

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CREACION DE UNA RED DE
SERVICIOS TECNICOS DE POSTVENTA PROPIOS DE
ELECTRODOMESTICOS DE LINEA BLANCA EN MABE**

ALUMNO: ALEJO DIEGO RAMIREZ SILVA

TUTOR: VANESSA WELSH

Fecha de entrega: Noviembre 2020

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Quería agradecer esta tesis a quienes me dieron la fuerza cuando yo no la tenía y pensaba que ni el EMBA ni el trabajo podían sacarme de una vida algo aplanada que sentía que estaba llevando en cuanto a lo profesional.

A Sole mi novia, la mamá de mis hijos, mi sostén en el día a día, quien me conoce como nadie y con quien me gustaría que al momento de graduarme sea mi esposa. Ella fue quien me motivó a hacer el EMBA, y quien me soportó muchos de estos momentos largos, durante días y largas noches de estudio en un contexto muy difícil, con dos hijos muy pequeños, Lucas de 3 y Lola quien nació durante el EMBA.

También quería agradecer a Juan, mi hermano menor quien fue por muchos años un empujador de este nivel de autosuperaciones, insistente como pocos. A mis papas, María Esther y Román quienes se sienten realmente orgullosos de los hijos que formaron. y también de alguna forma a mí, que finalmente me animé a realizar el EMBA con todos mis miedos.

A mis compañeros del grupo 7, Favio Bauce, Gabriel Goldstein, Hernan Rebas y Maximiliano Gonella, quienes en más de una oportunidad me empujaron y me padecieron en algunos días y noches en los que todo pareciera oscurecerse y cerrarse, y en donde parecía ser más fácil dejar todo como estaba en lugar de seguir intentando mejorar, ellos fueron mi guía y un objetivo a alcanzar en más de una oportunidad ya que todos ellos tienen un alto grado de autoexigencia.

A mi tutor, Vanessa Welsh que finalmente me dio el impulso que necesitaba para terminar esta tesis. A Lucho y Gabriela que también me empujaron mucho para no bajar los brazos a pesar de los años que habían pasado desde la cursada para realizar esta tesis.

Sin ellos no hubiera hecho el master y mucho menos dedicado todo este esfuerzo a tratar de ser un profesional con todas las herramientas para enfrentar el día a día laboral y sentirme más seguro en muchos aspectos.

Gracias a todos ellos!

RESUMEN

Esta tesis se centra en el análisis del servicio postventa en una empresa de electrodomésticos de línea blanca y de la posibilidad de cómo convertir ésta área, (que suele ser un punto negativo), en una fortaleza, buscando adaptarse a un mercado más competitivo acercándose más al cliente y focalizándose en la búsqueda de su satisfacción.

En este informe de servicio postventa se analizan las alternativas sobre poseer una red de servicios técnicos oficiales tercerizados o propios descubriendo principales ventajas y desventajas. De esta forma, exploraremos las diferentes formas de integración vertical hacia adelante, poniendo al cliente en el centro de la escena.

Asimismo, se verán las diferentes opciones y alternativas más convenientes de acuerdo a las concentraciones de ventas a los *retails*, y casos atendidos de service teniendo en cuenta pros y contras.

PALABRAS CLAVE

Servicio técnico tercerizados/proprios

Integración vertical hacia adelante.

Satisfacción al cliente.

Retails

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
CUERPO TEÓRICO.....	4
CAPÍTULO 1: INTEGRACIÓN VERTICAL Y SATISFACCION DEL CLIENTE COMO ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	5
1. Integración Vertical.....	5
1.1 Definición y antecedentes de integración vertical	6
1.2 Tipos de integración vertical según actividad de la empresa	7
1.3 Grados de integración vertical	10
1.4 Ventajas y desventajas de la integración vertical	11
1.5 La postventa como forma de integración vertical hacia adelante	14
2. Satisfacción y fidelización del Cliente.....	17
CUERPO EMPÍRICO	21
Metodología	21
CAPÍTULO 2: CONOCIENDO A MABE	22
1. Sus Orígenes: historia fundamental.....	23
2. Estrategia Continental y en Argentina	24
CAPÍTULO 3: EL SECTOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN LA ARGENTINA. .	26
1. Posicionamiento de Mabe	28
2. La distribución de ventas de Mabe a nivel nacional.....	31
CAPITULO 4: SERVICIOS POSTVENTA: ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	33
1. Descripción del circuito postventa	33
2. Percepción del cliente	38
CAPÍTULO 5: SERVICIOS TÉCNICOS: MAPA DE ACTORES Y RELACIÓN CON LA EMPRESA	43
1. Diversidad de los Contratistas	43
2. Vinculación empresarial con <i>service</i> oficiales.....	44

CAPÍTULO 6: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO ACTUAL DEL SERVICIO POSTVENTA	46
CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	60
Guía de preguntas para entrevistas	60
Listado de talleres	60
División de Ordenes de servicio Mabe cerradas.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Estrategias de Integración.	6
Ilustración 2: Las alianzas estratégicas están formadas por la cooperación de varios elementos de la cadena de valor	9
Ilustración 3 : El cliente como centro de toda la actividad de postventa y de las interconexiones entre fabricante y distribución	16
Ilustración 4: Valor Percibido.....	18
Ilustración 7:Estrategia Continental por Segmento NSE	24
Ilustración 8: Estrategia de Segmentación de Marcas en Argentina.	25
Ilustración 9: Mercado total de Heladeras Acumulado Enero-Dic 2019	27
Ilustración 10: Mercado total de Cocinas Acumulado Enero-Dic 2019.....	28
Ilustración 11: Mercado Total de Heladeras Jul-Dic 2019	29
Ilustración 12: Mercado total de Cocinas Jul-Dic 2019.....	30
Ilustración 13: Ventas Mabe por Sell in 2019 vs 2018	31
Ilustración 14: Apertura de Ventas por región de Facturación.	31
Ilustración 15: Encuesta de Satisfacción. Resultados en Punto de Contacto	38
Ilustración 16: Histórico Mensual de Satisfacción	39
Ilustración 17: Tipo de Quejas en Redes Sociales	39
Ilustración 18: Motivo de las Quejas en Redes Sociales.....	40
Ilustración 19: Cálculo del NPS	41
Ilustración 20: Momentos de Verdad e Índice de Satisfacción del Servicio.....	41
Ilustración 21: Índice de Satisfacción, influenciado por Evaluación de servicio e Índice de Recomendación.....	41
Ilustración 22: Evaluación de Servicio e índice de Recomendación. Puntos Fundamentales.	42
Ilustración 23: Clasificación Tarifaria según Tiempos de Solución de Servicio	45

INTRODUCCION

En Argentina los servicios técnicos de electrodomésticos se convirtieron en un problema para el consumidor final que adquirió un producto de bienes durables.

Estos, en pocas ocasiones ofrecen una alternativa agradable para quien busca tener solución en un problema que no esperaba al momento de comprar un producto nuevo.

En general los servicios técnicos oficiales son tercerizados, cuando en realidad el consumidor cree que estar interactuando con la empresa productora de dicho producto.

Por eso sabemos de lo importante que es tener un servicio postventa de calidad que le brinde una buena y rápida atención a los consumidores finales. En donde el *service* propio pueda servir no solo para solucionar un inconveniente específico del electrodoméstico, sino también (siempre y cuando se le brinde una solución satisfactoria). contribuir a la fidelización del cliente.

Puesto que, en muchos casos, teniendo un servicio técnico oficial tercerizado, éstos, provocan que el consumidor termine enojado con la marca debido a la mala atención ofrecida o demoras excesivas, ya que, al no ser exclusivos, sus prioridades podrían no estar alineadas con las prioridades de la marca.

En este caso se centra el estudio en la empresa Mabe, una empresa líder en el mercado de línea blanca en América y en la Argentina.

Dicha empresa, en la actualidad en Argentina, fabrica y/o comercializa las marcas Patrick y General Electric, es referente en los mercados de heladeras y cocinas fundamentalmente y que también tuvo participación años atrás en el mercado de lavado.

Mabe en el sector de electrodomésticos es el 22% del mercado de heladeras y un 4% en el mercado de cocinas en unidades.

En general los servicios técnicos de Mabe (al igual que el resto de las marcas) son *outsorcings* que tienen muchos problemas de atención, disponibilidad de repuestos, poco profesionalismo en su relación con el cliente y fundamentalmente poca vocación de servicio al consumidor por mucha demora en la atención del mismo naturalizando el problema con tiempos excesivos en la demora de lograr el correcto funcionamiento del electrodoméstico.

Es moneda corriente en la relación comercial tener *feedback* de los *retails* sobre el deficiente funcionamiento de este. Incluso éste, siempre en desventaja a otros servicios técnicos de otras marcas.

A partir de estas observaciones, la pregunta central de este trabajo es ¿cuáles pueden ser las potenciales ventajas y desventajas de integrar los servicios técnicos de postventa para la empresa Mabe? Para dar respuesta es necesario además preguntar ¿cómo es la relación actual con los servicios técnicos de postventa desde la perspectiva de la empresa y de los clientes? ¿es viable pensar una estrategia de integración única para todo el país? y ¿qué aspectos serán los fundamentales a tomar en consideración para decidir una integración estratégica hacia adelante en Mabe?

De esas preguntas se desprende que el objetivo principal del trabajo es analizar las potenciales ventajas y desventajas de una integración de servicios técnicos como estrategia empresarial para Mabe, mientras que los objetivos específicos planteados son, en primer lugar, reconocer la historia de la empresa y su actual posicionamiento en el mercado local y regional de electrodomésticos. En segundo lugar, describir el circuito de postventa de la empresa distinguiendo la percepción del cliente sobre dicho circuito, y en tercer lugar, analizar la relación de la empresa con los proveedores de servicios de reparación para identificar potenciales puntos de mejora.

La metodología utilizada es de tipo descriptiva correlacional, ya que se combinan datos cualitativos y cuantitativos, además atendiendo a la temporalidad es de carácter retrospectivo ya que considera el período 2018 y 2019.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en el cuerpo teórico, el capítulo 1 contiene los ejes conceptuales del estudio, integración vertical (incluyendo tipos, grados, ventajas y desventajas y descripción de los servicios de postventa como

forma de integración) y satisfacción del cliente con su distinción de la fidelización. En el cuerpo empírico, además de la metodología, el trabajo profundiza en las características generales y trayectoria de la empresa Mabe (capítulo 2), así como en la descripción del sector de electrodomésticos en Argentina para ubicar el posicionamiento de Mabe allí (capítulo 3). El capítulo 4 describe los servicios de postventa desde la perspectiva de la empresa -esto es, la organización de tales servicios - y de los clientes, incluyendo información sobre su percepción. El capítulo 5 presenta el mapa de actores de servicios técnicos de postventa particularizando en aspectos clave para una estrategia de integración, mientras en el capítulo 6 se analizan ventajas y desventajas del modelo actual de organización. Por último, se incluyen las Conclusiones del estudio.

CUERPO TEÓRICO

El trabajo se desarrolla a partir de dos ejes conceptuales, uno referido a la estrategia empresarial y el otro a la perspectiva de los clientes, ya que combinar ambas miradas permite mejorar la toma de decisiones. Desde la empresa, el trabajo aborda el tema de la integración vertical considerando que la misma es una respuesta organizativa a los continuos cambios del mercado. A la vez, desde los clientes se consideran los conceptos de satisfacción y fidelización como aspectos clave para los objetivos empresariales.

CAPÍTULO 1: INTEGRACIÓN VERTICAL Y SATISFACCION DEL CLIENTE COMO ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

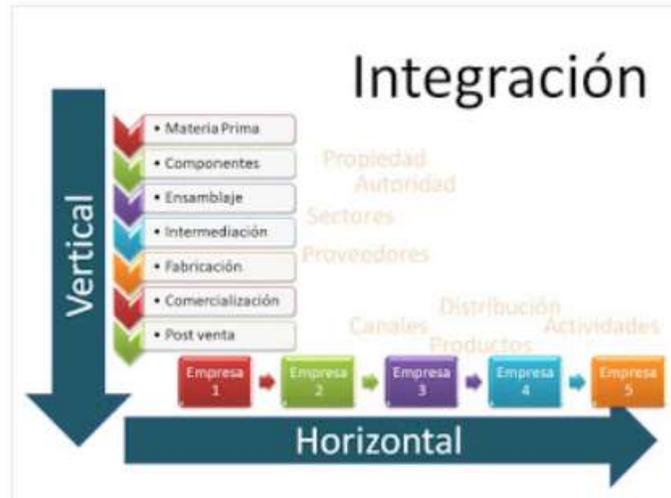
1. Integración Vertical

De manera habitual las empresas entendidas como unidades de producción de bienes y servicios buscan formas de organizar en su interior las diferentes etapas de producción, para responder de la manera más eficiente posible a las amenazas u oportunidades que brinda el mercado (Zozaya, 2007).

