de elaboración de gaseosas en estudio: consultoría y utilización del servicio de certificación por parte de varios proveedores del sistema.

British Standards Institute Inspectorate

Más conocido como BSI Inspectorate, es una institución de larga trayectoria con raíces en temas de estandarización de los primeros sistemas de ferrocarriles. En 1901 se convirtió en el primer cuerpo a nivel nacional de estándares en el mundo (Engineering Standards Comité). Fue pionero en el mercado de productos certificados. Entre 1910 a 1946 colaboró en la creación del cuerpo de estándares ISO. En 1959 abrió uno de los primeros centros mundiales de testeo de productos. Los estándares de BSI fueron el legado adoptado por las actuales normas ISO serie 9000 y 14000.

Define su Visión como:

“BSI apunta centralmente a facilitar el proceso de comercio internacional de commodities, salvaguardando los intereses de sus clientes, protegiendo su integridad y minimizando su exposición al riesgo

y sus valores son: *integridad, innovación e independencia.*

La División Consumer Services (Servicios de Consumo) posee cuatro funciones principales:

1. Inspección: chequeos, monitoreo y rastreo de bienes del proceso productivo a lo largo de la cadena de producción.
2. Control de la calidad: evaluación en planta, auditoría, investigación de daño y rectificación.
3. Preparación del producto para la venta: etiquetado, marcado, empaquetado.
4. Distribución: supervisión de carga e inspección de preembarque.

Algunas de las áreas en las que BSI brinda servicio son: textil, vestimenta, calzado, órdenes por correo y catálogo de bienes, productos eléctricos y de electrónica, alimentos, juguetes, artículos de tocador y regalos. Y en campos sobre información y asesoramiento sobre estándares, certificación, análisis y testeo de productos, soporte técnico, comercio internacional, entrenamiento y capacitación.

Participación dentro del sector del sistema de elaboración de gaseosas en estudio: consultoría y utilización del servicio de inspección por parte de algunos proveedores del sistema.

Det Norske Veritas

Establecida en 1864, es una fundación independiente cuyo objetivo es salvaguardar la vida, la propiedad y el medio ambiente, dando servicio en distintas áreas de manejo de riesgo.

Las actividades clave que desarrolla son tres: **clasificación, consultoría y certificación.** Muy enfocada a temas relacionados con comercio y transporte marítimo, compañías navieras, DNV está autorizada para actuar de parte de un comité de más de 100 autoridades marítimas.

Posee importantes participaciones de mercado en: tanques petroleros, cargueros a granel, edificios. También establece reglas y guías para clasificación de barcos, plataformas móviles offshore y otras estructuras marítimas flotantes. Así mismo establece normas y estándares para clasificación, certificación y verificación de estructuras fijas offshore. Tiene importante liderazgo en temas de certificación en seguridad y sistemas de quality management para compañías navieras. Las certificaciones incluyen ISO 9000 y 14000.

Visión

“Ser la opción número uno del cliente en todo lo que hacemos”.

Valores

“Nos preocupamos por nuestros clientes y les proveemos de soluciones que mejoran los resultados en sus negocios. Creamos un ambiente de trabajo dónde la gente es desafiada a hacer lo mejor de sí misma”.

Participación dentro del sector del sistema de elaboración de gaseosas en estudio:
consultoría y utilización del servicio de certificación por parte de dos de once embotelladores del sistema.

TÜV

Es la empresa más grande de Alemania en su tipo, con un staff de más de 9000 empleados en tres principales áreas de incumbencia:

1. ingeniería,
2. transporte (relacionado con bienes de consumo) y
3. servicios de inspección y certificación.

Visión

“Ser su opción N ° 1 en provisión de medios para alcanzar acceso y excelencia en mercados globales”.

Misión

“Nuestra principal misión con la industria y con el consumidor es crear un progreso con seguridad”.

Muy enfocada en sus declaraciones hacia temas de seguridad, la alta Dirección deja entrever también en su visión, una principal atención a mercados globales y no tanto locales. Por otra parte su declaración de visión se parece mucho a la de DNV.

Los principales servicios se encuentran dentro de las siguientes áreas de competencia:

- Automatización, software y electrónica
- Seguridad eléctrica
- Compatibilidad electromagnética
- Sistemas de manejo medioambiental (ISO 14001)
- International compliance management
- Materiales y equipos de presión
- Seguridad mecánica
- Medicina, salud y deportes
- Sistemas de manejo de calidad (ISO 9000, QS 9000, etc.)
- Telecomunicaciones
- Capacitación, entrenamiento

TÜV expresa su compromiso por la satisfacción de sus clientes, a través de una declaración tomada de su página en Internet:

TÜV toma el compromiso de aumentar sus esfuerzos en relación a servicio al cliente a través de programas de benchmarking y mejora continua. Entre sus programas figura el

programa de encuesta de satisfacción del cliente que es administrado por “The Omega Management Group”, una firma que realiza estudios independientes y especializados en programas de satisfacción B2B (negocio a negocio).

Participación dentro del sector del sistema de elaboración de gaseosas en estudio: consultoría por parte de algunos proveedores del sistema.

10. Análisis y conclusiones del entorno competitivo

Los jugadores descritos más arriba tienen todos una serie de características que son las que definen el propio sector. Es un sector de alta rivalidad, bastante concentrado. Son empresas de escala, la mayoría de las mencionadas empresas surgen internacionalmente dentro del área de comercio exterior. Si bien la diversidad de productos ofrecida es tan variada como las industrias a las que se apunta, se puede resumir la oferta en:

1. Inspección y auditoría
2. Verificación
3. Certificación
4. Análisis
5. Consultoría

En general existe poca diferenciación de productos, en parte porque muchos de los productos ofrecidos responden a normas y estándares internacionales. La diferenciación principal está dada por la fuerza de la imagen corporativa, apareciendo el nombre de la empresa como “sello de alta calidad”.

Los datos de participación de mercado (**tabla 1**) fueron brindados por SGS, *Société Générale de Surveillance* a través de estudios propios. Los siguientes datos muestran un marcado liderazgo de Bureau Veritas en el mercado de las certificaciones, mientras que en los otros mercados analizados SGS mantiene el liderazgo.

Área de competencia	Participación de mercado	
Agropecuario	60%	SGS
	20%	Surveyseed
	10%	Calebred
	10%	Otros
Petróleo y petroquímica	45%	SGS
	30%	Inspectorate

	25%	Otros
Certificaciones	28%	Bureau Veritas
	25%	DNV
	18%	IRAM
	12%	TUV
	7%	SGS
	10%	Otros

Tabla 1

En relación a la participación actual de las empresas prestadoras de servicio en estudio dentro del sector de gaseosas, he elaborado el siguiente cuadro comparativo de diagnóstico (**tabla 2**):

	Consultoría	Normas	Certificaciones	Inspección	Muestreo y Análisis
IRAM	+	+			
BV	+		+		
BSI	+				
DNV	+		++		
TÜV	+				
SGS	+				++++

Tabla 2

En la tabla 2 se muestran los seis servicios principales que se han brindado hasta el momento dentro del sistema de elaboración de bebidas gaseosas (*trama de valor*). Aquí se ha representado cualitativamente el grado de intensidad de la penetración de un servicio dentro del sistema de elaboración de gaseosas. De este modo, una + implica baja intensidad de penetración y cuatro ++++ alta intensidad. Se destaca principalmente una alta penetración de SGS por medio del servicio de muestreo y análisis, a partir del cual podría extenderse hacia otros campos, brindando un servicio integral y a medida.

En el servicio de muestreo se compran muestras de comercio en distintos puntos de venta de varios países de Latino América. Estas muestras son enviadas a un laboratorio centralizado en dónde son analizadas por personal tercerizado de SGS. Los resultados analíticos sirven a IBC para el desarrollo y cálculo de indicadores de gestión de calidad e índices económicos específicos.

11. Resumen de imagen y posicionamiento

En los siguientes párrafos realizaré un análisis sobre qué lugar ocupan las prestadoras de servicio investigadas en el sector industrial de bebidas gaseosas, en función de mis propias percepciones y de lo que ellas publicitan de sí mismas a nivel de comunicación institucional. Por último brindaré información institucional acerca de SGS, para terminar en una análisis FODA de dicha empresa.

“La concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia.” (def. de posicionamiento de Ries y Trout, 1981.)

IRAM

Imagen de calidad y de referente en temas de normalización muy fuerte. Da un enfoque muy técnico por medio de sus objetivos, más bien enfocado a la oferta de productos. No menciona la satisfacción del cliente en su declaración de misión. Su intervención en el sistema de gaseosas es escasa.

Bureau Veritas

Imagen fuerte en especial en temas de certificación. Ha certificado ISO 9000. Su compromiso es entregar un servicio de valor económico superior a sus clientes. Se observa una fuerte presencia publicitaria no sólo en medios especializados, sino también en vía pública. Su intervención en el sistema de gaseosas es escasa.

BSI Inspectorate

Menor fuerza de imagen que las anteriores. Su misión se concentra en procesos relacionados con comercio exterior. En el sistema de gaseosas ha brindado servicio de inspección de insumos de empaque en proveedores de embotelladores.

Det Norske Veritas

Imagen fuerte, especialmente en certificaciones. Muy enfocada al comercio exterior y transporte marítimo. Se hace mención del cliente como “preocupación”, no podemos saber nada de la satisfacción. Ha logrado certificar un par de embotelladores del sistema.

TÜV

Como muchas de las compañías internacionales tiene una imagen muy fuerte, sobre todo en su País de origen. Muy enfocada a temas de seguridad y comercio. Su rasgo diferencial más importante es que expresa directamente su compromiso con la satisfacción del cliente y además muestra en su página Web los resultados de las encuestas de satisfacción. Su presencia en el nicho seleccionado poco significativo pero representa una amenaza potencial directa.

SGS

Expresa su compromiso de calidad en servicios con sus clientes y además también con sus empleados (no hay buen servicio externo sin buen servicio interno). No se hace referencia de la medición de la satisfacción. Ha alcanzado una importante penetración en el sistema de gaseosas que podría utilizarse como ventaja estratégica hacia sus competidores.

El posicionamiento al igual que la imagen de la empresa deben contar con los soportes necesarios para que no se conviertan en meras declaraciones publicitarias: compromiso de la alta gerencia, recursos necesarios y participación de los empleados. De lo contrario, es como construir un edificio sin cimientos.

Descripción general del Grupo SGS Société Générale de Surveillance

Fundado en 1878, el grupo SGS es la mayor organización mundial de verificación, testeo y certificación. Dicha entidad global opera en el mundo a través de una red de 840 oficinas y subsidiarias y más de 320 laboratorios. Se especializa en servicios de verificación y monitoreo brindados al comercio en agricultura, minería, petróleo y productos de consumo o “consumer services”, así como certificación y servicios a los gobiernos e instituciones internacionales. El grupo también ofrece servicios locales estratégicos a los sectores industrial, medio ambiente, logística e higiene.

Visión

Ser el líder mundial e innovador indiscutible en servicios de inspección, análisis y certificación, basándonos en la fuerza de nuestra marca, nuestra integridad, nuestra red única en su género y la excelencia de nuestros empleados. Conduciremos nuestro liderazgo con vigor y entusiasmo dentro de nuevos mercados con total compromiso para proveer de soluciones a nuestros clientes.

