



La calidad en la cadena de abastecimiento

Evaluación y desarrollo de proveedores

Por **Jorge Constantino Reyven**
Bureau Veritas Argentina



El contexto actual

Se podría decir, sin temor a quedar fuera de lugar, que cualquier artículo escrito hasta un par de semanas antes del estallido de la crisis financiera desatada el año pasado ha perdido vigencia casi por completo. De hecho, la mayoría de nosotros descarta casi sin pensarlo cualquier publicación con sólo verificar que la fecha es anterior a dicho suceso.

Es verdad que el contexto global ha cambiado tanto en su aspecto que es perfectamente posible sostener dicha afirmación, y el caso que nos ocupa no escapa a esta realidad. Pero lo hace de una manera diferente a la que nos pudiera surgir en un primer impulso intuitivo. Por más sorprendente que pudiera parecer, en un contexto como el actual el impacto de los costos de la “no calidad” es aún

superior, y por ello mucho más importante de ser cuidado y sostenido, que cuando el contexto global permitía mantener este aspecto en un lugar un poco más marginal, dado que el impacto de los costos de la “no calidad” podía compensarse con las mayores utilidades que nos brindaba circunstancialmente la fuerte demanda de productos que reclamaba un mundo absorbido por un vertiginoso crecimiento de la economía real.

Esto se da particularmente en algunas industrias, como en la de los hidrocarburos, donde el marco actual se presenta con valores finales de venta muy inferiores a los de antes de la crisis.

Frente a la crisis actual, que nos presenta un panorama tan difícil de descifrar que desafía incluso a los mayores referentes mundiales de la industria, los decisores de las compañías se encuentran ante un dilema: la crisis existe, y por lo tanto sentimos la obligación de tomar medidas para contrarrestarla, pero por otro lado no sabemos qué medidas tomar, ya que el escenario es tan complejo que prácticamente cualquier posible línea de acción tomada en consideración tendría similares niveles de probabilidad de traer consecuencias altamente positivas como catastróficas.

Queda claro que frente a los menores ingresos que impone el contexto de crisis, el cierre de la ecuación económica obliga a poner la mirada en la reducción de costos. No obstante, aquí nos encontramos con otro punto delicado: dicha reducción debe ser cuidadosamente estudiada, ya que cualquier acción en ese sentido que debilite la presen-

cia de la compañía en el mercado, con toda seguridad será aprovechada rigurosamente por las compañías competidoras que hayan mantenido su presencia, en cuanto se visualicen las primeras señales de recuperación de la actividad.

No olvidemos que prescindir de personal clave, tanto en las áreas operativas como en las comerciales o incluso de staff, suele ser un error de muy alto costo aunque pocas veces sea cuantificado numéricamente. El impacto se traduce directamente al cliente, quien ve rápidamente la disminución de la calidad de servicios y productos.

El dirigir la atención a la reducción de los costos de la “no calidad” es una excelente opción, ya que lograr avances en este sentido mejora la ecuación económico-financiera sin atentar contra las oportunidades futuras del negocio. Por el contrario, las potencia.

Los costos de la “no calidad”

¿Cuáles son los costos de la “no calidad”? Son todos aquellos costos que ocurren porque en alguna parte del proceso de nuestra operación algo no salió como estaba previsto o porque ni siquiera hubo un suficiente nivel de previsión.

Algunos ejemplos ilustrativos y sus principales impactos se indican en la tabla 1.

Es claro que en el concepto de “no calidad” quedan comprendidos aspectos referentes a la totalidad de la ope-

Situación	Consecuencias
Rechazo de partidas defectuosas o no conforme a las especificaciones	Retrasos en los plazos de entrega Reelaboración Impacto en los plazos de las actividades posteriores Gastos de transporte adicionales
Incumplimiento de plazos	Sanciones y penalidades Costos de oportunidad Pérdidas de imagen
Realización de actividades que no agregan valor	Costos improductivos Desaprovechamiento de recursos Extensión innecesaria de plazos
Mala estimación de costos por falta de análisis previo	Pérdidas económicas Desgaste por renegociación de contratos Pérdidas de imagen Extensión innecesaria de plazos
Accidentes personales	Costos de indemnizaciones Costos de personal adicional de reemplazo Impacto negativo en el personal no afectado
Accidentes de envergadura	Suspensión de actividades y entregas Pérdidas económicas de magnitud Posibles costos por indemnizaciones
Sanciones legales (aspectos de medio ambiente o seguridad y salud ocupacional)	Pérdidas económicas Posible impedimento de continuar determinadas operaciones Pérdida de oportunidades de negocios
Producto terminado defectuoso que llega al consumidor final	Costo de retiro de las partidas defectuosas del mercado Costo de imagen pública Posibles costos por indemnizaciones

Tabla 1.

ración, incluyendo aspectos medioambientales, de salud y seguridad ocupacional, responsabilidad social, infraestructura general, financieros y contables y otros.