Desde esta perspectiva, las decisiones de integración o especialización responden a una visión estratégica de la organización, y están estrechamente relacionados con variables tales como costos de transacción (Coase, 1994), economías de escala o minimización de riesgos (Berger, 1995).

Según Kumar (2012) considerando la línea de negocio, la integración puede ser: horizontal, vertical o de conglomerado. La integración horizontal se caracteriza por la práctica de una empresa que adquiere otra empresa que opera en las mismas áreas o sectores generales. La conglomeración se caracteriza por la adquisición de empresas no vinculadas que continúan produciendo en sectores no relacionados. En la ilustración 1 a continuación se puede ver los formatos de integración vertical y horizontal:

Ilustración 1: Estrategias de Integración.



(Fuente Yesid Ariza Osorio 2018)

Como se ve, la integración vertical toma las diferentes etapas productivas o cadena de valor dentro de una sola empresa mientras que la integración horizontal implica y diferentes empresas proveedores o clientes (canales de distribución o diferentes actividades). Para este trabajo se analiza en profundidad el concepto la integración vertical.

1.1 Definición y antecedentes de integración vertical

Por integración vertical se entiende la acción de una compañía por adquirir nuevas empresas complementarias a su objeto social o actividad primordial, con el fin de adicionar procesos que mejoren la cadena de valor, con el propósito de generar eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción, de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final (Tamayo y Piñeros, 2007).

Asimismo, Grant (2010) señala que cuanto mayor sea la propiedad y el control de la empresa sobre etapas sucesivas de la cadena de valor de su producto, mayor es su grado de integración vertical.

Vale la pena destacar que, si bien es un concepto de mucha vigencia, la idea de integración vertical se inicia a mediados del siglo XIX, en concreto en el sector metalúrgico y de la gran industria. Los fabricantes vieron en el acero su particular forma de integración vertical, de modo que adquirieron las minas y las vías férreas que transportaban los minerales, con lo que se consiguió tener todo el proceso productivo bajo su dominio.

En estos primeros tiempos la Integración vertical tiene un concepto asociado a la libertad y el progreso, (Peters, 1966) y otros sectores de la industria pronto copiaron el modelo.

En el siglo XX, el más importante de todos ellos pasaría a ser el petróleo. Las empresas extractoras se hicieron cargo de la construcción de los oleoductos y gasoductos, del transporte del crudo en grandes barcos, y de la construcción de las refinerías. De este modo, surgieron las grandes multinacionales del sector.

A partir del siglo XXI, la protagonista ha pasado a ser la industria agroalimentaria, que, en muchos casos, ha pasado a integrar en una única empresa toda la cadena de producción y distribución de los alimentos. (INFAIMON, 2018).

La integración vertical puede ser analizada desde diferentes dimensiones, a continuación, se incluyen las clasificaciones principales según el objetivo de este trabajo.

1.2 Tipos de integración vertical según actividad de la empresa

Siguiendo a Tamayo y Piñeros (2007) se pueden diferenciar al menos dos clases principales de integración vertical al interior de una empresa: hacia adelante o hacia atrás.

La Integración vertical hacia atrás (o *upstream*) se presenta cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva

de la empresa, es decir, se refiere a la inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa.

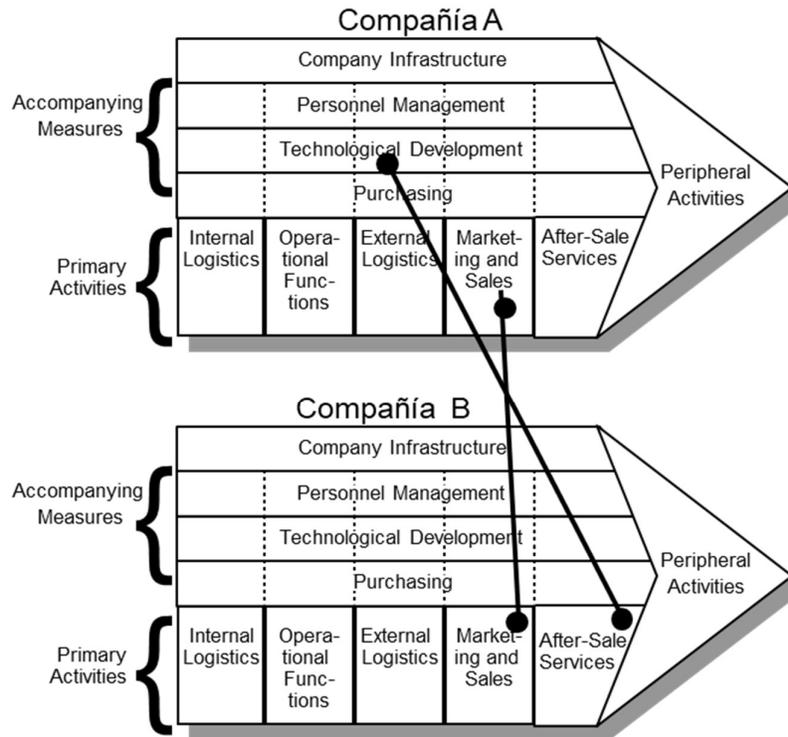
En esta modalidad integrarse verticalmente significa tener propiedad sobre los factores que permiten producir, dentro de la empresa, los bienes necesarios para cumplir con la actividad productiva central.

A diferencia de ésta, la integración vertical hacia adelante (o *downstream*), eje del trabajo, corresponde a la inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final (Grant, 2010).

En este proceso se incluyen, principalmente, las actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien, al final de la cadena productiva. Esta forma de integración puede permitir el conocimiento y la incorporación de algunas de las necesidades de los consumidores a la operación de la empresa. De esta manera, se puede personalizar más la atención y el de las necesidades de los consumidores, permitiendo la diferenciación de la compañía frente a la competencia.

Así, bajo esta modalidad se puede ofrecer soporte técnico o garantías y a partir de estas actividades es posible adquirir un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores. En ciertos casos, en alianzas estratégicas de diferentes compañías, esta integración vertical puede optimizar sus recursos realizando una sinergia entre actividades primarias y otras actividades de soporte como se visualiza en la ilustración 2.

Ilustración 2: Las alianzas estratégicas están formadas por la cooperación de varios elementos de la cadena de valor



(Fuente: Doyle 2006)

De esta forma, puede ocurrir que una compañía A puede beneficiar con sus recursos tecnológicos y su desarrollo la posibilidad de una mejora específica en servicios de postventa en una compañía B.

Antes de continuar con otros aspectos, es necesario dejar claro que la integración vertical hacia adelante o hacia atrás no son conceptos excluyentes. y en algún momento, la empresa podrá encontrarse interesada en realizar una mezcla de los diferentes tipos.

La mezcla de diferentes tipos de integración vertical dependerá de variados factores como: el tipo de bien o servicio que es ofrecido, la estructura y desempeño de las empresas competidoras y la escasez o no de los factores productivos.

1.3 Grados de integración vertical

Existen distintos grados de integración vertical y dominio de una empresa frente a la cadena de valor de sus productos. Estos distintos grados se pueden clasificar en los siguientes tipos (Hrudnick, 2017):

- **Integración plena/total.**

Una empresa que se encuentra plenamente integrada hacia atrás en un insumo dado puede satisfacer todas las necesidades de requerimientos de insumos de manera interna. Por otra parte, si una empresa se encuentra plenamente integrada hacia adelante, es capaz de satisfacer la demanda de un determinado producto con sus propios recursos, transformándose en una empresa autosuficiente. Todo lo anterior permite que una empresa plenamente integrada tenga pleno dominio de sus activos (Grant, 2010).

- **Cuasi - integración.**

Las empresas cuasi – integradas no poseen el total dominio de todos los activos en sus cadenas de valor. Ellas se ven obligadas a recurrir a medios que permitan asegurar relaciones estables, ya sea con proveedores de insumos o comercializadores de sus productos, según sea el caso. Las formas que se dan en una cuasi – integración son las empresas conjuntas o alianzas, contratos a largo plazo (de manera de amarrar a los proveedores / comercializadores), inversiones de capital minoritario, préstamos, garantías de préstamos, acuerdos de licencia, franquicias, asociaciones de investigación y desarrollo, y contratos de exclusividad.

- **Integración parcial.**

La integración parcial representa una integración sectorizada, ya sea hacia atrás o hacia adelante, lo que hace a una empresa parcialmente dependiente de fuentes externas para el suministro de un insumo, o para la entrega de un producto dado. Para la fracción del insumo o producto que la empresa maneja

internamente, puede recurrir a una forma de propiedad de integración plena o de cuasi – integración (Grant, 2010).

- **No integración.**

Una empresa puede decidir no integrarse verticalmente o simplemente no puede integrarse. Bajo estas circunstancias pasa a ser dependiente totalmente de proveedores externos para sus necesidades. Los compromisos que facilitan la dependencia de estas partes externas suelen redactarse en términos de contratos que representen responsabilidades conjuntas, pero integración interna. Los tipos habituales de contratos son las licitaciones abiertas, los contratos a largo plazo y el alquiler de activos.

El grado de integración de una empresa muestra en qué medida la misma depende de sus propios recursos internos para satisfacer sus necesidades de insumos o para comercializar sus productos. Este grado puede medirse como la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones tanto internas como externas, para una unidad de la empresa.

1.4 Ventajas y desventajas de la integración vertical

Existen diferentes incentivos a la integración vertical para cada empresa que deben ser evaluados a la hora de decidir la estrategia empresarial a desarrollar. Una forma de abordar dicha evaluación es considerar cuáles son las potenciales ventajas y desventajas de adquirir nuevas actividades. Claro está, mientras los beneficios de la integración vertical sean mayores a los costos de implementar esta estrategia, la integración vertical puede resultar una opción atractiva.

Según Grant (2010) los potenciales beneficios de una integración se concentran en tres grandes aspectos: reducción de costos, poder defensivo del mercado y ventajas administrativas y de gestión (Ver Tabla 1 a continuación)

Tabla 1: Beneficios de la integración vertical

Reducción de Costos	Poder defensivo del Mercado	Ventajas administrativas y de Gestión.
Internaliza economías de Escala	Aumenta las oportunidades para ingresar a nuevos negocios.	Impone en la empresa una disciplina de mercado en toda la cadena de valor.
Evita altos costos de transacción.	Pone a disposición nuevas formas de tecnología.	Aumenta el intercambio de información con fuentes externas.
Elimina las penalidades de costos impredecibles.	Proporciona la estrategia de diferenciación.	Disminuye la necesidad de una estructura pesada de la organización.
Genera economías a partir de operaciones combinadas.	Mejora la inteligencia comercial.	Disminuye el personal numeroso.
	Facilita una estrategia de ganar participación de mercado.	
	Proporciona autonomía en oferta o demanda.	
	Ofrece a la empresa una protección de activos valiosos.	
	Protege a la empresa de un servicio deficiente proporcionado por proveedores externos.	
	Crea barreras de entrada al mercado.	

Fuente: Elaboración propia en base a Grant (2010)

Tal como se menciona en la Tabla 1, aspectos como economías de escala, costos de transacción, barreras de entrada, facilidades en la estrategia de mercado o reducción de personal numeroso son algunos de los beneficios principales a considerar. Otros pueden ser evitar controles de precios, impuestos o regulaciones por parte del gobierno.

En relación con las desventajas de una integración, los rubros principales a considerar son: aumento de costos, pérdida de flexibilidad, penalidades administrativas y de gestión y penalidades de equilibrio (Ver Tabla 2)

Tabla 2: Desventajas de la integración vertical

Aumento de costos.	Pérdida de Flexibilidad.	Penalidades administrativas y de gestión.	Penalidades de equilibrio.
Aumento de costos fijos y riesgos por apoyo operativo.	Se reduce la flexibilidad para diversificarse.	La integración vertical obliga a uso de incentivos internos.	Obliga a mantener un equilibrio entre las diferentes etapas de la cadena de valor.
Mayores requerimientos de inversión de Capital.	Se restringe la posibilidad de recurrir a diferentes distribuidores y proveedores.	Podría afectar en forma adversa el flujo de la información por parte de proveedores y clientes.	Exceso de demanda o demanda insatisfecha.
Posibilidades de mayores gastos generales.	Mayor dificultad para competir en contextos negativos.	Impone una carga adicional sobre la estructura organizacional	
	Barreras de salida más altas y mayor volatilidad de las ganancias.		
	Mayores dificultades de deshacerse de procesos obsoletos.		

Fuente: Elaboración propia en base a Grant (2010)

Además de los aspectos señalados en la Tabla 2, una de las críticas es el mayor riesgo que adquiere la empresa, especialmente en ambientes turbulentos, con rápidos cambios tecnológicos y demanda incierta. Así, la integración vertical puede representar un compromiso prematuro que puede resultar costoso, especialmente si existen barreras de entrada muy altas.