Misión

Garantizar la calidad de los productos y servicios para nuestros clientes y para los consumidores en todo el mundo, mediante la inspección, análisis y certificación profesional e independiente, creando valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y el público en general.

Valores

Integridad: comportamiento honesto, justo, confiable e independiente en todas nuestras actividades.

Gente: respeto por la dignidad y derechos individuales de toda nuestra gente. Nuestras acciones y talentos colectivos e individuales son creadores de nuestra ventaja competitiva.

Clientes: estamos comprometidos a entregar valor superior al cliente y beneficio mutuo en nuestras relaciones comerciales.

Tecnología: creemos que una tecnología de avanzada es la clave del éxito futuro de nuestra organización.

Innovación: nos desafiamos a desarrollar mejora continua.

SGS en la Argentina

Se estableció en la Argentina en 1938, el grupo SGS ha desarrollado sus prestaciones a lo largo y a lo ancho de la Argentina, asistiendo diversas actividades de la economía del País. Los servicios brindados por la empresa surgen de un compromiso con la calidad y se caracterizan por: minimizar riesgos y proveer de asistencia técnica y consultoría de carácter independiente en aquellas tareas de supervisión, verificación y ensayos, constitutivas de gran variedad de transacciones comerciales.

Los servicios ofrecidos son servicios globales que atienden necesidades locales.

Los servicios que SGS Argentina S A. ofrece se encuentran agrupados en las siguientes áreas:

1. Servicios agropecuarios
2. Servicios minerales
3. Industrial and Emerging Business
4. Consumer services
5. Servicios de petróleo y petroquímicos
6. Trade Assurance
7. Systems & Services certification

Servicios agropecuarios

Este servicio nace como respuesta a la demanda de operadores del comercio agrícola que buscan asistencia técnica global, independiente y objetiva sobre calidad de las mercaderías por ellos negociadas. Registrada como miembro de las principales asociaciones del comercio de esta actividad, tales como GAFTA, AOCS y ANEC, SGS provee a sus clientes con servicios técnicos vinculados con los contratos internacionales, la logística de sus operaciones y normas de calidad.

Servicios minerales

Aquí la demanda se encuentra en áreas de exploración (decisiones de inversión), procesamiento (optimización de los costos de equipamiento) y monitoreo de la logística comercial de toda actividad relacionada con minería.

Industrial and Emerging Business

Entre los servicios están los de inspección de equipamiento para seleccionar proveedores, verificación de correcta fabricación, seguimiento de programas de producción, supervisión de traslados (carga y descarga en embarques), verificación del cumplimiento de normas acordadas por las partes comerciales.

Los servicios se estructuran de acuerdo con los estándares locales e internacionales, tales como: ASTM, DIN, ASME, IRAM, etc.

Dentro del espectro de dichos servicios se incluyen los servicios de inspección técnica vehicular, dados a través de Sacta SA, Iteveco SA e Iteveba SA, todas empresas del grupo SGS.

Consumer services

La gama de productos involucrados en estos servicios varía desde textiles, indumentaria, calzado, juguetes, hasta electrónicos, artículos de puericultura, alimentos y comidas procesadas. En esta área caben destacar los servicios de Hazard Analysis of Critical Control Points (HACCP) en el procesamiento de alimentos sensibles, así como también el control y verificación de productos de consumo según normas de aplicación.

Servicios de petróleo y petroquímicos

Allí dónde se comercialicen commodities de alto valor económico, SGS proveerá de un plantel especializado en servicios de inspección, es decir, en el lugar donde se realicen movimientos de petróleo, sus derivados, u otros fluidos químicos, entre tanques, entre buques y tanques de tierra, camiones, contenedores, tambores y oleoductos.

El certificado de inspección de SGS representa el documento, que como custodia de una correcta negociación, verifica la cantidad y calidad del producto transferido, en cualquier punto de la cadena de comercialización. Los clientes se mantienen permanentemente informados en tiempo real, de tal manera que pueden intervenir toda vez que se vean afectados sus intereses.

Trade Assurance

A lo largo de más de treinta años, se han asistido a más de cuarenta gobiernos proveyéndolos de diferentes servicios que incluyen la asistencia a las aduanas para optimizar los procesos de control en fronteras, la verificación de la correcta clasificación arancelaria, el monitoreo del cumplimiento de las regulaciones aduaneras, la asistencia en la determinación del valor de las mercaderías, la inspección física de los embarques, el control cambiario de las operaciones y la eventual fuga de capitales.

Esto es posible gracias a la red global del grupo SGS, que al utilizar los medios más eficientes y actualizados para actuar en el mínimo tiempo, procura perfeccionar la gestión aduanera y promover la agilización del comercio exterior.

Derivada de esta acción permanente, SGS pone al servicio de los gobiernos una invaluable base dinámica de datos, de suma utilidad como herramienta referencial en el control de las importaciones.

Systems & Services certification (SSC)

La División SGS SSC que brinda servicios de certificación, es la organización de certificación más grande del mundo. Activa en más de sesenta Países, se halla acreditada en veintisiete de ellos, incluidos los Estados Unidos, Francia, el Reino Unido y Australia, entre otros. Así es que se certifican sistemas de calidad a nivel internacional, siempre de acuerdo con los criterios establecidos por las normas EN 45012 e ISO Guía 62; de esta forma se asegura la credibilidad y reconocimiento de sus certificados.

Complementariamente a la auditoría de certificación de acuerdo con las normas serie ISO 9000, QS 9000, ISO 14001 y HACCP, se suministran cursos para auditores líderes (IRCA), auditores líderes en medio ambiente (EARA) y para auditores en ISO, QS, así como en metrología.

La División SGS SCI es miembro activo del Organismo Internacional Independiente para La Certificación (IIOC) y de la Fundación Europea para el Gerenciamiento de la Calidad (EFQM).

INTI

CONVENIO DE COOPERACIÓN INTI - SGS

Existe un Convenio de Cooperación entre el INTI y la Société Générale de Surveillance S.A. (SGS) en Argentina.

El mismo permite trabajar coordinadamente en la certificación de calidad de productos e intercambiar información técnica sobre los requerimientos normativos exigibles, en más de 140 Países.

Para ello se generó un Programa de Certificación de Exportación, con el fin de asegurar que los productos argentinos cumplan con los requerimientos y reglamentaciones nacionales e internacionales, como así también incrementar su competitividad para facilitar el acceso a los mercados de los Países donde se han establecido reglamentaciones equivalentes.

A través de este mecanismo, un fabricante o exportador que quiera ubicar su producto en el mercado internacional, podrá acercarse al INTI y acceder a un completo plan de acción que le brindará la información sobre los requisitos de calidad exigibles, los ensayos de producto requerido y la obtención de la certificación correspondiente, tanto en la Argentina como en el País de destino.

12. Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

A continuación realizaré un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, enfocándome en la empresa *Société Générale de Surveillance* (SGS).

Oportunidades

Poca diferenciación en la oferta, dentro del nicho de mercado en estudio.

Ganar la necesidad detectada de ofrecer un servicio de valor superior, integral y a medida por medio de un enfoque sistémico y un diseño de servicio con las características explicadas en párrafos anteriores.

Aumentar el beneficio y la participación de mercado en nichos poco atendidos.

Extender la estrategia de calidad seleccionada a todas las Divisiones de la empresa.

Ofrecer el servicio a otras cadenas de valor más allá del sistema de producción de bebidas.

La calidad superior de servicio y enfocada por la empresa proveedora como estrategia, es un bien escaso y muy solicitado.

Amenazas

Algunas entidades regionales, cooperativas, asociaciones podrían en forma local llegar a dar servicios sustitutos o más que nada complementarios. Frente a esta amenaza habría que aprovechar la alianza estratégica que SGS tiene establecida con el INTI. De todos modos el enfoque que dichas empresas tienen es bastante distinto del propuesto en el presente trabajo.

Ejemplos:

SENASA

INTA

Cooperativa Obrera de Bahía Blanca.

Empresas especializadas certificación de productos orgánicos: OIA (Organización Internacional Agropecuaria), entre otros.

Laboratorios de análisis varios.

Consultores en temas de gestión y calidad varios.

Nota: SGS Argentina ya ha establecido una estrategia en relación a la “ola” orgánica. Así como se ha aliado con INTI, en el mes de julio de 2002 publicitó en varios medios la novedad de su nuevo acuerdo con la empresa ARGENCERT, precursora en Argentina en certificación de productos orgánicos. De este modo se buscará posicionar en el mercado agroalimentario argentino de certificación de productos orgánicos. Se espera que la sinergia de la unión de experiencias de ambas empresas, sea un catalizador para el desarrollo de nuevos negocios en el campo de la producción de alimentos orgánicos y también tradicionales.

Fortalezas

Barreras de escala altas para brindar un servicio integral sistematizado y fuerte penetración en el sector de bebidas gaseosas en estudio.

El primero en brindar un servicio del tipo sugerido, tiene la ventaja de poder realizar la difusión de sus éxitos a favor de su imagen.

Extensa red internacional, bases de datos y experiencia.

En el caso particular de IBC, contar con la experiencia de personal tercerizado que ha pertenecido a la empresa cliente, conocer el funcionamiento de su cadena de valor y de haber participado en el pasado exitosamente en la atención de sus necesidades.

SGS realiza alianzas con otras empresas del ramo, logrando un enriquecimiento de su experiencia a través del benchmarking y bajando o compartiendo costos en algunos casos.

El hecho de dar servicio a empresas de primer nivel e internacionalmente reconocidas como IBC, aumenta la imagen de SGS.

SGS tiene dentro de su staff, personal altamente capacitado y preparado para llevar adelante el cambio. Adicionalmente es práctica de la empresa a partir de 2003, organizar desayunos de trabajo entre empleados de distintas Divisiones con distintas ocupaciones y cargos. El fin es llevar adelante una especie de benchmarking interno y tomar mayor contacto y conocimiento con la gente de otras áreas, algo muy importante en grandes corporaciones. Compartir experiencias, necesidades, ideas e ideales, afirmar los valores y metas de la empresa son algunos de los objetivos ambicionados.

El diseño de servicio contempla múltiples elementos de diferenciación (se detalla en el punto “*Comentario acerca de la diferenciación*”).

Debilidades

Posible imitación de la estrategia. Es fundamental dar el primer paso y tomar las acciones estratégicas necesarias para no descuidar la satisfacción del cliente y utilizar este atributo para fortalecer la imagen y el posicionamiento de la División Consumer Services (CS) en principio, y de toda la compañía.

La reciente creación de la División CS y la implementación de esta nueva estrategia puede tomar tiempo de concientización en los empleados y en el cliente.

El conocimiento del mercado a través de investigación debe ser un objetivo de la alta Dirección no sólo de manera global, sino para cada una de las áreas de interés comercial. Este aspecto se podría fortalecer dedicando por lo menos una persona a tareas de

marketing estratégico dentro del área comercial de la empresa y dedicando recursos para investigación de mercado.