La calidad en la cadena de suministros

A los fines de la presente nota nos vamos a concentrar en la reducción de costos de “no calidad” en la cadena de suministros, enfocando en lo referente a la evaluación y desarrollo de proveedores a través de auditorías de sistemas de gestión. Una auditoría de este tipo evalúa a la empresa proveedora en sus propias instalaciones o en el sitio de su cliente en el que desempeña tareas, desde el grupo de procedimientos, procesos, sistemas, etc., que se realiza de manera sistemática, y pone el foco en asegurar que se realizan actividades preventivas para no incurrir en costos de “no calidad” y que dichas actividades se realizan además de manera consistente y homogénea.

De aquí en adelante, llamaremos a dichas auditorías directamente “evaluaciones de proveedores”.

Según en cuál de los extremos de la cadena productiva nos situemos, la mayor parte de las empresas asume el rol de “cliente” y de “proveedor” de manera alternativa. Ambos roles suelen ser asumidos constantemente por la gran mayoría de las empresas de manera incluso simultánea. La visión de una empresa como cliente no es la misma que como proveedora, lo cual es natural ya que a ambos roles los movilizan impulsores distintos.

No obstante, es sumamente importante la capacidad de asumir el rol que circunstancialmente compete a la empresa sin perder empatía con el rol contrapuesto, ya que esta visión es la que usualmente conduce a las soluciones “ganar / ganar” que todos tenemos incorporadas como las de mayor beneficio en el largo plazo.

Los objetivos de la empresa “cliente”

Dentro del contexto que nos ocupa, el objetivo de la empresa “cliente” es contratar al mejor proveedor al menor costo. Esto no es nuevo, pero es muy importante identificar claramente qué hace que un proveedor sea verdaderamente mejor que otro, desde la perspectiva de la actividad para la que está contratado o se va a contratar, y qué es el menor costo con un criterio amplio.

El mejor proveedor es definitivamente aquel capaz de entregar exactamente el producto, servicio o resultado solicitado, cumpliendo calidad, plazos y precios previstos. Es posible incluso que ese proveedor ideal aún no exista en el mercado, y que por lo tanto será necesario desarrollarlo.

El menor costo va a resultar de la sumatoria de los costos de contratación del proveedor (precio ofertado) más los costos internos que demande la gestión de ese contrato. Siempre se deben considerar ambos aspectos. Los proyectos se deben completar exitosamente; cuando el proveedor nos falla en alguno de los aspectos indicados, nos hace incurrir en costos no previstos para compensar sus deficiencias.

Es claro que mientras mayor sea nuestra capacidad como clientes de poder evaluar de antemano ambos aspectos, es mayor el acotamiento de la posibilidad de incurrir en costos de “no calidad”.

1. Evaluaciones de desempeño y evaluaciones de proveedores

Una manera utópica para determinar cuál es el mejor proveedor sería contratar sucesiva o simultáneamente distintos proveedores para realizar la misma actividad y evaluar su desempeño a medida que esto ocurre, mediante un programa de evaluación de desempeño. De esta manera, se podría evaluar exactamente lo que ofrece cada proveedor y se tendría una percepción clara de, al menos, la imagen que éste deja al ejecutar el servicio o producto solicitado.

Pero esto en la práctica no es posible, ya que nos llevaría a que nuestra operación se traduzca en una interminable rotación de proveedores, ninguno de los cuales ve factores que lo impulsen a realizar inversiones para mejorar su performance frente al cliente ante la falta de perspectiva de relación sostenida en el tiempo. Por otro lado, no se estaría conociendo al proveedor en su “cocina”, es decir en lo profundo de sus procesos, métodos, infraestructura, recursos, etc., con los que ha logrado el servicio o producto. Esto último ¿para qué sirve? Para determinar las capacidades del proveedor a futuro, tanto para similares prestaciones como para diferentes.