Ahora bien, si se comparan los aspectos positivos y negativos, no se puede afirmar que hay una solución clara, y determinante, sino que todo va a depender de la estrategia que desee tomar la empresa, los riesgos que quiera correr y la determinación a seguir creciendo o no en el mercado en cuestión y los gastos que esté dispuesta a incurrir. Además, no debe soslayarse la regulación de cada país en sobre tamaño de la empresa o poder monopolístico dentro del mercado.

1.5 La postventa como forma de integración vertical hacia adelante

El concepto de postventa o el servicio técnico que aborda este trabajo, integra un conjunto de facetas diversas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios entre otros. A este respecto, considera Walther (1997) que los profesionales del mercadeo se concentran en lograr que los clientes potenciales realicen la acción de compra, para comenzar una relación con el cliente.

Buscan, instan, persuaden y, a menudo, presionan a los clientes potenciales a dar ese primer paso y efectuar una compra inicial. El costo de adquisición del mercadotecnista representa la inversión total necesaria para convertir una pauta en un consumidor potencial, y éste a su vez, en un cliente. No obstante, una vez logrado el objetivo de que los clientes potenciales se conviertan en clientes iniciales, la mayoría de ellos reciben relativamente escasa atención.

Porque los mercaderistas y el personal de ventas están demasiado ocupados concentrando su atención en la difícil tarea de persuadir a otros clientes potenciales a que efectúen su primera compra (Walther, 1997), en diferentes oportunidades afirma el autor, que conseguir nuevos clientes pareciera ser más importante que lograr que un cliente ya fijo haga nuevos pedidos. Sin embargo, esos pedidos rutinarios repetitivos son mucho más productivos que las transacciones iniciales, puesto que ya se ha efectuado el alto costo de adquisición del cliente.

Los futuros pedidos que hacen los clientes actuales son cada vez más ventajosos desde el punto de vista de la productividad, puesto que los continuos altos costos iniciales de ventas no contrarrestan esos ingresos (Lopez, 1998) Desde esta

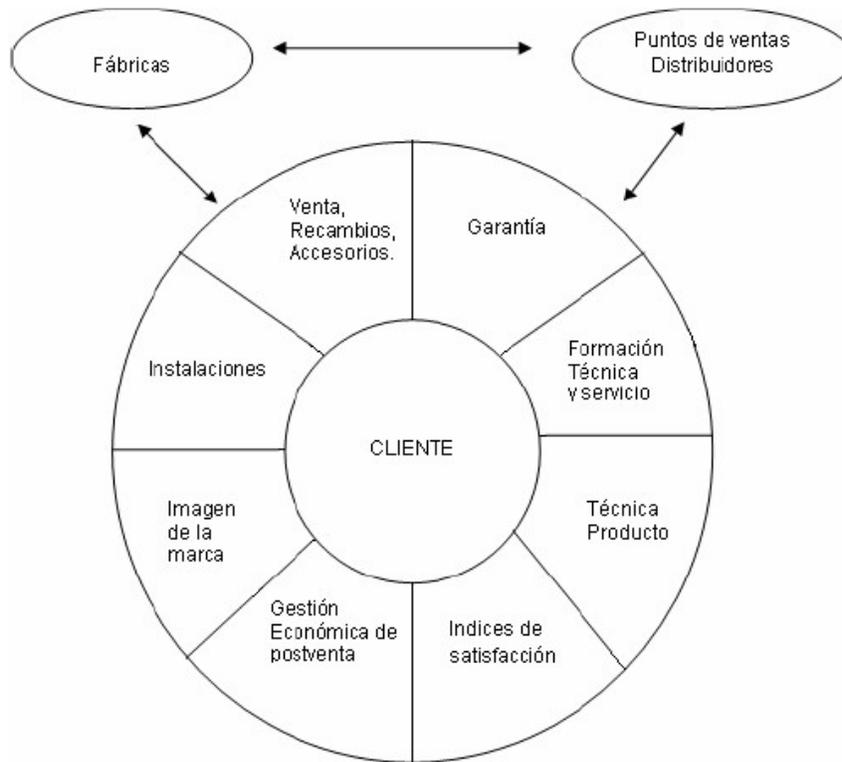
perspectiva, hace ya varios años que el comercio, la industria y los servicios, incluso entidades del sector primario, se han percatado de que la atención al cliente después de venderle algo o realizarle alguna prestación, no solo es aconsejable, sino que se ha vuelto imprescindible en la mezcla de mercadeo actual de cualquier empresa (Cancer, 2005). Se reconoce la necesidad de seguir atendiendo al cliente tras la venta, darle mayor número posible de facilidades y continuar proporcionándole apoyo eficaz. Quedarse rezagado representa ir cediendo participación a la competencia.

Considerando estas oportunidades es importante intentar establecer el servicio de postventa en las empresas, resaltando su importancia en la mezcla de mercadeo actual, para finalmente plantear un nuevo modelo de organización de la postventa hacia donde deberían encaminarse las empresas, para garantizarse su permanencia en el mercado. Es aquí cuando la integración vertical aparece como una estrategia empresarial a ser evaluada.

La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, atención técnica, entre otros; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido (Kotler, 2005).

Según, Cancer, (2005). el cliente y su satisfacción deben ser el centro de toda la actividad de postventa y por otro lado, es un nexo fundamental y necesario entre los fabricantes y la cadena de distribución. Esto se aprecia en la ilustración 3

Ilustración 3 : El cliente como centro de toda la actividad de postventa y de las interconexiones entre fabricante y distribución



(Fuente Cancer 2005)

De esta forma se ve una empresa que realmente prioriza al cliente en el centro de escena. Este enfoque es donde están apuntando las empresas que más están progresando, aquella empresa que no lo haga, tiene una gran probabilidad de perder participación de mercado o desaparecer. Estos servicios los debe valorar el cliente y se deben medir fundamentalmente a través de índices de satisfacción que influyen en otros aspectos como repuestos, accesorios, garantía que influye finalmente en la imagen de la marca y posibilidad concreta de recompra.

Llegado este punto es necesario precisar conceptualmente las nociones de satisfacción y fidelización del cliente como estrategia empresarial.

2. Satisfacción y fidelización del Cliente.

Conseguir que los consumidores se muestren satisfechos una vez que han adquirido nuestras marcas constituye el reto más importante para la empresa. La satisfacción se logra cuando un individuo equilibra sus expectativas con el rendimiento real del bien o servicio, o incluso éste último supera sus previsiones.

Cuando se produce el consumidor consolidará o mejorará sus actitudes hacia la marca, reforzará su esquema preferencial y se sentirá confiado y predispuesto a repetir las compras de la misma marca.

Una estrategia recomendable en muchos mercados es orientarse a conservar los clientes presentes, fidelizar a nuestros consumidores. La satisfacción en la compra genera lealtad hacia la marca por parte de los clientes.

Kotler (2004) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (pág. 136)

Por otro lado, Hoffman y Bateson (2002) plantean que la satisfacción contribuye a las percepciones del cliente sobre la calidad, por cuanto las percepciones de los clientes se basan en sus experiencias o satisfacciones pasadas, las cuales son revisadas en encuentros posteriores, definiendo a su vez expectativas e intenciones de compra. (Hoffman, 2002)

Otra definición más local del concepto de "Satisfacción del cliente" es posible encontrarla en la norma ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario", que la define como la (...) "*percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos*"(...), aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor (Gestión, 2017).

El Valor Percibido es aquel valor que el cliente considera haber obtenido a través del desempeño del producto o servicio que adquirió.

Ilustración 4: Valor Percibido.


$$\text{Valor Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Grado de Satisfacción}$$

(Fuente: Gestión 2018)

Como se desprende de la ilustración, el grado de satisfacción es la diferencia entre las expectativas del cliente y su valor percibido al momento de adquirirlo. Los aspectos más relevantes del Valor Percibido son los siguientes:

- Los determina **el cliente**, no la empresa.
- Se basa en los **resultados que el cliente obtiene** con el producto o servicio.
- Se sustenta en las **percepciones del cliente**, y no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las **opiniones** de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del **estado de ánimo** del cliente y de sus razonamientos.

Por otro lado, un eje complementario a la satisfacción del cliente es su fidelización. Fidelizar es conseguir mantener al cliente durante un largo plazo y que perciba la marca es la mejor alternativa o la única aceptable.

Numerosos programas de fidelización pretenden conseguir una relación más estrecha con sus clientes, conociendo mejor y aportando mejores productos y servicios acompañados de servicios complementarios, incentivos, información, un trato más personalizado y diferentes regalos que aportan más valor al consumidor.

Factores que favorecen la fidelización:

- La creación de expectativas ajustadas, razonables y no exageradas o irreales.
- Una comunicación continuada, completa y veraz.
- La transmisión de una imagen de honestidad, generadora de confianza.
- El mantenimiento de niveles adecuados de calidad.
- El ajuste entre expectativas y rendimiento real de la marca.
- El desarrollo de prácticas de refuerzo. Promociones de venta y programas de incentivos.
- Proporcionar servicios complementarios y mayor información al cliente.

La mejora del servicio al cliente favorece la fidelización. Las personas deseamos ser servidas, recibir la atención de los demás y específicamente de nuestros proveedores. Si alguien nos presta atención y nos trata con afecto y eficacia, nos habrá ganado con seguridad. Una buena oferta de servicio permite cobra un mayor precio y mantener satisfechos a los consumidores.

El buen trato a los clientes, el ofrecer un buen servicio entregas, así como un paquete completo de servicios complementarios puede constituir una diferenciación que suponga una ventaja competitiva sostenible para la empresa. La rapidez en el servicio, las entregas rápidas, el trato al cliente y la mejora de los diferentes aspectos de los servicios representan fuentes de diferenciación y competitividad. Para conseguir un buen servicio al cliente:

El cliente como principal recurso de la organización. Plantea constantemente retos a las estrategias definidas para el desarrollo de las gestiones organizacionales. Aún más, para las ventas y sus actores. Un proceso de ventas idóneo va de la mano con la atención y satisfacción del cliente. Al no cumplirse cada uno de estas acciones, no

existe un éxito total para la empresa y sus metas. Por lo tanto, debemos valorar La atención dirigida a la satisfacción del cliente.

Las empresas u organizaciones que basan su accionar en las ventas de artículo o prestación de servicios. Han enfocado sus líneas de acción en crear o establecer. Políticas que exaltan al cliente y su gran importancia para su continuidad y rentabilidad. Es decir, han establecido que el contacto con el cliente y la asistencia al cliente son en realidad la razón de ser de su organización. No está mal, pero a la fecha no hay constancia de que exista alguna compañía que enfoque sus acciones en concreto a la satisfacción del cliente.

Son conceptos completamente diferentes, suplir y atender al cliente. No es lo mismo que velar por la satisfacción del cliente en todo sentido. Es decir, dudas, incomodidades, necesidades, recomendaciones y sugerencias. Un compendio de acciones que permiten concientizar al vendedor y al usuario que la empresa y sus miembros están para servirle en realidad (IMPULSA, 2017)

Teniendo en cuenta los conceptos desarrollados de integración vertical hacia adelante, y particularmente su vínculo con los servicios de postventa, junto a la importancia de satisfacción y fidelización del cliente, se describirá en la sección a continuación el caso de la empresa Mabe seleccionada para este estudio.

CUERPO EMPÍRICO

Metodología

De acuerdo con el interrogante planteado para este trabajo, se desarrolló un **estudio descriptivo correlacional** donde se pretende establecer ciertas propiedades o dimensiones del objeto de estudio, no obstante, se incorporan algunos elementos de análisis. Teniendo en cuenta su temporalidad es tiene carácter **retrospectivo** ya que se considera el período 2018 y 2019 y se combinan **datos cualitativos y cuantitativos**.

Para la construcción del cuerpo teórico realizado en el capítulo anterior se utilizaron obras teóricas-conceptuales, artículos de divulgación científica y publicaciones especializadas relacionadas con el tema de estudio, con el propósito de profundizar en las conceptualizaciones sobre la integración vertical y satisfacción de los clientes.

En el cuerpo empírico, para analizar los contextos y realidades de la empresa, se toman como fuentes de información **fuentes primarias**, compuesta por entrevistas realizadas a personas referentes al área (la Guía de preguntas utilizada se encuentra en ANEXO), como así también **fuentes secundarias** compuesta por material bibliográfico, estudios del sector y de la empresa, estadísticas de la empresa entre otros.

CAPÍTULO 2: CONOCIENDO A MABE

Mabe es una empresa de origen mexicano, líder en todo el mercado americano de electrodomésticos que posee más de 24.000 empleados y siempre prevaleciendo con una fortaleza industrial justificada con sus más de 15 plantas de fabricación situadas en 7 países de todo el continente. También, se encuentra en un proceso de expansión llegando a nuevos mercados como el europeo y asiático.

Su principal negocio se focaliza en lo que se llama línea blanca (heladeras, cocinas, lavarropas y productos globales). Actualmente produce más de 15 millones de unidades de electrodomésticos anuales y tiene una facturación total de 4.000 millones de dólares.