La situación económica actual potencia el paradigma en las empresas en general de comenzar a realizar “achiques” en los presupuestos. En nuestro País no existe una cultura empresarial generalizada de considerar a la calidad total como una fuente de reducción de costos ni de tener visión de costo de oportunidad a largo plazo. Por supuesto que hay algunas empresas que sí tienen en cuenta estas cosas, pero en la mayoría de los casos los elementos citados pueden constituir fuertes barreras culturales organizativas que habrá que derribar para posicionar la propuesta en los mandos de dirección. Quién logre franquear dichas barreras culturales habrá obtenido una ventaja competitiva tan difícil de alcanzar como difícil es hoy obtenerla.

13. Costos de diferenciación

La diferenciación del servicio propuesto considera varios elementos de calidad total de servicio que se han ido detallando a largo del presente trabajo que incluyen: un enfoque sistémico, la calidad total entendida como estrategia y no sólo como política, gestión de calidad de servicio, planificación y diseño del servicio/producto y estilo de liderazgo de tipo participativo con compromiso gerencial, valores culturales liderados por la alta gerencia, recursos humanos altamente capacitados, alianzas estratégicas, entre otros.

De acuerdo con Michael E. Porter, la exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que baje el costo del comprador o aumente su desempeño. Una buena prueba del valor de la exclusividad se observa cuando una empresa vende su producto/servicio a un precio superior al de sus competidores. Pero claro que para ello el comprador debe estar bien informado de los beneficios que diferencian a la empresa proveedora. Aún cuando exista un beneficio real, si el comprador no es capaz de percibirlo con claridad, se correrá el riesgo de que una empresa proveedora menos diferenciada y con menor precio acapare el cliente. Debido a que en mi trabajo he tenido que evaluar proveedores, pude comprobar la veracidad de este enunciado en más de una oportunidad.

Ejemplo:

En nuestro País, luego de sucesivas compras y fusiones existen unas cuatro empresas de importancia dedicadas a la comercialización de gas carbónico de grado alimenticio. Se trata de un mercado muy concentrado en jugadores, en el que el gas carbónico como todo commodity ha ido bajando de precio reduciendo los márgenes de utilidad. Debido a las características de la industria y la tecnología disponible, las plantas productoras requieren muy poco personal para su funcionamiento y producen un gas de calidad muy alta y pareja ya que debido a costos no rinde elaborar varias calidades del mismo gas. Así es que si hay un cliente que pide una calidad superior en algún parámetro, los clientes menos exigentes se beneficiarán con una calidad superior aún cuando no lo perciban. Este

tipo de hechos en muchos casos no es debidamente explotado por los departamentos ventas y de marketing.

Otro aspecto del mismo tema: la mayoría de estas empresas de gas tienen sistemas de calidad basado en ISO o avanzan hacia ella. Una de las cosas que se observa (aclaro en algunas empresas) es que el enfoque al cliente en lo relativo a medición de satisfacción es sólo a nivel corporativo. Estas corporaciones tienen a veces varias sucursales que atienden a pequeños eslabones de las cadenas de valor de un cliente y cuando se hace la medición de satisfacción se dirige la encuesta a la cabeza corporativa del cliente. De esta forma por el grado de información que se maneja en esos niveles quedan diluidos los resultados de la investigación.

Respecto de las empresas que certifican ISO, otra debilidad detectada es que una vez que certifican utilizan el “sello” ISO como sinónimo de calidad certificada a modo de ignorancia técnica-comercial, cuando lo que deberían hacer es informar a sus clientes y consumidores de los beneficios que alcanzarán ellos como producto de la certificación, de otro modo no existirá percepción de valor.

Siempre estará presente el riesgo de que cambien las necesidades o la percepción de valor del comprador. Por ello es que es necesario una permanente retroalimentación entre proveedor y cliente. Los competidores también pueden imitar la estrategia seleccionada. El mantenimiento de la diferenciación depende principalmente, según detalla Porter, de la percepción continua de valor y de que los competidores no logren la imitación.

La fuente de diferenciación del servicio no está basada en un único elemento como podría ser simplemente una política de calidad y en ello reside la principal fortaleza en contra de la imitación. Como se indicó al principio de este punto, existen diversos elementos que son los que hacen que sea más difícil saltar las barreras para la imitación. Es un poco responsabilidad de todos los empleados de la empresa comunicar los valores inherentes a su área para que los clientes perciban un servicio de valor superior.

Cualquier criterio de diferenciación del producto/servicio debe basarse en crear valor para el cliente ya sea disminuyendo costos o aumentando la performance del producto / servicio. Las ventajas que deberán ser percibidas por el cliente son:

- *Un mayor conocimiento inicial del sistema cliente ganados por medio de una visión global y sistémica.*
- *Aprovechamiento del recurso humano, conocimiento y experiencia fruto de la tercerización antes mencionada (para el caso del cliente IBC).*
- *Todo esto deriva necesariamente en menores tiempos de implementación del servicio.*
- *Mayor sintonía entre las necesidades del cliente y la gama de soluciones ofrecida.*

- *Mayor posibilidad de superar las expectativas del cliente (cliente deleitado).*
- *El enfoque sistémico permite atacar un problema de raíz, reduciendo la incertidumbre que provoca “mirar el árbol y no ver el bosque”.*

Implementar los elementos de diferenciación que se han estado comentando con anterioridad, implica una serie de consideraciones. Primero que nada deberá tenerse en consideración que SGS toma como criterio para tomar o rechazar un negocio, que el mismo debe arrojar una tasa de retorno del 12 %, con lo cual se debe ser muy cuidadoso en la designación de costos.

Por un lado, significa reorganizar los recursos ya existentes y encausarlos de manera de lograr la concientización, lo que se traduce en un cambio en la cultura de la organización. Si bien el caso se plantea para la División de Consumer Services (CS), se deberá contar con el compromiso de la Dirección y el soporte de RR.HH. para coordinar el proceso de cambio, redefinir algunas descripciones de puesto de ser necesario e incluir el cambio dentro del programa de evaluación del personal. Una vez aprobado el proyecto de diseño de servicio, se deberá seleccionar una persona dentro de CS, encargada de difundir los conceptos básicos.

Por otra parte, sería conveniente destinar parte del presupuesto a capacitación en temas como trabajo en equipo y creación de valor. No se trata de aumentar de entrada el presupuesto de capacitación, sino de hacer una revisión del mismo con vista a las necesidades del cliente. Es decir, redistribuir los recursos con una visión orientada al cliente. Estos talleres de trabajo fortalecerán los lazos del equipo de trabajo y en el tema de valor ayuda a realizar un ordenamiento y depuración de tareas. A veces se observa en las grandes empresas que un determinado proceso como puede ser la aprobación de una compra pase a través de varias firmas antes de llegar a la firma que da la aprobación final.

Toda etapa de un proceso que no agregue valor al mismo debe ser evitada ya que es fuente generadora de costos. Una vez hecha una primera depuración de procesos, viene la etapa más dura que es la de revisión preliminar de procesos y documentos. Aquí es dónde se sugiere enérgicamente la implantación del sistema ISO. En esta etapa considero tres etapas: a) Costo de implementación, b) Auditoría de certificación y c) Obtención de un certificado o reconocimiento de validez internacional. Cada una de ellas, costada más abajo.

Nota: El punto a) incluye la estandarización y documentación de procesos y preparación para la certificación.

Respecto de las encuestas de satisfacción de cliente, ya se indicó anteriormente que existen métodos para su realización que no involucran la contratación de servicios externos.

En síntesis entrego el siguiente cuadro en el que se expresan los costos que deberían considerarse:

Actividad	Duración en meses	Costo estimado(pesos)	Responsable	Observaciones
Capacitación en temas generales	3	2000	RR.HH.	Este costo se puede reasignar del presupuesto anual.
Implementación ISO	6	6000	Consultora externa	
Auditoría de certificación	0,25	1600	Consultora externa	
Reconocimiento internacional	2	3200	Organismo internacional	
Total	11,25	12.800		Máximo asignable

Nota: valores de referencia al año 2002.

14. Conclusiones Finales

En el presente trabajo he expuesto y analizado herramientas y elementos técnicos, estratégicos, científicos y empíricos que sustentan y demuestran la proposición original, para diseñar y planificar un servicio integral dirigido a corporaciones dedicadas a la elaboración de bebidas gaseosas.

La decisión de materializar dichos elementos en un proyecto concreto surge a partir de entrevistas realizadas con los clientes dentro del ámbito geográfico de la República Argentina, en once plantas embotelladoras que constituyen la totalidad de embotelladores de la empresa International Beverages Company (IBC). De esta forma, obtengo el primer paso obligado para el diseño, conocer la necesidad del cliente.

La escasez es la fuente de las necesidades y la detección de necesidades permite identificar oportunidades para la oferta de servicio. Mucho antes de la oferta de servicio es necesario planificar su diseño. Aquí es dónde el diseño y la planificación adquieren carácter estratégico. Al hablar de servicio integral apelo a la teoría filosófica y científica de sistemas. Cuando hablo de servicio integral, por definición, integral se refiere a aquello que abarca todos los aspectos o partes de una cosa. Así es que me estoy refiriendo al enfoque sistémico. Con este tipo de enfoque que ha sido adoptado por cada vez más campos del conocimiento, dentro de los que el marketing no ha quedado aislado, es posible no sólo concentrarse en una necesidad puntual y en un servicio puntual a ofrecer sino evitar la ceguera comercial, levantar la vista y considerar el entorno. De esta manera, poder comprender que está sucediendo con el sistema cliente. En este caso, ver el bosque y no sólo el árbol. Para alcanzar esta visión, será necesario ir más allá y pedir un esfuerzo adicional a la empresa de servicio. En este aspecto y para el nicho de mercado seleccionado, la empresa de servicios SGS presenta una ventaja competitiva única. La tercerización de recursos humanos altamente experimentados y capacitados por parte de la empresa IBC, ha dado a SGS una ventaja en lo relativo al conocimiento del sistema cliente. Este hecho ha permitido agregar valor a ambas partes: IBC se beneficia con una empresa que le da un servicio realmente a medida y brindado por gente que conoce el funcionamiento de su sistema y por otra parte, SGS se encuentra en mejor posición competitiva para brindar servicios que encajan exactamente con las necesidades de sus clientes. Contar con personal “ex IBC” por sí solo no constituye una garantía. Debe existir planificación estratégica. Para ello, he detallado las principales características de la cadena de valor del embotellador y su interrelación con otras cadenas de valor, como ser proveedores distribuidores hasta llegar al mismo sistema consumidor final. En esta descripción sistémica del ambiente en el que se encuentra inmerso el cliente, propongo el concepto de red o trama de valor que a mi entender se ajusta mejor a la idea de sistemas de organizaciones y sus interrelaciones. Más allá de la ventaja competitiva obtenida en este caso a través de la tercerización de personal clave de IBC, es necesario chequear constantemente esta fuente de conocimiento del cliente ya que el cliente no constituye un sistema cerrado ni mucho menos estático. El cliente visto como sistema, es un sistema abierto que se interrelaciona constantemente con su entorno, un entorno en constante cambio. Motivo por el cual, la comunicación cliente y empresa prestadora de servicio debe ser constante.