Por supuesto que la evaluación de desempeño del proveedor en forma constante es vital para poner de manifiesto objetivamente la performance real del proveedor en sus interacciones con la compañía, pero realizar una auditoría de sus sistemas de gestión (evaluación de proveedor) nos lleva a conocer a fondo las capacidades actuales, el potencial, la exposición a riesgos, las oportunidades de mejora, etc., de las que el proveedor dispone, y esto permite comparar proveedores de manera objetiva, profunda y simultánea incluso antes de haberlos contratado o a lo largo de un ciclo continuo de contratación con la mirada puesta en el futuro.

Evaluación de desempeño y evaluación de proveedores son dos actividades complementarias que se deben llevar a cabo de manera constante y sistemática. Los resultados de las evaluaciones de desempeño alimentan a las auditorías de sistemas de gestión, ya que permiten identificar los aspectos que ya han traído inconvenientes de manera de que el foco de la auditoría esté puesto en dichos aspectos.

2. Qué logra el cliente con evaluaciones de proveedores

- **Identificación clara de fortalezas y debilidades:** a través de una evaluación de proveedor se desnudan de raíz tanto las debilidades sistemáticas del proveedor como sus fortalezas. La visualización de toda su operación resulta clara y tangible, de manera tal que gestionar las acciones para su desarrollo o justificar objetivamente su no ingreso a la base de proveedores resultan cuestiones simples y sólidamente sustentadas.
- **Identificación clara de riesgos:** la identificación clara de los riesgos que asume un proveedor o de los riesgos a los que nos expone (no olvidemos la responsabilidad legal mancomunada entre cliente y proveedor) resulta clave en la industria de los hidrocarburos. Se trabaja

muy cerca del peligro de manera constante y tomar todas las acciones necesarias para evitar que un riesgo ocurra resulta de un beneficio innegable para la compañía, y estas acciones inician con su identificación clara y objetiva.

- *Verificación de aptitud técnica:* es frecuente que la única oportunidad de verificar que los recursos, los procesos, el equipamiento, la tecnología y otros elementos existen y están implementados de la manera que declara el proveedor termine siendo la realización misma del servicio o producto contratado, es decir cuando ya no hay demasiada oportunidad de dar marcha atrás. Si bien existe siempre una serie de elementos legales de coacción sobre un proveedor incumplidor, todos sabemos que su uso no es deseable en absoluto y que trae aparejados costos de “no calidad” para ambas partes. Realizar esta verificación de antemano es una ventaja sustancial, sobre todo si se otorga peso al resultado de aquélla en una matriz de selección de oferentes.
- *Resolución de reclamos insatisfechos:* en la práctica el origen de los problemas que dan lugar a la gran mayoría de los reclamos insatisfechos se encuentra en el sistema de gestión. No se resuelve el reclamo del cliente por sobre todo porque no se tiene claro qué hacer. Identificando la causa raíz e implementando a

continuación las acciones correctivas correspondientes, el defecto en el producto o servicio, que surge como resultado del proceso, queda resuelto.

- *Una herramienta para la gestión cotidiana:* el informe objetivo y profesional de una evaluación de proveedor, poniendo claramente de manifiesto los puntos fuertes y débiles del proveedor y sus oportunidades de mejora, tiene un peso completamente diferente que las acciones informales que solemos conducir en nuestra relación con éstos (sensaciones, percepciones subjetivas, comentarios de terceros, incidentes no esclarecidos, etc.). Incluso internamente, dentro de nuestra propia compañía, permite demostrar objetivamente aspectos que de otra manera pueden ser interpretados en términos subjetivos y por lo tanto carecer de suficiente peso.

Los objetivos de la empresa “proveedora”

La empresa “proveedora” busca básicamente de su relación con la empresa “cliente” los siguientes objetivos, en orden cronológico:

1. Ingresar a su base de proveedores, cuando aún se encuentra fuera de ésta.
2. Asegurar la continuidad comercial, cuando ya se encuentra incorporada como proveedora.
3. Lograr acceso a nuevos clientes y mercados, a partir de un buen antecedente como proveedora de la empresa "cliente".