A través de su relación con General Electric- Haier exporta a Estados Unidos y este es otro de sus pilares fundamentales

Mabe en Argentina fue líder del mercado de línea blanca (heladeras, cocinas y lavarropas) en 2013 alcanzando un 17 % de *market share* total. En donde tenía 3 plantas de fabricación, heladeras, cocinas y lavarropas. En la actualidad, posee sólo una planta de fabricación de heladeras ubicada en la Provincia de San Luis y oficinas comerciales situadas en la localidad de Haedo, Provincia de Buenos Aires. En Argentina tiene cerca de 500 empleados y se ha recuperado volviendo a ser uno de los principales jugadores en el mercado de heladeras en Argentina, teniendo en 2019 el 22 % de participación de mercado en este rubro con sus marcas Patrick y General Electric que la posicionan en diferentes segmentos ofreciendo productos a la gama media baja, media y media alta.

En cocinas por su parte, supo tener una participación cercana al 22 % en 2013, pero hoy se sitúa en el 4 % con productos ya comercializados y buscando reposicionarse luego del cierre en 2018 de sus plantas.

El estudio se centra en la empresa Mabe, que se trata de una compañía de capitales mexicanos líder en el mercado americano de fabricación y comercialización de productos de línea blanca.

1. Sus Orígenes: historia fundamental

Mabe se crea en 1946 en México, dos familias (Mabardi y Berrondo), deciden unir las dos primeras sílabas de sus apellidos para crear el nombre de la compañía MABE. Un año después comienzan a fabricar muebles y se incorporan otros socios.

En la década del '60 Mabe incursiona en la fabricación de refrigeradores. y veinte años después -1980- se había consolidado como líder en México de la fabricación y comercialización de línea blanca.

Esto permite que en 1987 realice una alianza fundamental con General Electric, que permite fortalecer su liderazgo, con esto construye la planta de cocinas de San Luis de Potosí (la planta más grande de cocinas del mundo con una capacidad de 2,6 millones de unidades anuales).

Para 1993 se hace una expansión a toda América Latina, comenzando con Venezuela y Colombia adquiriendo empresas locales y en 1996, a pesar de la crisis en la economía mexicana, continúa su expansión de la empresa a mercados externos, como Ecuador y Perú. En ese año, realiza acuerdos con fabricantes de motocompresores (motores de heladeras) como Sanyo.

A fines de los '90, en Argentina Mabe hace un Joint Venture con Fagor (España) para fabricar heladeras en la planta de San Luis bajo exenciones impositivas.

En el año 2010 llega a una facturación global de USD 5 billones de dólares. Y continúa su expansión de Plantas en todo el continente. En Argentina comienza a fabricar cocinas con ensamblado de partes de Brasil CKD y mano de obra argentina. Para 2012, la empresa es líder en el mercado americano de electrodomésticos a la vez que en Argentina comienza a fabricar lavarropas con tecnología Midea (China).

En 2018 se produce el cierre de plantas de fabricación en Haedo de Lavarropas y cocinas por tener pérdidas millonarias en estas líneas, mientras se produce la consolidación de la planta de heladeras mejorando su competitividad.

2. Estrategia Continental y en Argentina

Su estrategia de negocio es ser líder en el mercado de América de electrodomésticos, con especialización en mercados emergentes.

Orientado fundamentalmente a segmentos de nivel socioeconómico Medio y Medio-Bajo.

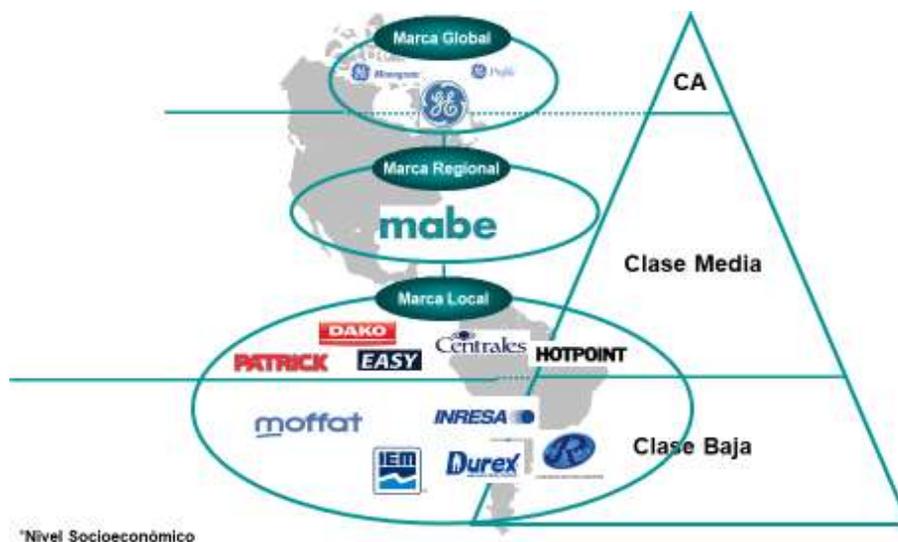
Con estrategia de llegar a todos los segmentos socioeconómico, pero puntualizando fundamentalmente en marcas masivas tradicionales en cada país (locales), con historia, trayectoria y tradición en cada uno de los mercados, en donde no haga falta hacer acciones costosas de lanzamientos. En Argentina toma la marca Patrick.

También tiene una estrategia regional en el continente de impulsar la marca Mabe (marca que se lleva en la sangre) como marca para el segmento medio.

Adicionalmente y como marca global orientada al segmento alto o en Argentina ABC1, posee la marca General Electric, con productos con los más altos estándares de fabricación y muy relacionado con alta gama y más aspiracional.

En América según segmentos:

Ilustración 5: Estrategia Continental por Segmento NSE



En este caso se puede observar más allá de la estrategia continental por marca, el nivel socioeconómico a donde apuntan cada una de las marcas en cada país de América.

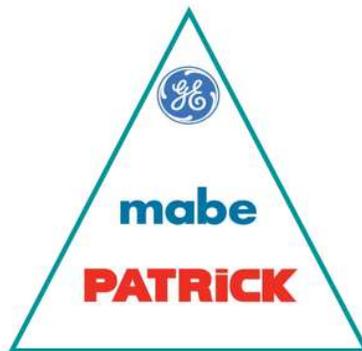
Mabe fundamentalmente se caracterizó por ser una empresa industrial, con grandes plantas y con fabricación propia que lo caracteriza como una de sus fortalezas.

Posee plantas de fabricación y operaciones en todo el continente americano, con más de 24,000 empleados, vendiendo más de 15 millones de electrodomésticos al año fabricados en todas sus operaciones y que toma la estrategia de posicionar una marca local de gama medio, medio baja, su marca Mabe en el segmento medio y la marca General Electric (con quien tiene un *joint venture* con Haier de China poseedor de dicha marca en el mercado de *appliances*) en la gama alta.

En Argentina la marca tomada es Patrick, una marca con historia con más de 75 años en el mercado argentino con mucha fuerza y tradición, bien posicionada y que se encuentra muy relacionada a refrigeración en la mente del consumidor. Por otro lado, en la gama alta, la marca General Electric ubicada para el segmento ABC1.

Durante el año 2013 se lanzó al mercado argentino la marca Mabe para la gama media con malos resultados y hubo que desactivarla después de algunos años. En la ilustración 8 podemos ver la estrategia de segmentación de marcas en Argentina.

Ilustración 6: Estrategia de Segmentación de Marcas en Argentina.



Donde se ve Patrick en la base de la pirámide o segmento socioeconómico medio bajo, Mabe en el segmento medio, y General Electric en el segmento alto.

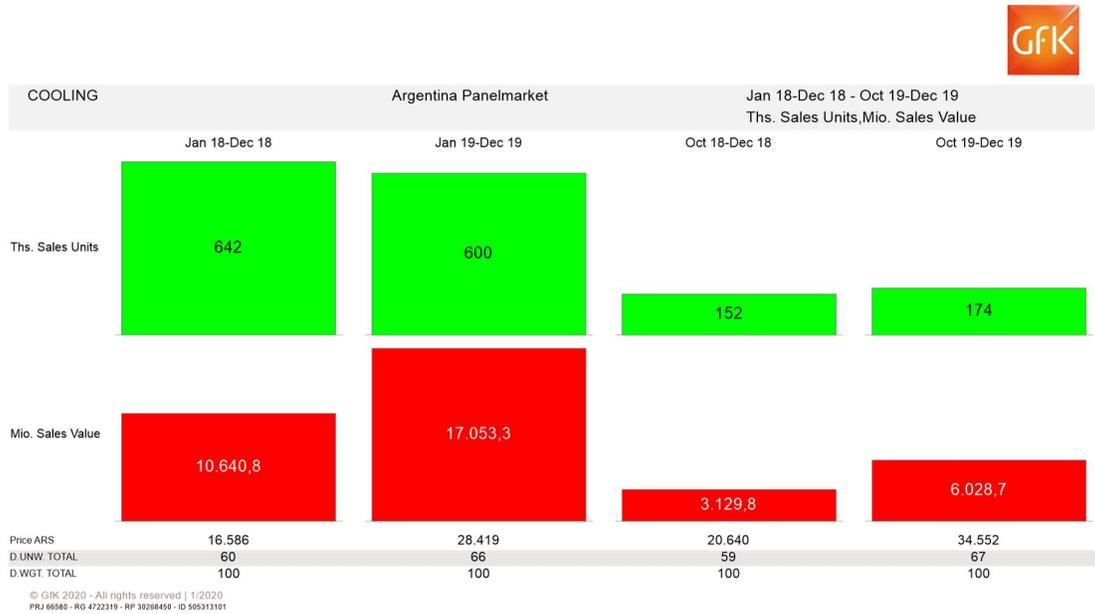
CAPÍTULO 3: EL SECTOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN LA ARGENTINA.

Ya incursionando más a detalle en la operación argentina, el sector de electrodomésticos siempre se ha caracterizado por sus vaivenes, comparado con otros países del mundo hay muchos jugadores y muchos *retails*. Ya sea para la fabricación, importación y comercialización de electrodomésticos estos siempre han tomado una trascendencia importante en la economía argentina, de hecho es una de las Divisiones o subrubros como bienes y servicios para la conservación del Hogar que se toma como indicadores del Índice de Precios al Consumidor (IPC) mensual/anual (Indec, 2020) etc. y que ronda en un peso entre el 4,5 y 6 % del IPC (Indec, Índice de Precios al Consumidor Vol 34 nro. 1, 2020). También forma una parte importante de comportamientos de consumo, la Universidad Di Tella lo toma como uno de los Subíndices del ICC (Índice de Confianza del Consumidor) (CIF-UTDT, 2020) a través de Poliarquía Consultores.

La evolución del *sell out* (venta de los *retails* a los consumidores finales) la realiza una consultora internacional de negocios especialista en Mercados, de origen alemán con muchos años de experiencia llamada GfK SE (GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsumforschung e.V) recopilando información sobre las ventas de electrodomésticos en los principales *retails* del país. Y siendo la fuente más confiable en análisis del mercado, en especial de electrodomésticos.

La consultora especifica que en el año 2019 se vendieron por *sell out* un total de 600,000 heladeras que implica una facturación de \$17,053 MM (aperturadas en un frio, cíclicas, no *frost* y *side by side*), contra las 641,000 unidades y \$ 10.640 MM\$ del año 2018, lo que implica una caída interanual de 7 % en unidades pero aumento de facturación de 60 % por efecto inflacionario en bienes durables de consumo (GfK, 2020).

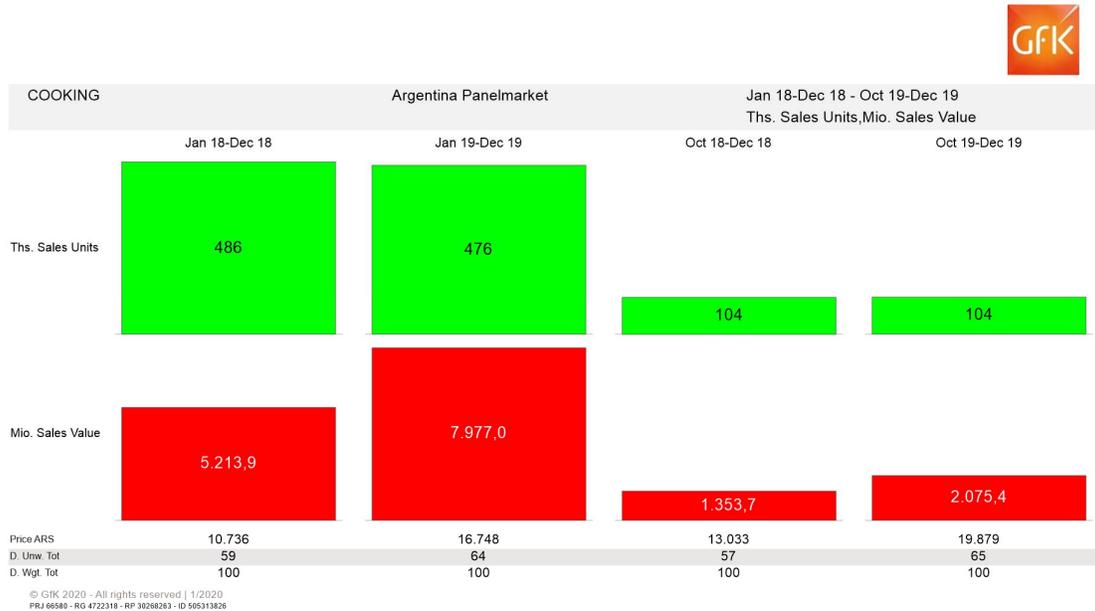
Ilustración 7: Mercado total de Heladeras Acumulado Enero-Dic 2019



(Fuente GfK Enero 2020)

En cuanto a cocinas el total de mercado fue de 476,000 cocinas valorizada en \$ 7,977 MM en 2019 contra un 2018 de 486,000 unidades y \$ 5,214MM es decir de una caída del 2 % interanual en unidades, y un aumento en facturación de un 53% (GfK, 2020).