Antes de comenzar con el diseño propiamente dicho, es necesario realizar una mirada dentro de la empresa prestadora de servicio. Esta mirada interior a modo de introspección permite detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Como síntesis de este análisis y considerando a los principales jugadores que compiten hoy con SGS dentro del nicho de bebidas gaseosas, surge que los jugadores dentro de este negocio presentan una propuesta de servicios bastante uniforme y poco diferenciada: inspección, verificación, certificación, análisis, auditoría y consultoría. Para reducir la amenaza de la imitación y aumentar la capacidad de retener y atraer clientes, el análisis y aplicación de la teoría de juegos indica que la estrategia de calidad orientada al cliente, es la estrategia dominante a seleccionar por los jugadores. La renuencia a adoptar dicha estrategia y en el mejor de los casos adoptar políticas de calidad, está indicando también robustas barreras culturales erguidas en torno de la toma de decisión estratégica. Entre las causas identificadas se encuentra el desconocimiento, la resistencia al cambio, comodidad frente al status quo, mitos en torno a los supuestos altos costos implicados, alimentados por una situación socioeconómica del País recesiva.

El posicionamiento que es necesario alcanzar implica que la unidad de negocios Consumer Services (CS) de SGS debe ser vista como una empresa enfocada al cliente en todas y cada una de sus acciones, solidez técnica, ética y con alto compromiso con la calidad. También debe ser percibida como una empresa con claridad en sus mensajes.

Para lograr este posicionamiento la empresa debe actuar en consecuencia y comunicar por medio de su imagen lo dicho, de lo contrario se invierte en una ilusión que será descubierta tarde o temprano. Será necesario un claro y decidido enfoque al cliente, capacitación permanente, altos estándares éticos comprometidos y transmitidos desde la alta Dirección y sobre todo, la comunicación estratégica debe estar considerada dentro de la planificación general de la empresa.

En relación a la imagen de la empresa y la percepción del cliente encuentro una fuerte correlación entre comunicación interna y externa e imagen interna y externa. Le sucede tanto a las personas como a las empresas, no es posible estar bien con el entorno si primero no se está bien con uno mismo. Como en muchas otras corporaciones, SGS está estructurada en varias Unidades de Negocio (UN) que funcionan como empresas independientes. Aquí cabe aplicar nuevamente el enfoque sistémico. Veo a la empresa prestadora de servicio como un sistema dentro del cual existen subsistemas (las UN) que son independientes pero no indiferentes. Se relacionan entre sí, comparten valores culturales organizacionales y aunque con metas y objetivos diferentes, deben mantener sus respectivas misiones alineadas con la misión corporativa. Hago hincapié en las comunicaciones internas, sus posibles problemas y soluciones. Remarco el valor de una comunicación constante, clara y fluida en todas direcciones. Todos comunicamos algo consciente o inconscientemente, por este motivo, la comunicación en la empresa no puede ser librada a la buena voluntad o al azar. Es un ítem estratégico que debe ser cuidadosamente planeado. Cuando existen problemas de comunicación, tanto interna como externa, el cliente lo percibe. La imagen de una corporación está construida de alguna manera por la suma de las imágenes de las distintas unidades de negocio. Cuando dichas imágenes no se encuentran alineadas, el mensaje que recibe el cliente es confuso.

Así, la manera en que es vista la empresa y el lugar que ocupa en la mente del cliente también será confuso y no se alcanzará un firme posicionamiento.

En síntesis los elementos que crearán las barreras necesarias para alcanzar la diferenciación son: enfoque al cliente, estrategia de calidad, conocimiento del cliente, comunicación estratégica y solidez de imagen, enfoque sistémico y compromiso de la Dirección.

Para el desarrollo del diseño he propuesto los siguientes pasos:

- 1) Análisis y diagnóstico de oportunidades de servicio. Aquí es dónde se debe recavar toda la información necesaria para comprender al sistema cliente y su relación general con su entorno. Se consideran y valoran fuentes de información formales e informales. Es fundamental apelar al sentido de observación y la creatividad para no incurrir en costos innecesarios al momento de búsqueda de información de mercado.
- 2) Generación de la propuesta: si el paso anterior fue bien cumplimentado, el cliente se encontrará con una primera experiencia de satisfacción, ya que percibirá una oferta de valor superior. No sólo se atiende la necesidad del cliente con una oferta base, sino que se ajusta la oferta a las características básicas de su sistema.
- 3) La servucción: es la producción del servicio. El modelo de Eiglier P. y Langeard E., materializa en nuestra mente al servicio haciendo una analogía con la fábrica de productos tangibles. Sobresalta los atributos del mismo desde un punto de vista sistémico y resalta la importancia de dar tangibilidad al servicio,
- 4) Control de diseño: toda planificación tiene que poder ser monitoreada y sus resultados deben ser mensurables, con el fin de poder detectar desviaciones respecto de los objetivos planeados. Para aspectos de control de diseño me he basado en las recomendaciones para control de diseño de la norma ISO 9001:2000.

Para la producción del servicio considero necesario llevar adelante un sistema de gestión de servicio que incluye:

A) por un lado el planeamiento estratégico que permite al cliente acceder a un servicio de valor superior y por otro lado reducir su percepción de riesgo.

B) Ejecución: aquí destaco la necesidad de trabajo en equipo, flexibilidad, adaptabilidad y motivación del equipo de trabajo conducido a través de un tipo de liderazgo participativo.

C) Control de gestión: nos da la dimensión de mensurabilidad, necesaria para poder prevenir desviaciones del estándar de servicio fijado. La herramienta propuesta es el uso de cuestionarios de medición de satisfacción, respetando el correspondiente diseño para cada caso, propongo extender su uso tanto para satisfacción interna como externa.

Por último deseo remarcar el carácter estratégico que debe imbuir al proyecto en su totalidad, el cual considero factor clave de éxito. Para ello se debe tener bien clara la

diferencia entre política de calidad y estrategia de calidad. La política de calidad es una guía para la toma de decisiones, tiende a ser un conjunto de criterios y directrices considerados como “guía de acción”. En cambio una estrategia implica un alto compromiso por parte de la Dirección. Este compromiso debe ser expreso y debe estar demostrado en el accionar de la empresa. Significa también que es necesario asumir un determinado riesgo ya que se deberán determinar metas de calidad y asignar o reasignar los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Como se observó anteriormente, este proceso debe ser mensurable, planificado y diseñado, de manera que abarque al cliente interno y externo, en un ciclo continuo de mejora que tiende a agregar valor a todas las partes del sistema.

15. ANEXO I

Productos/servicios de SGS

Listado de productos de SGS – División Consumer Services

(Folleto informativo cedido gentilmente por la empresa Société Générale de Surveillance).

Producto 1: Capacitación

TEMAS	APLICACIONES	DESTINATARIOS	METODOLOGIA
Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	General y por Ramas alimentarias:	Encargados del área de calidad	Cursos teóricos - prácticos
Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)	Carnes	Manipuladores	
	Pescados	Encargados del área de compras	
	Frutas, Legumbres y Hortalizas	Proveedores	
PRE-REQUISITOS DEL HACCP (BPM, POES, Mantenimiento preventivo y Desarrollo de Proveedores)	Aceites y grasas	Puntos de venta y Servicios de Comida	
	Productos de molinería	Servicios tercerizados	
HACCP - Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control	Almidones	Capacitadores*1	
	Lácteos	Implementadores internos *2	
PRE-REQUISITOS Y HACCP	Bebidas		
	Otros productos alimenticios		

*1 Los cursos para capacitadores incluyen todos los temas y herramientas didácticas.

*2 Los cursos para implementadores internos incluyen el entrenamiento para la ejecución de las mejoras dentro de un plan de implementación de sistemas de Calidad y la formación para la elaboración de documentos y registros.

Este curso se da como parte del servicio de conducción de la implementación (**Productos 4 y 5**)

Producto 2 - Diagnóstico de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), Mantenimiento Preventivo, Desarrollo de Proveedores como Prerrequisitos del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)

Actividades de Diagnóstico de “Prerrequisitos del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)”

Introducción

El **Diagnóstico** de prerrequisitos es útil para:

- ✓ Conocer la situación actual
- ✓ Evaluar un resultado
- ✓ Decidir sobre las mejoras a implementar

Se puede realizar un diagnóstico con el único fin de conocer el estado en el que se están desarrollando los procesos propios o de proveedores y en base a eso tomar decisiones, o como la etapa inicial para la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad. A través de la realización de estas actividades se puede tomar conciencia de la situación real de la planta respecto de los prerrequisitos, se reconocen los puntos débiles y si se realizan con una frecuencia adecuada, permiten comparar resultados y progresos.

Descripción de las actividades de diagnóstico

1 - Observaciones en planta mediante el uso de Listas de Chequeo

Las listas de chequeo se elaboran a medida para cada planta y actividad a diagnosticar. La información que se releva de la observación durante una visita se agrupa de la siguiente forma:

- ✓ El estado del Lugar de Emplazamiento
- ✓ El estado del Edificio y las Instalaciones
- ✓ El estado de los Equipos y Utensilios
- ✓ Las Condiciones Higiénicas
- ✓ El estado de Mantenimiento en General
- ✓ Los distintos aspectos del Personal

- ✓ El estado y las características de los Procesos (Procesos Productivos y Auxiliares)
- ✓ Las condiciones para evitar la Contaminación Cruzada
- ✓ Las condiciones y características del aprovisionamiento de Materias Primas e Insumos
- ✓ La existencia de documentación y registros de las actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad

2 – Fotos y Videos

Durante la visita se pueden sacar fotos o filmar videos que servirán de ayuda para la elaboración de los informes y propuestas de mejora. Su utilidad también reside en que pueden quedar como antecedente, luego de la implementación de las mejoras, de las condiciones generales iniciales de la planta.

Las fotos y los videos acompañan a la observación y sólo se realizan con el consentimiento del responsable dentro de la planta.

3 – Entrevistas

Las entrevistas consisten en una charla con todo el personal en la que las personas que conducen el diagnóstico exponen los temas a observar.

Luego se realiza una serie de preguntas para conocer la opinión y relevar la información que poseen las personas involucradas en el proceso.

Descripción de la Presentación de los resultados de las Actividades de Diagnóstico

Como resultado del diagnóstico se entrega un informe elaborado en función de los objetivos:

Informe del Estado Actual

Cuando el único objetivo es conocer el estado de la planta con respecto a los Prerrequisitos, se entrega un informe con las respuestas a la lista de chequeo realizada y un detalle escrito de las no conformidades mayores o puntos débiles detectados.

Producto 3 - Propuesta de mejoras

Este producto requiere la ejecución previa del producto 2

Informe del estado actual + Propuesta de Mejoras

En el caso de que el objetivo final sea la implementación de los Prerrequisitos, se entrega:

- ✓ un informe con las respuestas a la lista de chequeo realizada,
- ✓ el detalle de las no conformidades mayores detectadas y
- ✓ una propuesta de mejora para la implementación.

En la propuesta de mejora se realiza un análisis de los puntos que necesitan cambios y se describen los cambios para poder implementar los prerrequisitos. en función de las prioridades.

Producto 4 - Conducción de la Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), Mantenimiento Preventivo, Desarrollo de Proveedores.

Introducción

Una vez establecida y acordada la propuesta de mejoras se arma un **Plan de actividades para la implementación.**

Descripción de las Actividades de Conducción

Las actividades se basan en visitas y reuniones acordadas en las que se observa y evalúa el estado de implementación de las mejoras.