1. Qué logra el proveedor con evaluaciones de proveedores

En todos estos objetivos, la evaluación de proveedor juega un papel fundamental y sumamente positivo. A través de la auditoría de los sistemas de gestión, la empresa "proveedora" tiene una oportunidad inmejorable para:

- **Mostrar ventajas competitivas:** es sumamente difícil demostrar las bondades de nuestra empresa a un cliente que ya tiene un buen proveedor para determinada prestación. Permitiendo y fomentando su ingreso a nuestros sistemas de gestión esto cambia por completo. En otros casos, si bien los antecedentes comerciales y una relación exitosa anterior con la empresa "cliente" tienen muchísimo peso y jamás deberían ser menospreciadas frente a un aparente precio más competitivo, siempre es factible que por algún motivo las condiciones verificadas en experiencias anteriores ya no sean válidas (ej.: asignación de los recursos clave a otros clientes, desmantelamiento de instalaciones, disminución significativa de la capacidad financiera, envejecimiento de equipos, etc.).
- **Desalentar la competencia "no homogénea":** es frecuente que las decisiones de compra sean tomadas considerando casi exclusivamente el precio de venta, a falta de otros elementos de peso demostrables, partiendo de la asunción de que todas las empresas oferentes se encuentran en similares condiciones para ofrecer el producto, servicio o resultado requerido. Dicha asunción normalmente favorece a las empresas que asignan menores esfuerzos a evitar los costos de "no calidad", lo que en una primera instancia les permite proponer precios más bajos. Esta alternativa casi siempre resulta de un mayor costo total para la empresa "cliente", ya que ante la ocurrencia de los costos de "no calidad" el precio aumenta, ya sea en pagos adicionales al proveedor, mayores plazos, asignación de recursos propios para compensar las deficiencias del proveedor, etc.
- **Identificar oportunidades de mejora:** éste es un aporte invaluable para el crecimiento de la empresa "proveedora". A un costo exiguo o incluso nulo se obtiene información valiosísima sobre cómo lograr escalones de desarrollo consistentes con las necesidades del cliente, lo que conduce a un aprovechamiento óptimo de cualquier inversión que se realice en ese sentido. En muchísimas oportunidades se logran escalones de desarrollo a costos insignificantes, con sólo identificar debilidades en los sistemas de gestión e implementar acciones correctivas.
- **Asegurar que el cliente verifica el desarrollo propio:** en una relación proveedor / cliente que ya tiene un tiempo de "rodado", con un programa de auditorías sistemático, las nuevas auditorías verifican la efectiva implementación de las recomendaciones indicadas

en auditorías anteriores y establecen claramente la correlación entre dicha implementación y los resultados reales. Este proceso consolida la relación entre proveedor y cliente y establece un marco de confianza y visión compartida que actúa como una verdadera barrera frente a la posibilidad de ser desplazado por proveedores competidores y va asegurando la relación a mediano y largo plazo.

- **Mostrar referencias comprobables:** es clara la necesidad de las empresas involucradas en la industria del petróleo y del gas de contar con un diferencial respecto de sus competidoras, que posea el suficiente peso específico como para ser tomadas en consideración frente a un nuevo cliente. Una gran oportunidad es si además de los antecedentes de contratos con otros clientes se puede exhibir el resultado de auditorías de sistemas de gestión (cuando están disponibles para el proveedor). Si el nuevo cliente conduce un programa de homologación de proveedores a través de auditorías de sistemas de gestión, es claro que correrá con serias ventajas una empresa proveedora potencial habituada a recibir dichas auditorías, a implementar oportunidades de mejora detectada y a trabajar concienzudamente sobre sus procesos.

2. Oportunidad y no amenaza

Para las empresas en el rol de proveedoras, es un error frecuente percibir las evaluaciones de proveedor de sus clientes como amenazas en vez de oportunidades, o como distracción de recursos valiosos en tareas de bajo valor (atender al auditor) en vez de instancias de aprendizaje únicas.

Si bien los programas de evaluación de proveedores son impulsados por las empresas "clientes", por motivos naturales, son probablemente las empresas proveedoras las que mayor provecho pueden obtener de los mismos, si disponen de la actitud adecuada.