Ilustración 8: Mercado total de Cocinas Acumulado Enero-Dic 2019



(Fuente GfK Enero 2020)

Ya entrando en el mundo de los *retails* esta consultora (GfK, 2020) llega a medir mensualmente las ventas de los principales *retails* como ser Fravega, Garbarino, Musimundo, Megatone, Ribeiro, Carrefour, WalMart, Cetrogar, Naldo Lombardi, Jumbo, Castillo, Grupo Marquez, etc. y demás clientes medianos y pequeños del resto del país (Forbes, 2020).

1. Posicionamiento de Mabe

El lugar que ocupa Mabe en el mercado en el 2019 es que le corresponde de acuerdo a la participación en las ventas con sus marcas Patrick y General Electric en la actualidad apoyándose casi con exclusividad en la venta mayorista a *retails*.

Siempre fue reconocida por su liderazgo en línea blanca fundamentalmente basado en refrigeración con una marca de mucha trayectoria como Patrick (con más de 75

años en el país muy orientada a la familia) y focalizada el segmento medio y medio bajo.

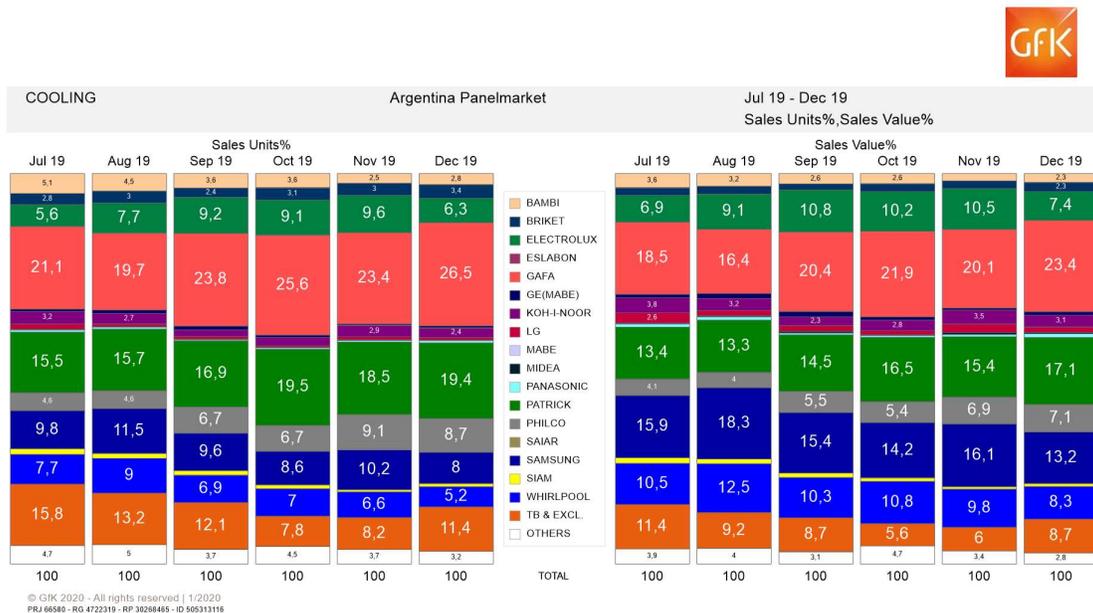
En los últimos años Mabe ha perdido algo de protagonismo en el mercado argentino, fruto de sus políticas algo más restrictivas crediticias y de flujo de fondos.

En 2013, llegó a tener el 32 % de participación de mercado (*Market share*) y hoy por hoy se ubica a fines del 2019 en 19,4 % de participación con la marca Patrick y 2,3 % con la marca GE.

En definitiva, Mabe en refrigeración posee a Dic 2019 un 21,7 % de mercado en unidades y 20,8 % de mercado en pesos.

Como lo muestra el siguiente gráfico de GfK (GfK, 2020).

Ilustración 9: Mercado Total de Heladeras Jul-Dic 2019



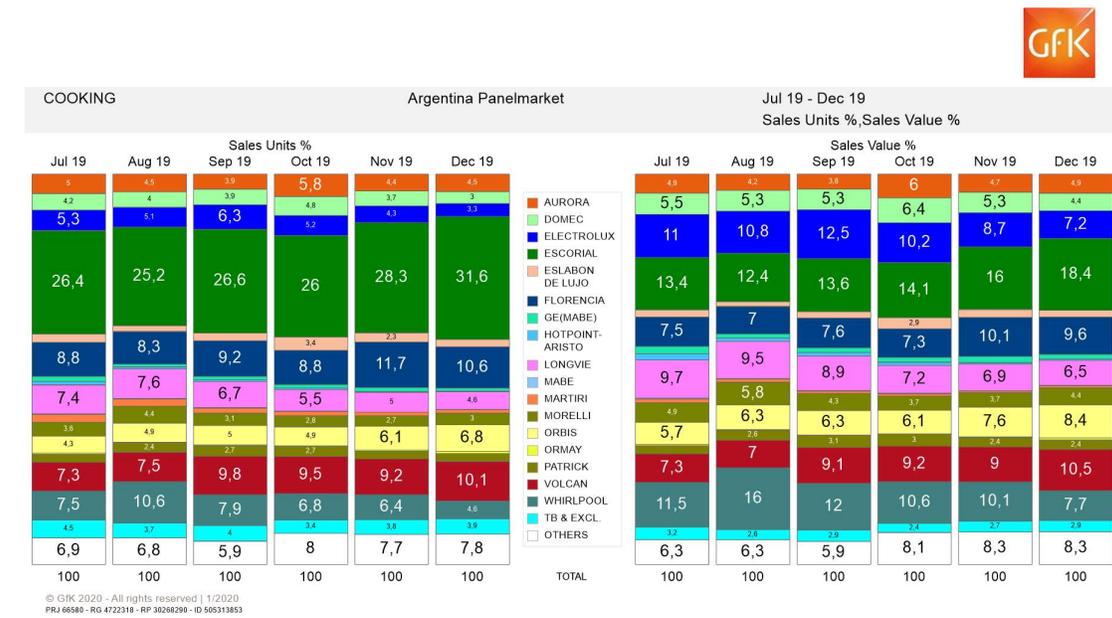
(Fuente GfK Enero 2020)

En el mercado de cocción también tuvo Mabe una participación importante en el 2013 con su planta de fabricación en Haedo Provincia de Buenos Aires, pero desde el cierre de la misma y con importaciones está intentando recuperar ese mercado que perdió totalmente en el 2018.

Este mercado se halla ocupado por una gran cantidad de competidores locales, con poca integración en cuanto a insumos y bajos costos de producción.

Al ser la cantidad de productores muy atomizados nadie toma tanta preponderancia en el mismo. En donde Mabe tiene también con sus marcas Patrick y General Electric un 3,5 % de participación de las cocinas de Argentina en unidades y un 5 % en moneda pesos a Diciembre de 2019 (Gfk, 2020).

Ilustración 10: Mercado total de Cocinas Jul-Dic 2019



(Fuente GfK Enero 2020)

Por otro lado, en el segmento Lavado Mabe dejó de participar en 2018 cerrando su planta de lavado y hasta el día de hoy sin poder tener un lineal estabilizado y competitivo, razón por la cual su participación es casi nula.

2. La distribución de ventas de Mabe a nivel nacional.

La distribución de la venta de Mabe a nivel nacional a los *retails* es la siguiente, incluyendo las tres líneas de producto, heladeras, cocinas y lavado. Denotando una gran participación del rubro refrigeración (83%) (Mabe, 2020).

Ilustración 11: Ventas Mabe por Sell in 2019 vs 2018

Familia	Share	ACUM19	ACUM18
REFRIGERACION	83%	119.836	121.560
COCCIÓN	12%	17.061	23.639
LAVADO	3%	4.689	18.825
EMPOTRABLES	2%	2.232	3.947
GLOBALES	0%	2	12
Total		143.820	167.983

(Fuente: Estadísticas Mabe Argentina Enero 2020).

Del total de unidades vendidas a *retails* la diferencia con el *sell out* pasa por los stocks que poseen los *retails*. Es de destacar la gran concentración que se ve en clientes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y AMBA en donde se tiene un 86,5 % del total de las ventas de la compañía en esta región (Mabe, 2020).

Ilustración 12: Apertura de Ventas por región de Facturación.

ZONA	Acumulado UNID				Acumulado \$			
	ACUM19	% Participación	ACUM18	% ACUM	ACUM19	% Participación	ACUM18	% ACUM
CABA/AMBA	124.434	86,5%	136.664	-9%	\$ 1.858.598.112	84,4%	\$ 1.162.163.849	60%
NOA	3.211	2,2%	4.294	-25%	\$ 49.949.788	2,3%	\$ 35.153.799	42%
BUENOS AIRES	2.993	2,1%	4.317	-31%	\$ 43.791.135	2,0%	\$ 31.352.403	40%
CORDOBA	2.472	1,7%	5.727	-57%	\$ 41.585.225	1,9%	\$ 53.247.406	-22%
MESOPOTAMIA	2.282	1,6%	2.916	-22%	\$ 34.916.772	1,6%	\$ 21.887.853	60%
PATAGONIA	1.406	1,0%	2.996	-53%	\$ 21.996.955	1,0%	\$ 26.233.468	-16%
CUYO	610	0,4%	1.719	-65%	\$ 10.199.422	0,5%	\$ 13.657.903	-25%
NEA	530	0,4%	2.244	-76%	\$ 8.640.140	0,4%	\$ 16.300.386	-47%
OTROS	5.882	4,1%	7.106	-17%	\$ 131.306.940	6,0%	\$ 83.874.486	57%
Total	143.820		167.983	-14%	\$ 2.200.984.490		\$ 1.443.871.554	52%

(Fuente: Estadísticas Mabe Argentina Enero 2020).

Es importante remarcar, que más allá que interanualmente hubo una caída del 14 % con respecto a 2018, en el acumulado en pesos se vislumbra un 52% por encima del 2018 (Mabe, 2020).

También es importante destacar que la gran concentración de las ventas en CABA y AMBA es por la venta a grandes cadenas, hipermercados, grandes superficies etc (Garbarino, Fravega, Musimundo, Carrefour; Wal Mart, Ribeiro, Falabella, etc) (Mabe, 2020) ya que sus razones sociales tienen sede en estas jurisdicciones pero son ellos los encargados de distribuir logísticamente esta mercadería a las diferentes sucursales/depósitos del interior del país (Forbes, 2020).

CAPITULO 4: SERVICIOS POSTVENTA: ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

1. Descripción del circuito postventa

Argentina durante muchos años (Agencia Telam, 2020) se ha caracterizado por tener una deficitaria atención al cliente o consumidor final que se siente desprotegido ante incumplimientos ya sea por parte del Sector Público o Privado. Esto se viene demostrando en que los reclamos de defensa al consumidor (Defensa del Consumidor, 2020) se proyecta que serán más de 250,000 reclamos y se vienen duplicando año tras año (2017 65,000, 2018, 130,000) y en donde electrodomésticos se ubica entre el 7/9 % de los reclamos según los últimos 3 años. (Defensa del Consumidor, 2020).

Entonces en este entorno el consumidor se encuentra desmotivado por la falta de respuestas y la mala atención hacia su persona que se vuelve algo rutinario.

Adicionalmente se encuentra inmerso en un marco jurídico que es muy engorroso y en donde parece que sus reclamos difícilmente lleguen a buen puerto razón por la cual desde Defensa al Consumidor se están buscando nuevas alternativas más ágiles como sistemas de conciliación por medios electrónicos (SICOME) (Agencia Telam, 2020) (Español, 2020).

En el rubro bienes durables de consumo y más específicamente Electrodomésticos, es muy común que los reclamos del consumidor final se vean con una atención muy deficiente y en reiteradas oportunidades y en su desesperación ante la falta de respuesta de los *retails* (donde compraron sus productos) o por parte de las empresas proveedoras de estos artículos, busquen alguna alternativa de queja ante Defensa al Consumidor (Defensa del Consumidor, 2020), redes sociales, paginas oficiales de las empresas o *retails* para efectuar sus quejas.