La conducción incluye:

- ✓ La **capacitación del personal** en todos los niveles (**VER producto 1**)

En este servicio, la capacitación se adapta a cada planta en particular según:

Personal
Líneas de producto

Diagnóstico de estado
Componentes de los prerrequisitos y del HACCP
Necesidades específicas

- ✓ La guía y la formación del personal para la elaboración de **documentos y registros**.
- ✓ La corrección de los documentos y registros en cada una de las etapas de elaboración.
- ✓ El asesoramiento sobre los cuidados necesarios durante la ejecución de las mejoras para no perjudicar las condiciones necesarias para la elaboración de alimentos
- ✓ El asesoramiento para la toma de decisiones técnicas y económicas.
- ✓ La guía para el armado de planes y programas de:
 - Capacitación
 - Controles (Procesos productivos y auxiliares, Productos, Contaminantes, Proveedores, etc.)
 - Muestreo (Materias Primas, Productos Terminados, Aguas, etc.)
 - Evaluación (Procesos, Sistemas, etc.).
- ✓ Evaluación continua de la evolución de la implementación

Resultados

Como resultado de las actividades descriptas quedan implementadas las Buenas Prácticas de Manufactura (**BPM**), Los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (**POES**), El Mantenimiento Preventivo y/o El Desarrollo de Proveedores en función de las mejoras que hayan sido consideradas en el **Plan de actividades para la implementación**.

Las **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)** aseguran una estructura edilicia y condiciones de trabajo adecuadas para la elaboración de alimentos inocuos. La Resolución 587/97 del Ministerio de Salud y Acción Social exige su cumplimiento en todos los establecimientos en los que se elaboren alimentos.

Los **Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)** aseguran procedimientos adecuados para la realización de la limpieza, la desinfección, el control de plagas y la eliminación de desechos y de efluentes. La Resolución 233/98 de SENASA exige su cumplimiento en todos los establecimientos en los que se manipulen alimentos de origen animal.

El **Mantenimiento Preventivo** de las instalaciones, los equipos y los utensilios asegura que todo funcione adecuadamente y esté siempre disponible para el uso.

El **Desarrollo de Proveedores** permite un abastecimiento estable a largo plazo y proveerse de materias primas e insumos adecuados para la elaboración de alimentos inocuos.

Producto 5 - Conducción de la Implementación del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)

Introducción

El servicio de conducción de la Implementación del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control tiene como paso previo la realización de un **Diagnóstico de Prerrequisitos** conforme a lo descrito en el **Producto 2**

En base a los resultados del Diagnóstico se establece un plan de trabajo que puede incluir el **Producto 4** o comenzar directamente con la Implementación del HACCP. Esto tiene estricta relación con el estado de cumplimiento de:

**Las Buenas Prácticas de Manufactura,
Los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento,
El Mantenimiento Preventivo y
el Desarrollo de Proveedores**

Descripción de las Actividades de Conducción

La conducción de las actividades de implementación del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) incluye:

- ✓ Coordinación del armado del equipo que trabajará durante la implementación.
- ✓ Coordinación y Participación de las actividades del equipo.
 - Descripción de Productos y de Mercados
 - Realización de Diagramas de Flujo
 - Verificación in situ de los Diagramas

 - Identificación de Peligros
 - Determinación de los Puntos Críticos de Control
 - Establecimiento de los Límites Críticos para las variables de control
 - Establecimiento del Programa de Monitoreo de los Puntos Críticos

- Establecimiento de Medidas Correctivas
 - Redacción de Documentos y Registros
 - Verificación del Sistema – Auditorías de Verificación
- ✓ Evaluación continua de la evolución de la implementación.

Resultados

El sistema **HACCP** implementado permite asegurar la inocuidad de cada uno de los productos que se elaboran.

El sistema **HACCP** trata a la producción de alimentos como un sistema de aseguramiento de la inocuidad continuo, desde la producción primaria hasta el consumo.

Cada paso del proceso se realiza adecuadamente y el producto final es un alimento seguro.

Producto 6 - Área Gastronomía: <i>Propuesta Básica para Hoteles</i>
--

Basado en que el servicio de comedor de los hoteles es básico y muy valorado por los clientes.

Objetivos Generales

- ✓ Generar espíritu de trabajo hacia la calidad e inocuidad de los alimentos
- ✓ Planificar, ordenar y agilizar los procesos de elaboración de alimentos
- ✓ Coordinar la implementación de mejoras estructurales, de la condición higiénica, del estado de mantenimiento de equipos y utensilios, de la forma de aprovisionamiento de materias primas
- ✓ Coordinar la implementación de un sistema de aseguramiento de la inocuidad de los alimentos
- ✓ Programar acciones para mantener vigente el sistema

Propuesta

Etapa introductoria (previa a la cotización del servicio)

Objetivos específicos: Definir y detallar el espíritu y las etapas de trabajo.

Metodología: Reunión de todos los interesados en la propuesta.

Resultados: Se llega a un consenso sobre los siguientes temas,

- conceptos involucrados,
- ámbito de aplicación,
- responsabilidades y responsables de ambas partes,
- organización de actividades y cronograma de trabajo.

Etapa de diagnóstico

Objetivo específico: Conocer el estado del área en cuanto a la higiene, el orden, la integridad, la identificación, los usos, y la eficiencia de los procesos.

Metodología: Chequeo coordinado por SGS y con la participación del responsable del área. El chequeo toma por referencia:

- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura (BPM),
- ✓ Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES),
- ✓ Mantenimiento Preventivo de instalaciones, equipos y utensilios,
- ✓ Desarrollo de Proveedores
- ✓ Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).

Resultados: Detección de fallas, su categorización y la generación de líneas de mejora.

Etapa de capacitación

Objetivos específicos:

Transmitir los conocimientos necesarios para crear conciencia de la importancia de manipular los alimentos de forma higiénica, de estandarizar los procesos y participar del trabajo en equipo.

Metodología:

Cursos teóricos, prácticos, presenciales y a distancia.

Trabajo sobre material de lectura.

Evaluación.

Nivel 1

Reunión de sensibilización con todos los interesados en la propuesta.

Temas:

- ✚• Trabajo en equipo
- ✚• Cadena de colaboración,
- ✚• Calidad de los alimentos,
- ✚• Inocuidad,
- ✚• Sistemas de aseguramiento

Nivel 2a

Capacitación de supervisores, jefes y gerentes

Temas:

- ✓ Contaminación de los alimentos,
- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura (BPM),
- ✓ Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES),
- ✓ Mantenimiento Preventivo de instalaciones, equipos y utensilios,
- ✓ Desarrollo de Proveedores,
- ✓ Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP),
- ✓ Roles y Actitud

Nivel 2b

Capacitación de manipuladores directos

Temas:

- ✓ Contaminación de los alimentos,
- ✓ Herramientas para la manipulación higiénica de los alimentos,
- ✓ Roles y Actitud

Nivel 3

Capacitación de capacitadores internos (requiere Nivel 2a)

Temas: Herramientas de capacitación

Resultados: Valorización del concepto de inocuidad de los alimentos, cambio de actitud en cada puesto y dominio de las herramientas para la implementación de sistemas de aseguramiento de la inocuidad.

Etapa de implementación

Objetivos específicos: Alcanzar y mantener el estado higiénico de las áreas, las estructuras, los equipos y los utensilios, de los procedimientos, de las conductas y de los productos en todas las etapas de elaboración.

Metodología:

Coordinación del equipo de trabajo.

Planificación del trabajo a desarrollar.
Generación de un cronograma de actividades.
Coordinación de las actividades de implementación de BPM, POES, Mantenimiento Preventivo, Desarrollo de Proveedores y HACCP
Evaluación de los logros.
Reformulación de actividades de implementación.

Resultados: Incorporación de las mejoras al sistema de la empresa y establecimiento de actividades de mantenimiento del mismo.

<p>Producto 7 - Plan de Auditorías para Proveedores de Marcas Propias – Supermercados</p>
--

Introducción

Evaluación de Proveedores

¿Cuándo necesitamos hacer una evaluación de proveedores?

Siempre que queramos verificar que los productos comprados cumplen con las especificaciones, y ante cada cambio de proveedor.

Dentro de los aspectos a evaluar encontramos:

- Una carta de garantía sobre las especificaciones de los artículos adquiridos
- Las especificaciones comprometidas en un acuerdo previo
- La capacidad de elaboración del proveedor

El proceso de evaluación requiere el relevamiento de datos de acuerdo al siguiente plan:

Determinación de una **frecuencia** de evaluación

(diaria, con cada entrada de producto, con cada cambio de proveedor)

Establecimiento de un **procedimiento** de auditoría. Lista de verificación.

¿Cómo se realiza la auditoría?

¿Quién es el responsable por el proveedor?

¿Qué controles se deben realizar?. Tamaño de muestra. Para el caso de la realización de análisis físico químicos, ¿ qué tipo de análisis y registros de resultados son necesarios?.

¿Verificación del cumplimiento de las especificaciones?

¿Acciones en el caso que no se cumpla con las especificaciones (devoluciones, reclamos, información al proveedor sobre el problema)?

¿Qué planillas se realizan?

¿Cómo se archivan las planillas?

Como resultado de la evaluación de los proveedores pueden ajustarse los parámetros solicitados mediante nuevas especificaciones de producto y del proceso de elaboración, con el objetivo de producir un alimento de características constantes.

Descripción de las Actividades

1 - Se adapta una lista de chequeo para la realización de las auditorías a los requerimientos de los supermercados

2 – Se realizan las auditorías en función de un cronograma inicial programado por el supermercado. El cronograma incluiría las “auditorías de evaluación” de nuevos proveedores y las primeras “auditorías de seguimiento” a los proveedores actuales.

3 - Los resultados de las auditorías se informarán mediante un puntaje que determina la frecuencia de las auditorías siguientes.

Para complementar el dato de la puntuación se entregará un informe con el detalle de las no conformidades mayores y las condiciones generales observadas.

4 – Se presenta un programa de “auditorías de seguimiento”. Las frecuencias de estas auditorías se establecerán en base a los resultados de las auditorías.

Referencias para las Auditorías de Proveedores de Alimentos

Res MSyAS 587/97

Res SENASA 233/98

Resultados

A través de los resultados de las auditorías de evaluación el supermercado está en condiciones de decidir sobre una base confiable, la incorporación de nuevos proveedores.

En el caso de las auditorías de seguimiento, el supermercado tiene la seguridad de que la calidad de los productos comprados permanece conforme con las referencias y estable en el tiempo.

Producto 8 - Plan de Desarrollo de Proveedores

Desarrollo de Proveedores

-¿De qué se trata el desarrollo de proveedores?

-¿Qué hace que este tema sea considerado con tanta atención?

-¿Cómo se relaciona con un sistema de aseguramiento de la calidad?

-¿Por qué hacer desarrollo de proveedores? y ¿cómo se relaciona con un sistema de aseguramiento de la calidad?

Veamos algunas respuestas:

- Debemos satisfacer las expectativas que los consumidores tienen sobre el alimento que estamos ofreciendo.
- Si no tenemos contacto directo con el consumidor final, entonces deberemos satisfacer las necesidades que nos comunica el interlocutor de la cadena con quien nos relacionamos.
- Necesitamos comprar alimentos que nos permitan agregar el valor que deseamos al producto que estamos vendiendo.
- Las expectativas y necesidades de los consumidores se relacionan con características organolépticas, nutricionales, comerciales y de inocuidad; y con los procesos de producción y el aseguramiento de la calidad de los alimentos.
- Algunos requerimientos son tan puntuales que son solicitados por medio de especificaciones escritas.
- Los rechazos y pérdidas de ventas por insatisfacción ocasionan grandes costos de transacción.