Características de un programa de evaluación de proveedores

La práctica ha demostrado que un programa de evaluación y desarrollo de proveedores efectivo posee al menos las siguientes características:

- **Estratégico:** todas las empresas de alguna manera "evalúan" proveedores constantemente, aunque más no sea que dicha evaluación se reduzca a la simple revisión de la documentación contable de uso corriente. El punto es que existe una enorme diferencia entre la realización de evaluaciones como producto de esfuerzos voluntarios individuales, o su puesta en práctica a través de impulsos esporádicos de la compañía, y la efectiva ejecución de un programa de evaluación y desarrollo de proveedores, que se respeta estrictamente como un procedimiento formal y cuyo valor agregado se aprovecha sistemáticamente para el crecimiento de toda la organización incluyendo a su cadena de proveedores.
- **Comprometido por todas las áreas involucradas:** para cumplir con el punto anterior, un programa debe contar con el compromiso de la dirección. Luego,

el área de compras y contratos o el área operativa, deben coordinar acertadamente con las de calidad, medio ambiente y seguridad, de manera tal que los esfuerzos de ambos lados sean consistentes. Por ejemplo, si se realizan contrataciones con proveedores no homologados por las áreas responsables de ello, el programa pierde respeto en toda la cadena de suministros. Si por el contrario, no se cuenta con la opinión técnica de las áreas específicas, puede ocurrir que se omita evaluar aspectos críticos o se dé peso a aspectos de baja importancia.

- *Disparador de premios y castigos*: reconocer los esfuerzos de un proveedor que realiza constantemente inversiones para evitar el incurrir en costos de “no calidad” y que las hace en una dirección alineada con los objetivos de la compañía “cliente” es tan importante como presionar al proveedor que no las hace y que pone constantemente en riesgo la operación. Esto se puede hacer, por ejemplo, implementando distintos plazos de recurrencia de auditorías, a través de incentivos económicos, o de dar peso a los resultados de auditorías en una matriz de evaluación de ofertas.

- *Focalizado, no disperso*: la empresa en su conjunto debe determinar cuáles son los aspectos críticos a evaluar y concentrarse en ellos, y hacia dónde quiere enfocar el desarrollo de sus proveedores. Ambos aspectos pueden ser cambiantes en el tiempo, por lo que se deben revisar periódicamente. Una evaluación de proveedor se diseña para evaluar múltiples aspectos (calidad, medio ambiente, seguridad, infraestructura, responsabilidad social, finanzas, etc.) y esto es una gran ventaja ya que permite atacar todos los aspectos de interés simultáneamente, pero es vital que se evalúe lo verdaderamente crítico (no olvidar ningún aspecto relevante) y que en el esquema de ponderaciones que se diseñe se ponga de relieve claramente lo fundamental por sobre lo menos importante.

- *Concentrado en los proveedores críticos*: obviamente donde se da la mayor relación beneficio-costos es en la evaluación y desarrollo de los proveedores

críticos, y es en ellos donde se concentran los riesgos de “no calidad” de mayor impacto. Evaluar la totalidad de los proveedores con la misma intensidad y exigencia puede conducir a efectos negativos no deseados (gasto excesivo, desgaste, exigencia desmesurada para un proveedor de baja criticidad o volumen de compra, etc.). Luego, es importante determinar con claridad qué aspectos de un proveedor lo definen como crítico. En la industria de los hidrocarburos tiene más que ver con el riesgo que trae aparejado que con los volúmenes de compra. Es frecuente que un proveedor con bajos montos de contratación implique riesgos similares o aun mayores que los de mayores volúmenes de compra en la compañía.

- *Orientado al desarrollo*: si bien como resultado de una evaluación debe surgir la calificación del proveedor, o si éste resulta homologado o no, para lograr la mayor relación de beneficio-costos se debe orientar la evaluación a la detección de oportunidades de mejora. Éstas deben ser luego comunicadas claramente al proveedor con el objetivo de que la implementación de acciones para satisfacerlas constituya efectivamente un escalón de crecimiento.
- *Con acciones de seguimiento*: luego de la evaluación, es absolutamente imprescindible realizar el seguimiento de la respuesta del proveedor. En primer lugar, exigir la presentación de un plan de acción, coherente con las oportunidades de mejora detectadas, el cual es conveniente que sea convalidado por el cliente. Luego de ello, verificar la implementación y la efectividad de cada una de las acciones previstas en el plan. De no realizar estas actividades, lo más frecuente es que el efecto provocado por la auditoría se desvanezca con relativa rapidez y ante la próxima auditoría de sistemas de gestión el resultado sea igual o peor que en la anterior.