Como una primera medida ante un problema con un servicio el consumidor final intenta ir a quejarse al lugar donde compro el electrodoméstico, éste (Garbarino,

Fravega, Musimundo, Megatone, Rodo, Carrefour, WalMart, Cetrogar, Naldo Lombardi, Etc.) intentan desligarse de la responsabilidad intentando que el consumidor final dirija el reclamo a través del proveedor que fabricó, importó o comercializó ese bien.

Esto es solo el inicio de una carrera interminable por parte del consumidor y que intentará ser detenido por muchos obstáculos diferentes, para intentar que le entreguen el producto (heladera, cocina, lavarropas, microondas, etc.) de la forma que el intentó comprarlo desde que decidió su compra (Iprofesional, 2012).

En este complejo rally, le van a dar el teléfono (que generalmente es un 0-800) de la marca del producto que por empezar deberá hacer un sinfín de llamados hasta que lo atienda una persona, puesto que le dará ocupado, muchos pre atendedores interminables y con innumerables vueltas, hasta llegar posiblemente a un *call center* de algún país de centroamericano con el que le cueste ponerse de acuerdo en cuál es el inconveniente.

Sólo se le tomará el reclamo solo si tiene enfrente el número de factura, el artículo que está involucrado, nombre del *retail* donde lo compro, fecha de compra (para constatar si el producto se encuentra o no dentro del periodo de garantía que ofrece la marca en cuestión) y en ese momento recién se toma dicho reclamo, sino se le pide que se comunique nuevamente con ellos cuando cuente con esos datos.

Si llega a esta instancia, se le otorgará un número de servicio, y seguramente le informen que en los próximos días se estará comunicando un técnico para consensuar con ellos una visita a su domicilio para constatar la falla del producto y ver soluciones posibles.

Una vez que finalmente se piensa que están avanzando en el reclamo, y que todo está dentro de los parámetros solicitados, seguramente la espera sea mayor, ya que seguramente una vez vencido el plazo, nadie se haya comunicado con ellos, y uno deba llamar nuevamente y repitiendo lo difícil de la comunicación en donde otro operador (que también trabaja para otras empresas y otros rubros) le insuma un tiempo identificar el caso del que se está reclamando.

Mientras tanto hay que lidiar posiblemente con la familia por el no correcto uso del electrodoméstico comprado, en donde muy factiblemente sea esencial para las expectativas que uno generó en su momento ante la decisión de compra, ya sea que iban a tener un televisor nuevo, una heladera para mantener la carne y leche fresca en verano, un lavarropas que por fin limpie bien la ropa y con las quejas de quien se encargue de esta tarea. Todo esto, sin tener en cuenta los sobre costos que todo esto genera y cuando uno decidió al momento de la compra que se le acaben todos estos problemas secundarios.

Todos los problemas parecen más grandes cuando la presión familiar lo hace sentir que no puede resolver el problema y que la inversión que hizo en un electrodoméstico con una importante erogación de dinero y después de haber evaluado muchas alternativas de compra, parece desvanecerse cuando uno parece haber tomado la peor opción.

Otro problema puede aparecer, cuando uno haya adquirido, también pagando un adicional en general abusivo de una garantía extendida ofrecida muy insistentemente por un vendedor de salón del lugar donde compramos el electrodoméstico, que nos dijo que era la mejor opción por la experiencia amplia que él tenía, cuando en realidad esto está más que nada incentivada por una mejora sustanciosa en su comisión por venta y que muchas veces es muy superior a la comisión por la venta del producto en sí.

Volviendo al circuito de toma de reclamo, supongamos que hemos sorteado todos estos inconvenientes y que algún operador del *call center* realizó bien su trabajo, asignó a un servicio técnico oficial que corresponda a la zona de influencia correspondiente, se iniciará finalmente el contacto telefónico entre el técnico y el consumidor final.

Una vez que tuvimos la suerte que alguien se puso en contacto con nosotros para coordinar una visita a nuestro domicilio (con lo dificultoso y la desconfianza que nos genera permitir el ingreso de un desconocido a nuestro hogar en los momentos que atravesamos de inseguridad, salubridad, higiene), puede resultar una nueva demora.

Aunque, ahora, estamos en condiciones de coordinar la visita del técnico.

Este seguramente tratará de agendar la visita más allá del tiempo establecido por protocolo en la empresa-servicio técnico oficial aduciendo que está sobrecargado de trabajo y poniendo excusas de todo tipo.

Muchas veces puede pasar que no cumplen con las visitas agendadas ni con los rangos horarios establecidos y nadie se pone en contacto con el consumidor. Hasta que se vuelve a generar una nueva visita seguida a nuestro nuevo reclamo por la no visita.

Seguramente ya transcurrieron entre 3 o 4 semanas sin el correcto uso del electrodoméstico que insumió una importante suma de dinero y que nuestra familia reclama incesantemente por el buen funcionamiento del mismo.

Posteriormente a estas idas y vueltas, nos visitará el técnico que no dará en la tecla durante las próximas visitas (volviendo a todos los inconvenientes anteriores y comentando la falta de repuestos que no le envían de fábrica) en donde posiblemente comenzará para empatizar con el consumidor final a hablar en forma despectiva de la empresa que contrata sus servicios por la falta de repuestos, la mala calidad de sus productos, posiblemente por demoras en los pagos y hasta recomendando que no compre nuevamente esa marca (ya que estos servicios técnicos seguramente atiendan varias de las marcas competidoras de esta). Generando una historia y una reputación muy mala para la marca y en donde posiblemente el consumidor final nunca más quiera adquirir de productos de esa marca, y no solamente haciendo un mal por la no compra, sino también, porque en su enojo con la marca posiblemente comience una de las más ambiciosas campañas de antimarketing de boca a boca con sus conocidos y amigos que en toda reunión social se encargará de demostrar a todos su descontento no solo con la marca sino con la atención postventa.

Incluso, dependiendo de su descontento, intentando defenestrar a la marca en redes sociales, en publicidades, en sitios oficiales de internet de la empresa y hasta contactando a directivos por LinkedIn o por intermedio de contactos de algún amigo que tienen en común.

Retomando el circuito, una vez que el *service* visitó al consumidor final, (emitió los informes en cada visita) haciendo un diagnóstico y finalmente pudo encontrar el problema que causa dicho mal funcionamiento, solicitó el repuesto que está faltando,

el repuesto llega desde la sede del *service* oficial o desde fábrica (en donde puede demorar semanas adicionales) y se coordina una nueva visita al domicilio para implementar dicho arreglo, ahí queda perfeccionada la reparación, que este servicio técnico oficial tercerizado a través del técnico eleva un informe (caso cerrado) y procede al cobro a mes cerrado por parte de la empresa.

Es muy común que durante este proceso y por el enojo del consumidor final por el excesivo tiempo que demora, se intente involucrar a abogados (Iprofesional, 2012), Defensa al consumidor (Defensa del Consumidor, 2020) y otros organismos para buscar una solución que no llega. Por momentos llega a confundirse que más allá del correcto funcionamiento del electrodoméstico esto pasa a ser un tema personal contra la gente que trabaja en la empresa proveedora y su mala atención. Aunque muchos en el camino van desistiendo por los altos costos que estas instancias insumen y por la poca probabilidad de éxito (Agencia Telam, 2020) en el corto plazo que se tienen en medio de instancias judiciales en este país (que se pueden extender mucho más del tiempo que uno está dispuesto a asignarle).

Todo esto es un circuito interminable de quejas, reclamos, llamados, gritos, amenazas, cartas documento, y malhumores interminables de ambas partes.

Es por ello que estamos convencidos que una buena atención postventa, ordenada, con atención a los reclamos en periodos aceptables, informando siempre con certezas al cliente y con profesionales capacitados no solo hacen que el cliente este satisfecho, sino que una buena atención postventa hace que el consumidor final confíe en la marca aún más que si nunca hubiera necesitado dicha atención postventa. Ya que constató que la marca responde y es de confiar.

Es decir, le resolvieron todo de forma eficaz, eficiente, rápida y profesional, evidentemente es una marca para confiar, no solo para él, sino para su círculo de conocidos.

2. Percepción del cliente

Mabe para monitorear la percepción de los servicios técnicos oficiales tercerizados tiene un área que se encarga de evaluar la satisfacción o no del cliente una vez finalizado el reclamo.

Estos informes vienen con un formato corporativo y se estandariza en procesos y métodos para minimizar subjetividades de cada sector/área/país.

Para ello tiene indicadores de *Service Call Rate* (Índice de Fallas en Llamados), NPS y Quejas de los clientes.

Estos indicadores brindan un panorama de la satisfacción del cliente que se evalúa en forma semanal, mensual e histórica con la empresa que se asemeja entre un 77 y 80 %. (Mabe, Encuesta de Satisfacción. Resultado por punto de Contacto, 2020)

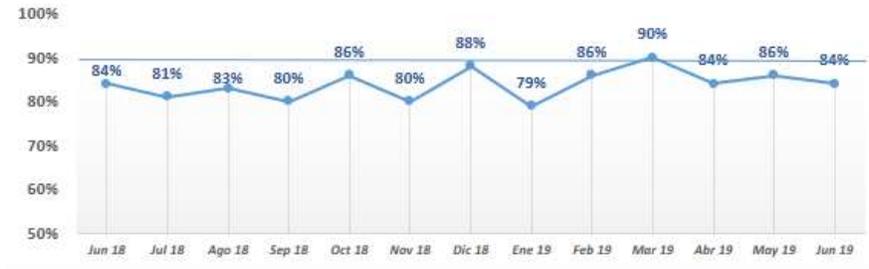
Ilustración 13: Encuesta de Satisfacción. Resultados en Punto de Contacto



(Fuente Mabe 2020)

Eso quiere decir que, en Argentina, tiene más de un 20% de clientes insatisfechos con la atención recibida y como es peor, muy disconformes con los tiempos de resolución. Eso se evalúa en un histórico que se viene llevando y donde la tendencia se mantiene (Mabe, Encuesta de Satisfacción. Resultado por punto de Contacto, 2020).

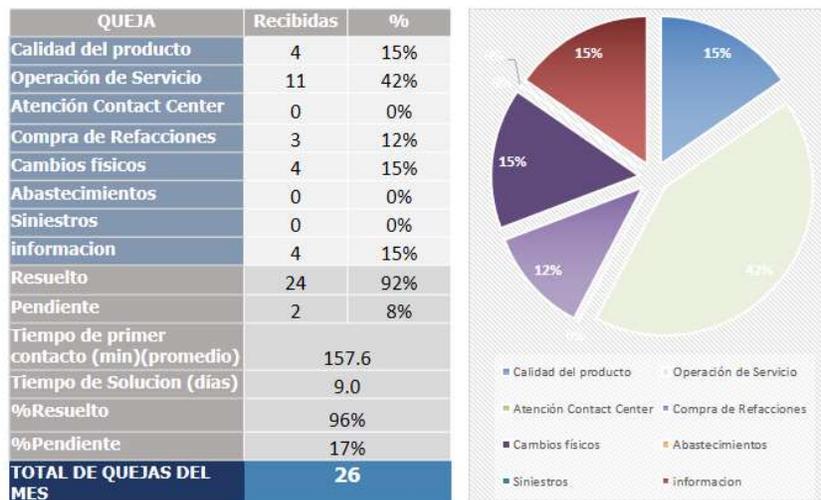
Ilustración 14: Histórico Mensual de Satisfacción



(Fuente Mabe 2020)

Asimismo, los principales tipos de quejas que vienen registrándose en forma mensual en redes sociales son los siguientes, en donde se observa un muy importante porcentaje en la operación del servicio (42%), lo que indica que el procedimiento es lo que no satisface a los consumidores finales (Mabe, Encuesta de Satisfacción. Resultado por punto de Contacto, 2020).

Ilustración 15: Tipo de Quejas en Redes Sociales



(Fuente Mabe 2020)

En cuanto a los motivos de las quejas en redes sociales fundamentalmente aducen falta de repuestos, tema que se encuentra en vía de solución y estuvo muy influido por importaciones escasas de repuestos.