Un ejemplo claro de desarrollo de proveedores es el caso de los consumidores quienes a través de su elección, de sus devoluciones y de sus quejas, nos desarrollan a nosotros como proveedores aportándonos la información que define el producto y los procesos de elaboración que debemos ofrecer.

La eficacia en el desarrollo de proveedores se basa en una buena comunicación entre las partes y se justifica ampliamente en relaciones a largo plazo donde la inversión hecha durante el trabajo conjunto genera beneficios para ambas partes.

Pensemos que la respuesta a los consumidores, y por ende la competitividad de las empresas, sólo podrá sostenerse a través de la integración y el control de todas las funciones desempeñadas en la cadena comercial.

Introducción

Un plan de desarrollo de proveedores se diseña para fortalecer la relación con los actuales proveedores y para establecer pautas claras con todos aquellos que se incorporen en el futuro.

Esto permite garantizar la calidad de los productos que se reciben y en consecuencia ofrecer productos seguros y de calidad reconocida a los clientes.

Descripción de las Actividades

1. Desarrollo de actividades de difusión para comunicar a los proveedores las exigencias de calidad. Estas pueden incluir:

Capacitación
Reuniones
Documentos Informativos
Talleres

Las exigencias de calidad pueden estar comprendidas por:

Buenas Prácticas Agrícolas - BPA
Buenas Prácticas de Manufactura - BPM
Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento – POES
Mantenimiento Preventivo
Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control – HACCP
Especificaciones de los productos
Especificaciones de procesos

2. Asesoramiento para la Implementación de la nueva metodología de trabajo según las exigencias involucradas.

2.1 Establecimiento de Frecuencias para la realización de Análisis de los Productos en función de las especificaciones de producto acordadas entre cliente y proveedor.

2.2 Armado de planes de muestreo

2.3 Establecimiento de medidas correctivas en función de los resultados de los análisis.

3. Realización de auditorías a los proveedores.

Evaluación inicial de los proveedores utilizando una **lista de chequeo** previamente acordada con el cliente y el proveedor.

Clasificación de los proveedores según el estado de cumplimiento con las exigencias involucradas. En base a esta clasificación se determina la frecuencia en la que serán auditados los proveedores.

Informe al proveedor realizado en base a las respuestas de la lista de chequeo, con el detalle de las no conformidades mayores y la fecha de la nueva auditoría. En la siguiente auditoría se relevará el avance de la implementación de las mejoras para las no conformidades detectadas.

Resultados

El **Desarrollo de Proveedores** permite un abastecimiento estable a largo plazo, y proveerse de materias primas, insumos y productos adecuados para la elaboración y comercialización de alimentos inocuos.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA PARA LA VENTA DE LOS PRODUCTOS

INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS - SISTEMAS PARA LOGRARLA -
--

**BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)
GOOD MANUFACTURING PRACTICES (GMP)
BUENAS PRÁCTICAS DE FABRICACIÓN (BPF)**

ESPECIFICAN CONDICIONES PARA EVITAR LA CONTAMINACIÓN DE LOS ALIMENTOS CONSIDERANDO:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ MATERIAS PRIMAS○ EMPLAZAMIENTO○ EDIFICIO E INSTALACIONES○ EQUIPOS Y UTENSILIOS○ PERSONAL○ PROCESO TECNOLÓGICO○ ALMACENAMIENTO○ TRANSPORTE○ PUNTO DE VENTA○ CONTAMINACIÓN CRUZADA |
|---|

Exigidas por el Código Alimentario Argentino (Res 587/97 MsyAS)

**PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE SANEAMIENTO (POES)
SANITATION STANDARD OPERATING PROCEDURES (SSOP)**

POSIBILITAN EL MANTENIMIENTO DE LA CONDICIÓN HIGIÉNICA A TRAVÉS DE LA FORMALIZACIÓN DE LAS TAREAS DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN CONSIDERANDO:

- AGUA
- SUPERFICIES DE CONTACTO
- CONTAMINACIÓN CRUZADA
- CONTAMINANTES
- COMPUESTOS TÓXICOS
- SALUD DEL PERSONAL
- SANITARIOS Y LAVAMANOS
- PLAGAS

Exigidos por SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria – RES 233/98)

MANTENIMIENTO PREVENTIVO

POSIBILITAN EL MANTENIMIENTO DE LA CONDICIÓN DE EXISTENCIA Y DE FUNCIONAMIENTO A TRAVÉS DE LA FORMALIZACIÓN DE LAS TAREAS DE OBSERVACIÓN Y DE LA PREVENCIÓN DE REPARACIONES CONSIDERANDO:

- ESTRUCTURA EDILICIA
- EQUIPOS
- INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
- UTENSILIOS
- SERVICIOS GENERALES (AGUA, LUZ, GAS)
- ELIMINACIÓN DE EFLUENTES

DESARROLLO DE PROVEEDORES

POSIBILITA EL APROVISIONAMIENTO ESTABLE EN CALIDAD, CANTIDAD Y TIEMPO A TRAVÉS DE LA FORMALIZACIÓN DE ACUERDOS SOBRE PRODUCTOS Y PROCESOS.

Los pre requisitos BMP, POES, Mantenimiento Preventivo y Desarrollo de Proveedores, dan la plataforma para la implementación del HACCP a través de:

Una estructura adecuada

ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL (APPCC) HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINTS (HACCP)

EL HACCP ES PRIMERO Y PRINCIPALMENTE UN CONCEPTO PROACTIVO. EL HACCP TRATA A LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS COMO UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA INOCUIDAD*, CONTINUO DESDE LA PRODUCCIÓN PRIMARIA HASTA EL CONSUMO. INCLUYE LA COMPRA, LA RECEPCIÓN, EL ALMACENAMIENTO, LA PREPARACIÓN Y EL SERVICIO. CADA UNA DE ESTAS ETAPAS ES EVALUADA MEDIANTE EL PRINCIPIO DE ANÁLISIS DE FALLAS QUE PUEDEN PONER EN PELIGRO LA INOCUIDAD. LA PREMISA ES SIMPLE: **SI CADA PASO DEL PROCESO SE REALIZA ADECUADAMENTE, EL PRODUCTO FINAL SERÁ UN ALIMENTO SEGURO.**

INOCUIDAD:AUSENCIA DE CONTAMINANTES.*

16. ANEXO II. Glosario.

Agua ingrediente: debido a la importancia que tiene el agua en las bebidas gaseosas, los fabricantes de bebidas suelen referirse a ella como un ingrediente más. Por lo tanto, su composición química, física y organoléptica se encuentra perfectamente definida de acuerdo con estándares. Para alcanzar estos estándares de elaboración de agua, a menudo debe recurrirse a los más avanzados equipos de tratamiento y personal especializado para su manejo.

Benchmarking: proceso metodológico que compara el desempeño de la organización con los mejores del mundo y que a partir de agregarle valor y satisfacción a los clientes, añade valor económico para la organización a través de mejorar la calidad, eficiencia, efectividad, el servicio y la competitividad. Def. de *“Benchmarking estratégico y táctico. Rubén R. Rico, Ed. Macchi, Bs. As., Argentina, 1996”*.

Capsulado de botellas: se dice de la operación de cerrado con tapa de la botella.

Cliente deleitado: Cuando el valor y los rendimientos exceden muy gratamente las necesidades y expectativas. Def. de *“Total Customer Satisfaction, Rubén R. Rico, Ed. Macchi, Bs. As., Argentina, 1996”*.

Cliente satisfecho: Cuando el valor y los rendimientos igualan las necesidades y expectativas. Def. de *“Total Customer Satisfaction, Rubén R. Rico, Ed. Macchi, Bs. As., Argentina, 1996”*.

Cliente muy satisfecho: Cuando el valor y los rendimientos superan las necesidades y expectativas. Def. de *“Total Customer Satisfaction, Rubén R. Rico, Ed. Macchi, Bs. As., Argentina, 1996”*.

Cliente insatisfecho: Cuando el valor y los rendimientos son menores a las necesidades y expectativas. Def. de *“Total Customer Satisfaction, Rubén R. Rico, Ed. Macchi, Bs. As., Argentina, 1996”*.

Customizar: hacer o confeccionar a medida de las necesidades del cliente.

Edad, edad de producto: esta expresión hace referencia a la cantidad de días que tiene un producto desde el momento de su elaboración hasta el presente. La fecha de elaboración es un dato que se observa en el sistema de codificación de la tapa o del cuello de una botella. Una de las acciones que se realizan para monitorear la edad de los productos es establecer estándares de edad en los distintos puntos de la cadena de valor. Si un producto se excediera en su edad estándar aún cuando estuviera dentro de la fecha de vencimiento legal, podría ser retirado para tomar una acción preventiva. La finalidad de estos controles es que el consumidor reciba un producto lo más fresco posible, lo que implica de mayor calidad.

Estándar de calidad: es un parámetro de acción fijado para alcanzar objetivos del sistema de calidad basados en condiciones y directivas establecidas en principios y políticas.

HACCP: Del inglés hazard analysis of critical control points. Su pronunciación más habitual en nuestro País es “*JASAP*”. Se trata de un sistema de análisis de peligros y control de puntos críticos en operaciones que implican manejo de alimentos. Este sistema tiene actualmente siete principios: 1) Identificación de peligros, valoración de su gravedad y riesgos, descripción de medidas preventivas. 2) Determinación de los puntos críticos de control. 3) Establecimiento de límites para puntos críticos de control. 4) Establecimiento de criterios de monitoreo. 5) Aplicación de acciones correctivas. 6) Registro de datos. 7) Verificación del correcto funcionamiento del sistema.

ISO: abreviatura de International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización). “Es la entidad internacional especializada en normalización cuyo objetivo es proporcionar normas de aceptación universal”. (Robert Leid – Las Normas ISO 9000)

Jarabe de Maíz de Alta Fructosa (JMAF): producto obtenido a partir de la hidrólisis del almidón del grano de maíz, para obtener un jarabe rico en fructosa. Estos jarabes pueden presentar distintas composiciones en hidratos de carbono según el tipo particular del proceso de obtención.

Jarabe terminado: mezcla homogénea de jarabe simple más concentrado de bebida.

Jarabe simple: mezcla homogénea de agua y azúcar.

Máquina dispenser: equipo dispensador de bebidas que elabora bebida fría a partir de una corriente de soda que se mezcla con una corriente de jarabe terminado en una relación agua/jarabe apropiada para la formulación de cada producto.

Momento de verdad: oportunidad que el cliente tiene para formarse una opinión sobre un producto o servicio.

Norma: método de acción para lograr los objetivos del sistema de la empresa, de acuerdo a las condiciones e instrucciones establecidas por los principios y políticas de la compañía.

Principio: doctrina fundamental, o la forma en que llevamos a cabo nuestros negocios; acuerdo empresarial básico según el cual todos llevan a cabo sus tareas.

Proceso efectivo: cuando genera un producto/servicio que cumple consistentemente con los requisitos del cliente, logrando su plena satisfacción.

Proceso eficiente: proceso que realiza la mejor utilización posible de recursos.