Evaluaciones tercerizadas

Si es posible, es sumamente ventajoso tercerizar las auditorías de proveedores. He aquí algunos de los beneficios:

- *Evitar el desgaste de la relación con el proveedor*: esto permite al responsable del desarrollo de proveedores estar siempre en una posición neutra en cuanto a los resultados de la auditoría. Esto potencia el informe de evaluación como herramienta de gestión, ya que al ser de un tercero no admite la inferencia de subjetividades.
- *Aprovechar el valor agregado de los especialistas*: es un

diferencial de orden superior contar con la experiencia de profesionales especializados en evaluar empresas del mundo de los hidrocarburos, lo que incluye a las competidoras y sus proveedores, y empresas operando fuera del territorio nacional. El valor de una auditoría profesional y objetiva se potencia sustancialmente con el aporte de un criterio nutrido del conocimiento interno de las demás empresas del rubro.

- *Asegurar la mirada objetiva en el plano interno*: si el propio responsable de desarrollo de proveedores es quien los audita (o su equipo), el espacio que se deja para la inferencia de subjetividades es importante. Si viene de un externo cuyo capital es su nombre como auditor, este espacio se acota casi por completo.
- *Mantener foco en el negocio propio*: este concepto es conocido por todos pero no siempre dimensionado adecuadamente. Asignar recursos propios a actividades de auditoría no implica solamente el tiempo de las personas sino también su formación, que en este caso no es un concepto menor. Además de ellos, para un auditor que permanece siempre dentro de una misma compañía el *benchmarking* se hace muy difícil y en este caso es sumamente relevante contar con él.
- *Permitir la visión a un nivel superior del área responsable del desarrollo de proveedores*: al tercerizar se puede asumir plenamente el rol de gerenciador, y tener una mirada plenamente objetiva frente a dos terceros (proveedor y evaluador) se hace mucho más factible. Cuando las evaluaciones se hacen con recursos propios, el cambio a un esquema tercerizado normalmente significa que dichos recursos pasan a realizar las tareas de mayor valor para la compañía (gerenciar el proceso de desarrollo) o tareas que antes no se hacían (seguimiento de la implementación de las oportunidades de mejora).

Conclusión

Las evaluaciones de proveedores (auditorías de sistemas de gestión) conducidas como un programa estratégico de la compañía, lejos de ser un costo impuesto para satisfacer un requisito formal constituyen una sólida inversión destinada a acotar y resolver problemas de la vida real con una excelente relación beneficio-costos.

El acotamiento de los costos de la “no calidad”, en los que incluimos tanto calidad de productos, servicios o resultados como riesgos factibles de ocurrir, es una acción que no sólo consolida la operación de la compañía sino que permite a los responsables exhibir otro nivel de resultados de su gestión, profesional, objetivo, mensurable y efectivo.

Por otro lado, para las empresas proveedoras, lejos de ser una amenaza contra la continuidad de la relación comercial con su cliente es una gran oportunidad, tanto de consolidar una relación existente y cimentar la relación futura con el cliente actual como para potenciar las posibilidades de acceso a nuevos clientes y mercados.

Aunque implementados por el cliente, los programas de evaluación de proveedores son frecuentemente mejor aprovechados por los proveedores, dependiendo de la actitud de la empresa frente a las auditorías. La implementación de las acciones requeridas por el cliente acota la gran mayoría de los riesgos propios, lo que minimiza seriamente las probabi-

lidades de situaciones extremas, y mejora sustancialmente el esquema de costos y por ende la rentabilidad del negocio.

En un contexto dominado por la incertidumbre y la necesidad de acotar los costos de “no calidad” para apuntalar la continuidad de la industria, se trata de una verdadera solución “ganar / ganar”, la que no sólo potencia la situación individual de las compañías que actúan en el mundo de los hidrocarburos sino que además eleva el nivel de todo el sector. ■

Jorge Constantino Reyven es Project Manager Profesional del Project Management Institute –PMI– (EE.UU.) e ingeniero civil estructuralista de la Universidad Nacional de Tucumán (Argentina). Laboralmente se desempeña como responsable Assessment Services BU en Bureau Veritas Argentina.