Ilustración 16: Motivo de las Quejas en Redes Sociales



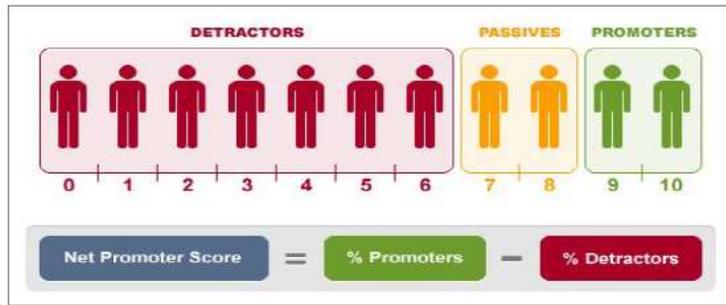
(Fuente Mabe 2020)

Otro indicador cada vez más utilizado es el NPS (*net promoter score*), que se toma para la evaluación del servicio, es un indicador internacional que mide la satisfacción del cliente y la pregunta a hacerse es: Nos recomendaría a un amigo? En ese NPS Mabe posee un 35 % (*Mabe, Encuesta de Satisfacción. Resultado por punto de Contacto, 2020*) y que es un parámetro muy bajo contra parámetros aceptables que se encuentran por encima del 55 % y que Mabe en operaciones modelo como la de México tiene cerca de un 70 %. Es por eso que confiamos en que debemos plantear algún cambio en este aspecto.

Diversos estudios demuestran que a mayor NPS, mayor es la tasa de crecimiento de las empresas (*Reichheld, 2011*).

La forma de cálculo de este indicador es en una escala del 1 al 10 se toma a los que puntúan el servicio con menos de 6 puntos, se los considera detractores, 7 y 8 puntos pasivos y clientes que puntúan entre 9 y 10 son promotores del servicio

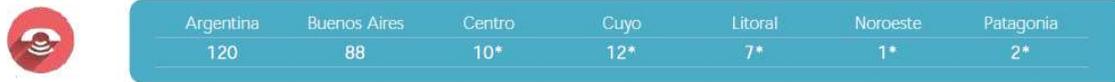
Ilustración 17: Cálculo del NPS



(Fuente Reichheld 2011)

Por otro lado la consultora mexicana Briyam evalúa satisfacción en el servicio postventa a partir del entendimiento de momentos de verdad y el índice de recomendación del estudio Mabe en Argentina y en el continente americano a través de entrevistas telefónicas que recibieron el servicio (Briyam, 2020). Para el estudio de argentina se toman los siguientes parámetros o muestras representativas

Ilustración 18: Momentos de Verdad e Índice de Satisfacción del Servicio.



(Fuente Briyam 2020)

Ilustración 19: Índice de Satisfacción, influenciado por Evaluación de servicio e Índice de Recomendación.



(Fuente: Briyam 2020)

Este índice nos demuestra que a pesar de que se están viendo mejores performances hay un 12 % de los clientes que no están satisfechos con la atención brindada de postventa en Mabe argentina.

Briyam toma varios parámetros para hacer sus estudios del índice de satisfacción, como ser el punto de contacto (*call center*) con un peso del 29%, cumplimiento de la visita 39%, Información y seguimiento 13%, capacidad del técnico 19 %.

Ilustración 20: Evaluación de Servicio e índice de Recomendación. Puntos Fundamentales.



(Fuente: Briyam 2020)

CAPÍTULO 5: SERVICIOS TÉCNICOS: MAPA DE ACTORES Y RELACIÓN CON LA EMPRESA

En la búsqueda que tiene Mabe Argentina para estar más competitiva en el mercado con mayores exigencias y no sucumbir o quedar en peor posición es que se obliga a analizar nuevas alternativas de su red de servicios técnicos oficiales subcontratados o tercerizados. En estos talleres es en donde se focalizan muchos de sus inconvenientes y siendo este un punto fundamental a tener en cuenta para mejorar su atención a los consumidores finales es por eso que lo siguiente que analizaremos será la diversidad de contratistas que posee Mabe.

1. Diversidad de los Contratistas

Mabe posee en la actualidad una estructura de *service* centralizada en la localidad de Haedo, Provincia de Buenos Aires, con Técnicos, administrativos, *call center* propio, encargados de repuestos, Jefe de área y Gerente de área con más de 10 personas.

Debido a que las marcas Patrick y General Electric tienen un alcance federal, es decir son comercializadas en todo el país, ya sea a través de los *retails* o por ventas de Mabe directas, esta estructura de Haedo es la encargada de administrar y monitorear a una amplia red de más de 160 *services* oficiales autorizados distribuidos a lo largo y ancho de todo el país, obviamente con una heterogeneidad muy amplia (desde talleres con una gran estructura, hasta algunos con estructura muy pequeña y hasta monotributistas), en donde a pesar de poseer requisitos (carta oferta) de estructuras, de autonomía, movilidad propia, de cantidad de técnicos disponibles, de profesionalismo de los técnicos, soporte informático adecuado del taller que permita realizar por medio de casa Central de Mabe Argentina un seguimiento pormenorizado de los casos.

En reiteradas oportunidades los servicios técnicos, que por momento se eligen para tener la total cobertura del país y que no falte asistencia en localidad alguna donde lleguen los productos, no son servicios técnicos exclusivos (esto quiere decir que pueden atender otras marcas, incluso de la competencia) y su atención no es la esperada por la empresa.

Esta división en forma geográfica, de *services* o talleres autorizados indica que en Mesopotamia y NEA se cuentan con 45 talleres oficiales autorizados, Provincia de Buenos Aires 40 talleres, 4 en CABA y AMBA, Cuyo 16, NOA 13, Córdoba 20, Patagonia 22 (el listado se encuentra en ANEXO).

2. Vinculación empresarial con *service* oficiales

La empresa, a través de su departamento de servicio técnico se encarga del contacto con los servicios técnicos oficiales, de tener una relación comercial, administrativa y operativa, con estos talleres.

Estos talleres, poseen una relación formal con la empresa a través de un contrato o carta oferta, que instrumentan con las ordenes de servicio que es el acto administrativo de la resolución y seguimiento de casos que desde la empresa asigna el call center según su zona de influencia.

Mientras el producto este en garantía (12 meses) el seguimiento por parte de la empresa y la provisión de repuestos debe ser total, y sin cargo, o una vez culminados esos 12 meses el taller puede ser más autónomo atendiendo productos fuera de garantía. (Iprofesional, 2012) en cuyo caso los repuestos deben ser comprados por el taller a precios estipulados anteriormente.

Esos 12 meses de garantía son de acuerdo con los usos y costumbres del mercado argentino para electrodomésticos ya que Defensa al consumidor (Ley 24.240) exige 6 meses para el rubro de electrodomésticos (Defensa del Consumidor, 2020).

Obviamente la empresa tiene acordadas tarifas con los talleres determinadas en el contrato o carta oferta que firmaron con cada uno sobre los productos en garantía y más autónoma con los productos fuera de garantía (que es donde los talleres pueden obtener una mayor rentabilidad).

En ese contrato se establecen plazos de resolución de problemas, diferentes tarifas y otros tiempos de solución de servicio (TSS) especificados en el contrato, diferentes clasificaciones tarifarias que evalúan la performance del *service* y el importe que se le pagará por su prestación y que tan eficaz y eficiente fue dicha intervención del taller

con ciertos parámetros en el seguimiento de órdenes de servicio (Mabe, Carta Oferta con servicios Tecnicos, 2019) para incentivar a los talleres a una solución rápida y definitiva que implique la satisfacción del cliente.

Ilustración 21: Clasificación Tarifaria según Tiempos de Solución de Servicio

CLASIFICACIÓN TARIFA	TSS*	PORCENTAJE DE CANCELADAS	PORCENTAJE DE REINCIDENCIAS	COSTO POR SERVICIOS ¹
"A"	0-5	< 3%	< 8%	\$1500/\$2200
"B"	6-12	< 3%	< 8%	\$800/\$1100
"C"	13-20	< 3%	< 8%	\$600/\$800
"D"	>20	< 3%	< 8%	\$400/\$599

(Fuente Mabe 2020)

De acuerdo a lo conversado en diversas entrevistas y por la alta informalidad que llevan los talleres es muy difícil acotarse a las todas las cláusulas contractuales que especifica la carta oferta, sino sería muy cotidiano dar de baja talleres por incumplimiento de las formalidades. Teniendo en cuenta además que no hay opciones de cobertura en muchas localidades del interior del país específicamente y es muy dificultoso su seguimiento en forma rigurosa.

CAPÍTULO 6: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO ACTUAL DEL SERVICIO POSTVENTA

En la actualidad, Mabe Argentina posee un modelo no integrado verticalmente de servicios postventa, es decir, posee un área de servicio técnico dentro de su estructura ubicada en la localidad de Haedo con su dotación dentro del área de servicio técnico de unos 12 empleados, entre *call center*, repuestos, técnicos, especialistas, encargados de almacén y analistas de la parte administrativa y estadística del sector (L.García, entrevista personal, septiembre 2020).

Por otro lado, cuenta con los 160 talleres oficiales tercerizados (contratados). Ubicados geográficamente de la forma ya descripta, con una heterogeneidad amplia, es decir, con talleres oficiales más grandes en CABA y AMBA y con talleres más pequeños distribuidos a lo largo de todo el país.

Por lo cual se puede afirmar que es un modelo No integrado (Grant, 2010) de acuerdo a lo indicado en el marco teórico.

Entre las ventajas que ocupa este modelo en la estructura de Mabe es la siguiente (L. García, entrevista personal, septiembre 2020):

- **Considerable menor estructura laboral de la empresa, menores gastos fijos y activos fijos y menores costos de implementación:** Al tener los talleres tercerizados se evita tener una mayor dotación de empleados con los costos laborales que eso acarrea (sueldos, cargas sociales, aportes patronales, etc.), se tienen menores gastos fijos, y al estar este sistema ya vigente no supone grandes costos de implementación. No es necesario tener talleres físicos propios ni inversiones en *Capex*.
- **Correlación con la situación de mercado o país:** Es decir la empresa tiene una estructura más acorde con las fluctuaciones económicas del mercado, es decir si hay una crisis, está irá de la mano con la misma.
- **Riesgos propios de los talleres y se paga solo por servicios realizados:** La responsabilidad por la ineficiencia de los talleres es menor y no existe una tarifa fija ni sueldos mensuales que pagar.

- **Mayor conocimiento de la zona geográfica donde operan.** Los talleres conocen como nadie sus zonas de influencia y posiblemente también a sus consumidores finales y *retails* zonales estando más cerca de ellos.

Entre las desventajas fundamentales que nos da el sistema de no integración específicamente para el modelo de Mabe encontramos los siguientes (S. Collado, comunicación personal, septiembre 2020):

- **Desconocimiento del Consumidor Final:** Muchas veces solo se logra tener el contacto con el consumidor final a través del llamado del *call center* y es difícil en muchos casos conocer sus reales necesidades.
- **Mal desempeño del taller, falta de alineamiento con la empresa y alto grado de dependencia de los tiempos del *service*:** A menudo el taller no presta el servicio que pregona la empresa y al no ser un *service* exclusivo a menudo se suele ser presa de las prioridades y tiempos del taller, por otro lado, el taller tiene poco conocimiento de las políticas de la empresa en cuanto a atención al cliente.
- **Personal técnico no calificado por parte de los talleres y comentarios desfavorables de los técnicos en contra de la empresa:** Existe personal que la empresa no puede evaluar su desempeño técnico y de relaciones con el cliente, adicionalmente, los técnicos pueden emitir juicios de valor contra la empresa por demoras en los pagos, falta de repuestos, etc.
- **Ineficacia de manejo y control de inventarios de repuestos:** Muchos talleres pueden utilizar repuestos de la empresa para reparar otras marcas y es más dificultoso el control de inventarios y hurtos.

Por otro lado y de acuerdo con lo esgrimido en el marco teórico, existe la posibilidad de una integración hacia adelante total o plena (Grant, 2010) que en este caso, también podría tener beneficios y costos o ventajas y desventajas. En este caso analizando las ventajas de este modelo en donde Mabe tendría el 100 % de sus talleres en forma propia para continuar teniendo una cobertura total en el país.

Las ventajas de este modelo son las siguientes (S. Collado, comunicación personal, septiembre 2020):

- **Conocer mejor al cliente y sus necesidades e intentar fidelizarlo:** Al tener contacto directo con cliente se lo conoce mejor, pueden tomarse este vínculo para la fidelización a través de campañas específicas coordinada con el departamento de marketing (promociones, invitación a eventos, realizando mantenimiento preventivo en el hogar de éste y otros electrodomésticos, etcétera).
- **Está más alineado con lo que requiere el mercado moderno:** Antes el consumidor final no exigía de la forma que lo está haciendo hoy en día, incluso penalizando mucho más a la empresa (García, 2020).
- **Ser pionero en Argentina en tener servicios técnicos propios:** Al no tener ninguna empresa de electrodomésticos una red de servicios propios, los *retails* percibirían una ventaja competitiva frente a otras marcas ya que, marcaría el coraje de la empresa y la apuesta por el mercado argentino (teniendo en cuenta que es una empresa mexicana).
- **Rentabilizar con el negocio de fuera de garantía y venta de repuestos:** La empresa podría tomar este universo de casos que hoy la empresa no atiende y que podría cuadruplicar el volumen que está atendiendo y ganar más dinero ya que son las actividades más rentables. Además, la venta de repuestos tomaría otro enfoque al eliminar un intermediario (el taller externo) y se puede tener una buena rentabilidad por la venta de repuestos (como se hace en otras operaciones).
- **Técnicos más capacitados y profesionales:** Teniendo los servicios propios puede determinar el tipo de técnicos que la empresa necesita para su operación y capacitarlos para brindar un mayor profesionalismo al mercado, sin depender de los que cada taller tercero, posea. Eliminando también malos comentarios por parte de técnicos al consumidor final.
- **Mayor inversión en tecnología:** Teniendo los servicios técnicos propios se puede hacer inversiones para mejoras de servicios y reducción de costos como impresoras 3D para obtener repuestos sin la importación de estas partes.