Procedimiento estándar operativo: es una instrucción de operación específica que detalla las actividades a seguir para cumplir con un requerimiento.

Programa: es un conjunto de procedimientos o procesos que cumplen con requerimientos específicos, que soportan un estándar de calidad en particular.

Política: precepto básico que contribuye a regular cómo el sistema de la empresa llevará a cabo sus negocios.

Punto crítico de control: es un paso en el proceso en el que se aplica un control, que es esencial para eliminar un riesgo alimentario o reducirlo a un nivel aceptable para la salud.

Requerimiento: es una meta de calidad necesaria para cumplir con un estándar de calidad en particular.

Sabores encapsulados: los sabores a los que en este caso se hace referencia son aceites esenciales que forman parte de la composición de sabor de algunos alimentos. Éstos aceites tienen la particularidad de deteriorarse fácilmente. Para protegerlos, existen tecnologías por medio de las cuales estos aceites quedan envueltos en otros compuestos químicos y así se alarga su vida y se logra un sabor más duradero en el alimento.

Teoría general de sistemas: esta teoría tiene origen en las ciencias. Las ciencias biológicas por ejemplo, consideran que los seres vivos son sistemas abiertos pues existe intercambio de materia y energía con su medio ambiente. La rama de la física que estudia el movimiento, considera por ejemplo, sistemas inerciales y no inerciales y la matemática también define sistemas de cálculo para la explicación de ciertos fenómenos. Existen teorías de la administración que consideran a la empresa como un sistema. En general los sistemas poseen ciertas características comunes:

- El sistema posee elementos identificables.
- Todos los elementos están unidos entre sí.
- El sistema funciona hacia un objetivo o finalidad.
- Las fronteras de un sistema poseen límites identificables.
- La tendencia del sistema es hacia un estado de equilibrio.
- El cambio o modificación de un elemento, desencadena una reacción indirecta o directa en el objetivo del sistema.

Trama de valor: utilizo este concepto para lograr en el lector la visualización de que cada una de las cadenas de valor que se relacionan directa o indirectamente con la cadena de

valor de elaboración y distribución de bebidas gaseosas, se encuentran a la vez interrelacionadas entre sí a modo de red o trama. Esta idea es consistente con el concepto de sistemas y subsistemas (ver *Teoría general de sistemas*) .

Utilidad económica: es la utilidad operacional neta después de impuestos menos el gasto de capital en el monto utilizado.

Valor económico agregado: es la utilidad económica del año en curso menos la utilidad económica del año anterior. Esta diferencia representa el valor agregado al negocio año tras año.

17. ANEXO III

Teoría de juegos

Todos los juegos tienen en común tres cosas: reglas, estrategias y recompensas. A continuación he representado los resultados posibles respecto de dos jugadores 1 y 2. El juego consiste en elegir o no una estrategia de calidad orientada al cliente. Ambos jugadores evalúan previo a la toma de decisión ventajas y desventajas de seleccionar dicha estrategia de acuerdo con su percepción.

Ventajas

Fidelización de clientes

Mayor probabilidad de aumentar la participación de mercado

Organización más motivada

Aumento en la creación de valor

Desventajas

Barreras culturales contra el cambio que entorpecen el funcionamiento general

Conformidad con el status quo actual (como barrera)

Inversión inicial en tiempo y organización para adaptarse al cambio

Aumento de la incertidumbre

Pero la primera evaluación que hacen los jugadores es individual. A continuación deberán considerar adicionalmente, cual sería en el campo de juego (mercado) la reacción del otro jugador frente a una decisión y sus consecuencias finales. Ese análisis es el que he representado en la siguiente matriz de juego:

		Jugador 1	
		NO	SI
Jugador 2	NO	0 0	+ 0
	SI	0 +	+ +

En la matriz de resultados se observa en el cuadrante superior izquierdo que si ambos jugadores optan por no seleccionar la estrategia en estudio, no hay cambios

en sus respectivas situaciones. Como los jugadores no presentan idénticas situaciones de mercado, sino por el contrario uno de ellos tiene una participación de mercado mayor, ve la posibilidad de adoptar la estrategia de calidad para adueñarse de las ventajas. El otro jugador, puede evaluar esta posibilidad y considera el hecho de que si se adelanta aumentará la ventaja sobre su competidor. Finalmente e independientemente de la decisión que tome cada jugador, la estrategia dominante será optar por la estrategia de calidad, lo cual queda representado en el cuadrante inferior derecho.

Satisfacción del Cliente

Estudios de correlación.

En la tabla de abajo se presentan los resultados tabulados de una encuesta de satisfacción practicada con los clientes A, B, C y D. La finalidad de la encuesta fue conocer cual es el nivel de satisfacción general (Sg) y el grado de satisfacción para dos dimensiones de calidad D1 (soporte técnico) y D2 (rapidez para atención de reclamos). Si observamos los promedios generales para D1 y D2 son los mismos con lo que a primera vista, alguien podría pensar que ambas dimensiones influyen de manera pareja a la satisfacción general de los clientes de la empresa. El análisis de correlación revela que en realidad, D1 tiene un peso superior sobre la satisfacción de los clientes.

	Sg	D1	D2
Cliente A	90	90	89
Cliente B	89	89	89
Cliente C	88	87	87
Cliente D	87	86	87

Promedio		88	88
Coefficiente de correlación		98.99%	89.44%

Gráficos estadísticos de control

Los gráficos estadísticos de control (GEC) se diferencian bien de los gráficos que sólo unen puntos y muestran una tendencia. Los GEC utilizan criterios estadísticos para monitorear un proceso a lo largo del tiempo y decidir si intervenir o no en el mismo. Los GEC reconocen las variaciones normales que surgen de modo azaroso en todo proceso y las diferencia de aquellas que constituyen causas “especiales”. Dentro del uso de los GEC se establecen límites estadísticos de control dentro de los cuales se dice que el proceso que estamos estudiando se encuentra bajo control. También se suelen establecer criterios de aceptación / rechazo para poder tomar preventivamente decisiones acerca de si el proceso se encuentra bajo control.

Por ejemplo, supongamos que hemos hecho nuestra encuesta de satisfacción a un grupo de clientes. Dentro de la encuesta se han evaluado diferentes características de nuestro servicio. Para cada una de ellas, nuestro cliente pudo evaluar con: estoy de acuerdo, estoy parcialmente de acuerdo y estoy en total desacuerdo. Consideremos ahora que todas

aquellas respuestas “estoy en total desacuerdo” son respuestas negativas. No todos los clientes se encontrarán 100% de acuerdo con la totalidad de las características del servicio. Aún cuando la evaluación global del servicio sea favorable, siempre habrá respuestas negativas, el precio a veces es una de ellas. La calidad del servicio podría medirse como una medida de la cantidad de clientes que dan al menos una respuesta negativa en la encuesta de satisfacción.

Sobre un total de 50 clientes (N=50) se obtuvieron los siguientes resultados:

Columna 1	Columna 2	Columna 3
Muestra	N° de clientes que dieron por lo menos una respuesta negativa (Di)	Porcentaje de clientes que dieron por lo menos una respuesta negativa (Pi)
1	5	0,10
2	20	0,40
3	15	0,30
4	16	0,32
5	10	0,20
6	8	0,16
7	15	0,30
8	20	0,40
9	7	0,14
10	2	0,04
11	10	0,20
12	13	0,26
13	20	0,40
14	13	0,26
15	4	0,08
16	4	0,08
17	9	0,18
18	11	0,22
19	5	0,10
20	6	0,12
	Total=213	Pm=0,213

El presente ejemplo responde a un gráfico de atributos, también llamado de variable discreta y le corresponde GEC de llamado P. Los gráficos p se construyen calculando una línea central Pm y un límite de control superior (LSC) y uno inferior (LIC).

Pm es el promedio de los datos de columna 3 = 0,213.

$$LCS = Pm + 3 \sqrt{(Pm(1-Pm) / N)} = 0,213 + 3(0,0579) = 0,3867$$

$$LIC = Pm - 3 \sqrt{(Pm(1-Pm) / N)} = 0,213 - 3(0,0579) = 0,0393$$

Pm, LCS y LIC son las tres líneas llenas horizontales del gráfico 6.

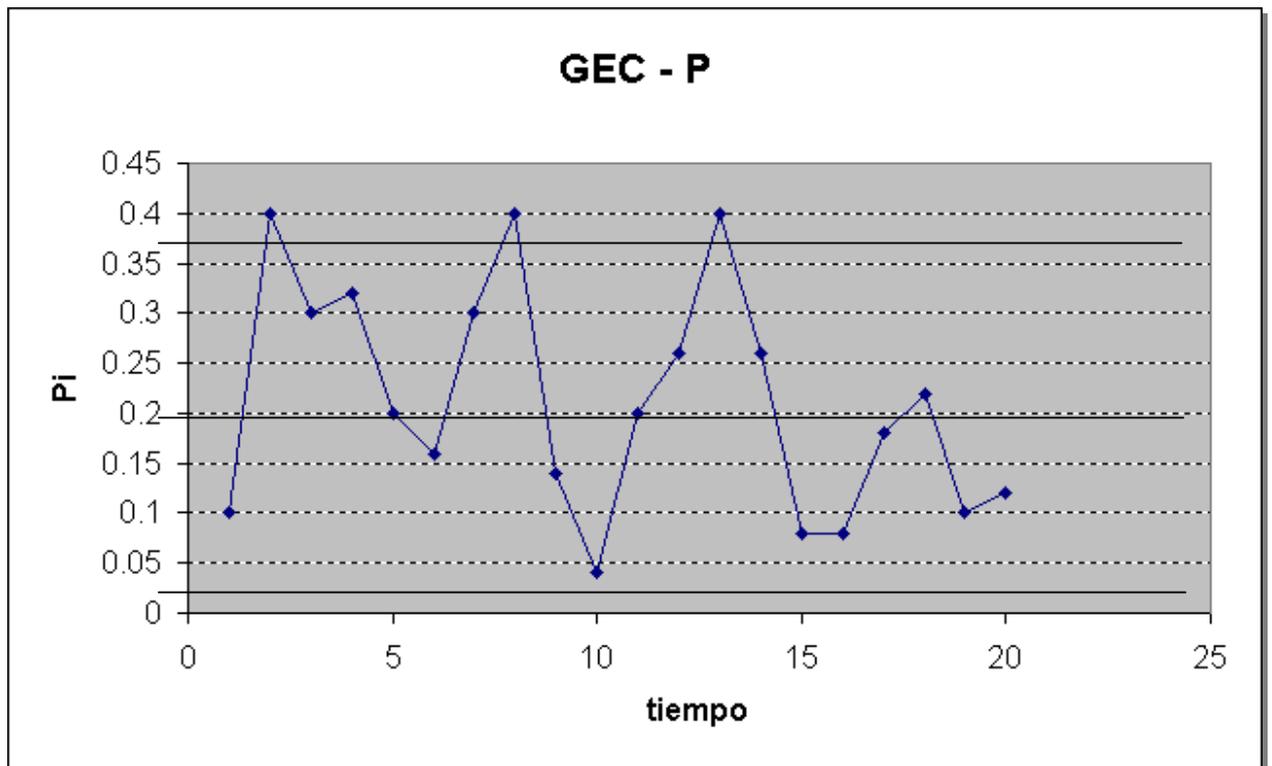


Gráfico 6

En el gráfico de control se observa que existen puntos que salen fuera de los límites establecidos como normales para el proceso. Quedará investigar las causas asignables para cada desvío y corregir para lograr mejorar el servicio.

Si por otra parte se deseara controlar el número total de respuestas negativas, se deberá contar con una tabla de datos como la siguiente:

Nuevamente $N = 50$

C_m = promedio del número de respuestas negativas

U_m = promedio del promedio del número de respuestas negativas por cliente

P_t = promedio del porcentaje de respuestas negativas de entre todas las respuestas posibles.

Con estos datos se puede construir un nuevo gráfico llamado GEC de tipo C y para su construcción se utilizan las siguientes fórmulas:

línea central (LC) = C_m

Límite superior de control (LSC) = $U_m + \sqrt{U_m / N}$

Límite inferior de control (LIC) = $U_m - \sqrt{U_m / N}$

Existen ciertas reglas que se deben tener en cuenta para analizar si un proceso se encuentra fuera de control y así poder tomar una decisión. A continuación detallo las reglas utilizadas para la identificación de procesos fuera de control.

1. Un punto por encima del LSC. Investigación de la causa de baja calidad.
2. Un punto por debajo del LIC. Investigación de la causa de baja calidad.
3. Dos puntos cerca del LSC. Investigación de la causa de una posible calidad precaria.
4. Dos puntos cerca del LIC. Investigación de la causa de una posible calidad precaria.
5. Sucesión de cinco puntos por encima de la línea central. Investigación de la tendencia que puede devenir en baja calidad.
6. Sucesión de cinco puntos por debajo de la línea central. Investigación de la tendencia que puede devenir en baja calidad.
7. Tendencias en dirección ascendente y descendente. Investigar, seguimiento.
8. Comportamiento errático con gran amplitud entre puntos. Investigar, seguimiento.

De esta manera se puede realizar el seguimiento y comportamiento de un proceso con el infinito valor que poseen este tipo de herramientas estadísticas, ser preventivas, pudiendo de este modo anticiparse al caos que le sucede a un proceso descontrolado. Para el caso del seguimiento de un servicio, el caos estaría dado por la pérdida de un cliente.

Cuestionario de Porter sobre Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es un elemento que considero clave para alcanzar el éxito en el campo de la satisfacción del cliente. Al igual que en el proceso de comunicación e imagen corporativa, en el que se observa que en una empresa con un proceso de comunicación interno deficiente, deviene en un proceso deficiente de comunicación externa y por consiguiente termina sufriendo la imagen de la empresa. No es posible estar bien con los demás si nos estamos bien primero con nosotros mismos. Por este motivo, es clave alcanzar los niveles necesarios de satisfacción interna o satisfacción en el ambiente laboral y lo que es aún más importante, poder monitorear dichos niveles de satisfacción. El método propuesto es el uso de la herramienta de los cuestionarios. En particular, propondré el cuestionario Porter para medir satisfacción del trabajo dentro de la empresa prestadora de servicio.

El cuestionario consta de 15 ítems referidos a cinco necesidades básicas:

- ✓ Necesidades de seguridad (ítems 6 y 15)
- ✓ Necesidades de pertenencia y amor (ítems 1, 9, 10 y 14)
- ✓ Necesidades de valoración (ítems 2, 4 y 8)
- ✓ Necesidades de autorrealización (ítems 3, 7 y 13)
- ✓ Necesidades de autonomía (ítems 5, 11 y 12).

Cada ítem consta de tres preguntas sobre:

- a. El grado en que se da dicha característica en el puesto de trabajo del entrevistado
- b. El grado en el que debería darse
- c. La importancia del ítem para el entrevistado.

La valoración se realiza de acuerdo a una escala de siete niveles en el que el nivel 1 es el mínimo y el nivel 7 el máximo.

Como se puede observar, Porter se ha basado en la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow H., 1943): necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de realización, las cuales se encuentran en función del desarrollo del individuo y de su evolución en el alcance de la satisfacción progresiva de estas necesidades, según una escala de jerarquías (de lo fisiológico a la autorrealización).

Descripción del cuestionario

Instrucciones del cuestionario

Se debe trazar un círculo en torno a la cifra que mejor represente el conjunto de características que se califica, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1= Nada | 5= Bastante |
| 2= Muy poco | 6= Mucho |
| 3= Escaso | 7= Total / Completamente |
| 4= suficiente | |

Marque sólo una cifra en cada una de las escalas. No debe omitir ninguna escala.

1. El sentido de autoestima que adquiere una persona en mi puesto:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. La autoridad y poder que conlleva mi puesto:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. La oportunidad para desplegar y desarrollar la personalidad en mi puesto:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. El prestigio de mi puesto dentro de la organización (es decir la importancia le prestan otros miembros de la organización):

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. La posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. El sentimiento de seguridad en mi puesto:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. El sentimiento de autorrealización que una persona adquiere en mi puesto (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes y de perfeccionarlas):

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. El prestigio de mi puesto fuera de la organización (es decir, la importancia que se le presta fuera de la organización):

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. El sentimiento de realizar en mi puesto algo que vale la pena:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. La oportunidad de poder ayudar a otros en mi puesto:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. La oportunidad que existe en mi puesto para poder participar en la fijación de objetivos:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. La oportunidad que existe en mi puesto para poder participar en la determinación de los métodos, de los modos de hacer y actuar:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. El sentimiento de estar bien informado en mi puesto:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. La oportunidad que existe en mi puesto de estrechar lazos de amistad:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. El sentimiento que se tiene en mi puesto de estar sometido a una presión:

a. ¿En qué medida se da adecuadamente?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

b. ¿En qué medida debería darse?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

c. ¿Qué importancia tiene para mí?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. BIBLIOGRAFÍA

At America's service: how corporations can revolutionize the way they treat their customers. Karl Albrecht. Ed. Dow Jones-Irwin, N. Y., Estados Unidos, 1988.

Marketing estratégico para empresas de servicios. Javier Masqueda Lafuente y José Ignacio Llaguno Musons. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, 1995.

Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo Cultura Económica, México, 1963. Schumpeter J. A.

A Theory of human motivation. The Psychological Review, Vol.50. Maslow H., 1943.
(*ver link en referencias Internet*)

Sistemas Sociales y Filosofía. Mario Bunge. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1995.

Introducción a la programación lineal a la teoría de juegos. S. Vajda. EUDEBA, Buenos Aires, Argentina, 1972.

Análisis y diseño de sistemas. Kenneth E. Kendall y Julie E. Kendall. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Méjico, 1997.

An Economic Theory of Business Strategy. Martin Robertson, Oxford, Inglaterra, 1981.

Servucción: el marketing de servicios. Eiglier P. y Langeard E. Ed. McGraw-Hill, Madrid, España, 1989.

Administración & estrategia, Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika. Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993.

Dirección de marketing, Philip Kotler. Ed. Milenio – Prentice Hall, Méjico, 2001.

Benchmarking estratégico y táctico. Rubén R. Rico, Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1996.

Total Customer Satisfaction / Satisfacción y deleite total de los clientes. Rubén R. Rico, Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1996.

Z – Marketing: la orientación al servicio. Andrés Frydman. Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1991.

- La batalla por su mente. Al Ries y Jack Trout. Ed. Mc Graw-Hill, 1992.
- Marketing de servicios. Adolfo Ruiz. Ed. Tesis, Buenos Aires, Argentina, 1990.
- Marketing avanzado. Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico. Alberto Levy. Ed. Granica S.A., Buenos Aires, Argentina, 1998.
- Marketing estratégico, Jean – Jacques Lambin. Ed. Mc Graw Hill, Madrid, España, 1995.
- Ventaja Competitiva, Michael E. Porter, CIA. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1999.
- La empresa de servicios profesionales 50. Tom Peters. Ed. Atlántida, Barcelona, España, 1999.
- Internal Service Excellence. Richard D. Hays. Summit Executive Press, Florida, Estados Unidos, 1996.
- Marketing Estratégico. Enfoque simbólico de la demanda y clave real del negocio. Alberto Wilensky. Ed. Tesis, Buenos Aires, Argentina, 1986.
- Marketing en las empresas de servicios. Leonard L. Berry y A. Parasuraman. Ed. Norma S.A., Bogotá, Colombia, 1993.
- Microeconomía, Michael Parkin. Ed. Addison Wesley Longman, Méjico, 1998.
- Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración. Charles A. Gallagher y Hugh J. Watson. Ed. Mc Graw-Hill, Méjico, 1982.
- Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico. Juan Ventura Victoria. Ed. Civitas, Madrid, España, 1994.
- Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa. Daniel A. Scheinsohn. Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993.
- Planificación estratégica de la imagen. Paul Capriotti. Ed. Ariel, Barcelona, España, 1999.
- La gestión profesional de la imagen corporativa. Justo Villafañe. Ed. Pirámide, Madrid, España, 1999.
- Aprender a pensar. Edward de Bono, Plaza & Janes Editores S.A., Barcelona, España, 1991.

El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicio. Josep Chias. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid, España, 1991.

Cómo medir la satisfacción del cliente, Bob E. Hayes. Ed. Gestión 2000, SA. ASQC, Barcelona, España, 1995.

Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Karl Albrecht. Ed. Paidós, Barcelona, España, 1992.

Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes. Tom Wise. Ed. Granica S.A., Barcelona, España, 1994.

Control de Calidad. Teoría y práctica. Bertrand L. Hansen, Ed. Hispano Europea, Barcelona, España, 1980.

GMP – HACCP. Oscar Francisco Folgar, Ed. Macchi, Buenos Aires, febrero de 2000.

Normas ISO 9001:2000.

Implicancias de la percepción de riesgo en la gestión ambiental de Ganopol A. M. y Schinder E. 1er. Congreso Latinoamericano Interdisciplinario de Salud y Medio Ambiente, Actas, Octubre 2001, (organizado por la Sociedad Argentina de Medicina Ambiental).

“Mc Donald ´s renunció a los nuevos análisis”. Diario La Nación, 14 de septiembre 2001.

“Mc Donald ´s. Reacción rápida, acción tardía”. Mercado Córdoba, octubre 2001.

“Mc Donald ´s 2002. Después de la tormenta”. Mercado, 10 de septiembre 2002.

“¿Cómo funciona el job posting?”. Clarín Económico, 28 de mayo de 2000.

“Las empresas rinden examen”. Clarín del 9 de junio de 2002.

Comentario de Rodolfo Maqueda, Gerente de la Práctica de Human Performance de la consultora Accenture. La Nación 9/6/02 sección Empleos.

“Prácticas que agregan valor”. Estudio de Watson y Wyatt (WW). *La Nación Clasificados del 11 de agosto de 2002.*

19. Internet

A Theory of Human Motivation

A. H. Maslow (1943)

Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

<http://www.mercosur.com/index.jsp>

<http://www.sgsgroup.com/>

<http://www.intermanagers.com>

<http://www.iram.com.ar>

<http://www.argencert.com.ar>

<http://www.bsi-global.com>

<http://www.bureauveritas.com>

<http://www.dnv.com>

<http://www.mercado.com.ar>

<http://www.oia.com.ar>

<http://www.oecd.org>

<http://www.tuvps.com>

<http://www.clarin.com.ar>

<http://www.lanacion.com>