- **Mejor comunicación entre casa central/fábrica y talleres:** Esto detectaría más rápidamente el seguimiento de fallas (detección temprana) y su inmediata corrección en la planta fabril. Además al eliminar un intermediario se mejorarían tiempos de respuesta, ya que el canal con el consumidor es directo y más rápido.
- **Menores costos variables por transacción:** Al estar todo incluido dentro de sus gastos fijos de estructura, no debe hacer pagos por servicios realizados.
- **Optimización de sus inventarios de repuestos:** La empresa tiene los stocks de los repuestos en donde los necesita y su control es más riguroso y ordenado (informatizado). Evitando hurtos y mercado negro de los mismos.
- **Mejor alineamiento comercial/service:** Existe una mejor coordinación entre la estrategia comercial de la empresa, los *retails* y los servicios técnicos en el caso que se requiera.

Asimismo, podemos encontrar como desventajas de la red de servicios técnicos propios los siguientes.

- **Aumento importante de todo tipo de costos de estructura, dotación, logísticos:** La empresa debería tener más de 100 puntos nuevos para alcanzar el alcance en todo el país, esto supondría aumento de alquileres, gastos, servicios, impuestos, etc. También aumentaría fuertemente la dotación, sueldos, cargas sociales, aportes patronales y los riesgos laborales que eso acarrea. Por otro lado, al tener todos los puntos de servicio propios se debe hacer cargo la empresa y desarrollar un servicio logístico de comunicación como así también de una cantidad de vehículos propios considerable.
- **Desarrollo de esta nueva estructura:** Se debería implementar esta ya que no existe, con muchos costos para la puesta en marcha de esta nueva modalidad.
- **Existen muchas localidades no rentables:** Debido a la cantidad de casos considerados demográficamente en cada lugar, para prestar cobertura, no se justifica tener un taller propio en la zona y se mantendría con poco trabajo u ocioso.

- **Riesgos propios y menor flexibilidad:** Con talleres propios se toman también riesgos legales que los consumidores pudieran exigir a talleres tercerizados, además, en momentos de turbulencias en la economía, se tienen más gastos fijos y no por servicios realizados (García, 2020). También se encuentra la empresa con una mayor exposición a las devaluaciones.
- **Menor conocimiento de la zona:** Seguramente con talleres propios se tenga un menor conocimiento de la zona, consumidores y *retails* que los talleres que tienen en la zona mucho más tiempo (especialmente en localidades pequeñas).

Por otro lado, analizando que la empresa no posee un alcance nacional parejo e investigando un poco más a detalle en el tipo y números de servicios que presta, estamos en condiciones de buscar en los diferentes de estos servicios que ofrece Mabe en garantía.

Este año, la empresa, ha tenido en talleres oficiales tercerizados unas 20.197 órdenes de servicio (cerradas y abiertas, de acuerdo a si están resueltas o no), generadas por reclamos o quejas de los clientes, de las cuales 9.478 pertenecen a CABA y AMBA. Es decir, un 47 % del total del país de las ordenes abiertas corresponden a estos dos distritos (Mabe, Division de ordenes de servicio por Localidad, 2020).

Si a esto sumamos las ciudades importantes más significativas en cuanto a cantidad de órdenes de servicios, el porcentaje sigue incrementándose significativamente, es decir, sumando, Ciudad de Córdoba, Ciudad de Santa Fe y Ciudad de Mendoza, el número de intervenciones llega a 11,800 es decir nos encontramos en un 58% del total de órdenes de servicio del país (Mabe, Division de ordenes de servicio por Localidad, 2020).

Esto no hace más que demostrar el alto grado de concentración que se tiene en la empresa (también demostrado en su concentración de ventas) y por otro lado, nos hace evaluar en la posibilidad de un esquema mixto, es decir una integración vertical hacia adelante parcial o cuasi- integración (Grant, 2010).

A raíz de ello vemos la necesidad (ya que la extensión de la Argentina es muy grande) de focalizar nuestro estudio en el área de la Ciudad de Buenos Aires y Área Metropolitana Buenos Aires, para acotar la investigación y quizás crear un formato mixto de servicios postventa propio en esta área y outsourcing en el resto del país.

Aprovechando dicha área de concentración demográfica, en CABA y AMBA, viven 18 millones de habitantes y alcanza el 40 % de la población total argentina, en una extensión de 4.036 km² (Indec, 2020). En dicha zona, Mabe tiene más de un 47 % de las órdenes de servicio en garantía del país.

Actualmente esa zona se encuentra asistida por 4 servicios técnicos tercerizados que atienden casi 9.500 órdenes de servicio anuales en garantía y por lo menos se podría triplicar dichas intervenciones (como mínimo), atendiendo los servicios fuera de garantía que en el 2019 se estima, que en esta zona alcanzaron casi los 28.000. (Mabe, Venta de Repuestos, 2020). Si a esto le sumamos que la vida útil de una heladera o cocinas promedia los 8 o 9 años podemos descubrir que existe una gran oportunidad (Collado, 2020).

Dichas intervenciones en los fuera de garantía le darían a la empresa ingresos muy significativos y más rentables que los de atender órdenes de servicio dentro del período de garantía (12 meses), no solo por dichas intervenciones, sino también por la venta de repuestos directos al cliente sin la intermediación del taller (Collado, 2020). Es por ello que la estrategia empresarial de servicio postventa de Mabe no sólo podría inclinarse hacia un tipo de integración vertical hacia adelante (ya sea no integrada o totalmente integrada), sino buscar un híbrido con un formato mixto o integración parcial como nos han comentado varios autores.

Para este caso de integración vertical hacia adelante parcial o mixta podemos tener también ventajas y desventajas.

Las más significativas ventajas son las siguientes:

- **Alta Concentración geográfica:** El 47 % de las Intervenciones totales del país está en un área reducida de 4.000 km².
- **Reemplazo de pocos talleres:** Hoy solo 4 talleres atienden esa área de influencia. En el resto seguiría tercerizado.
- **Costos de Estructura aceptables:** Se reduciría el costo de estructura de la operación de *service* sin llegar a las fuertes desventajas de costos por implementación en todo el país.

- **Costos laborales aceptables:** Se estima que teniendo una estructura de unos 20/30 empleados extras, se podría tener una cobertura buena y exclusiva en esta zona (Collado, 2020).
- **Exploración de nuevos negocios:** Sería una forma de investigar en el campo que tan rentable puede ser el negocio de fuera de garantía y repuestos como para implementar o no en el resto del país a futuro.
- **Conocimiento del cliente:** Se tiene más certeza del consumidor final y sus necesidades en la mitad de sus casos totales. En donde en esta zona el consumidor es más exigente.
- **Menores riesgos de informalidades:** En el interior del país las informalidades suelen ser mayores (García, 2020).
- **Puerta de Entrada a Integración Total:** Al no ser factible en lo inmediato una cobertura total del país parece ser un formato intermedio factible.
- **Testeo de integración vertical:** En esta área de influencia se podría utilizar de prueba para estimar como se reducirían los tiempos de respuesta y los comentarios negativos de los servicios técnicos.
- **Relación con el Consumidor/Retail:** Se mantiene en el interior la cercanía por conocimiento entre el taller y el *retail* y el consumidor final.

Asimismo, el esquema de integración parcial hacia adelante también trae desventajas:

- **Convivencia entre ambos sistemas:** Se convive con mayor estructura y pagos a talleres tercerizados por órdenes de servicios.
- **Disparidad de Cobertura:** La cobertura será muy diferente entre los servicios propios y los que siguen siendo terceros oficiales.
- **Recepción por parte de los talleres oficiales tercerizados:** Al ser un híbrido, puede traer problemas de relación con la red de servicios tercerizada actual.
- **Plazos:** Tiene un tiempo de implementación y deberá efectuarse un plan de traspaso de las ordenes de servicio abiertas.
- **Riesgos Legales:** Posiblemente haya un reclamo de talleres por indemnización de la cartera a pesar de no estar en el contrato.

- **Focalización en el negocio nuevo:** El esquema mixto puede hacer bajar el control en el resto de los talleres del país por focalización/priorización de talleres propios.
- **Exigencia del *retail*:** Al visualizar esto, el *retail* puede solicitar su pronta implementación en la totalidad del país o en localidades que consideren claves para su operatoria.
- **Talleres especializados:** Se pierden 4 de los talleres más profesionales y mejor preparados y si el esquema no es efectivo, será complicada la reincidencia.
- **Amenaza del resto de Talleres:** El resto de los talleres (53%) puede ver como una amenaza a que tomemos el resto del país y bajar su performance.
- **Diversidad en la masa del análisis:** Se tendrá una gran dispersión entre los tiempos de respuesta de la zona de talleres propios y el resto del país.

CONCLUSIONES

Como conclusiones de esta tesis, refiriendo al marco teórico esgrimido por diferentes autores y pasando por las diferentes particularidades que tenemos en Argentina y en Mabe especialmente descriptos en el marco empírico, podemos decir que no hay una solución determinante, sino que todos los formatos poseen ventajas y desventajas. Se puede observar en el país una gran diferencia de casos e intervenciones de cobertura de servicios técnicos oficiales con mucha concentración fundamentalmente en CABA y AMBA (más del 47%) e incluyendo algunos centros urbanos adicionales (llega al 58%), directamente relacionada con la concentración demográfica de Argentina.

También como un hallazgo importante, vemos un importante cambio en la conducta del cliente o consumidor final (García, 2020), en donde empieza a exigir en forma más vehemente a las empresas por una mejor atención, y en especial por un diferenciado servicio postventa y en el caso que no se lo provea la empresa, el consumidor te penaliza.

Tal como lo han señalado los dos entrevistados, años atrás, los consumidores podían esperar sin grandes inconvenientes que el producto se encuentre entre 3 y 6 meses en encontrar una solución definitiva en el *service*. Por otro lado, a través del marco legal no encuentran demasiado amparo (Iprofesional, 2012) y éstos, comienzan a manifestarse a través de todos los medios disponibles (Collado, 2020) (redes sociales, páginas oficiales de las empresas, contacto de altos directivos de la empresa, etc.).

En busca de mejorar estos parámetros las empresas se están comenzando a preguntar cómo mejorar la atención de sus clientes, conocerlos más y dar un valor agregado a su relación con el mismo, ya que en otros rubros si se está privilegiando esta atención, fundamentalmente en negocios electrónicos y digitales donde se lo mantiene constantemente informado al cliente y se privilegia la experiencia (Apple, Mercado Libre, Amazon, etc.) (Osorio, 2018).

Para intentar mejorar la atención al cliente, conocerlo más y comenzar a estar mejor posicionado en un mercado postventa más exigente, Mabe, como el resto de las empresas le están dando mayor importancia a indicadores de satisfacción al cliente como el EDS (Encuestas de Satisfacción) y NPS (*Net Promoter Score*), intentando mejorar sus parámetros año tras año, pero aun estando muy bajos en relación con parámetros aceptables o internacionales.

El NPS (% Promotores - % Detractores) está tomando una especial importancia en el mercado, y se convirtió en uno de los principales ejes de medición en Mabe Argentina, este índice se encontró en un 35/38 % en 2018/2019, mejorando fuertemente hasta un 46 % en 2020 (Collado, 2020), aunque se establece que un parámetro aceptable se encuentra por encima del 60 % y otras operaciones más maduras, como la de Mabe en México poseen indicadores de 70 %, es decir, que aún queda un largo camino por recorrer en la mejora y este punto se encontró, como uno de los más destacado por los entrevistados.

Otro punto no menor, es el reconocimiento por parte de las empresas en que en servicio postventa tienen un área con muchas dificultades, que no puede dejarse más de lado, que existe una gran oportunidad de mejora y se la plantean como uno de los desafíos más importantes a resolver en el corto/mediano plazo. El mercado y el consumidor cambiaron y si no se le da la importancia que requiere el nuevo consumidor existe un riesgo importante de perder ventas y mercado.

Por otro lado, no es factible una única posibilidad para transformar todo el modelo de servicio postventa de un día para el otro, ya que el mercado argentino tiene una gran heterogeneidad de clientes, servicios postventa y formalidades, distribuidos en forma poco uniforme en la cobertura geográfica del país. De esta manera, no es posible una resolución inmediata de toda la cuestión, ni inversión millonaria que justifique los vaivenes del mercado argentino.

Es decir, todo análisis tiene ventajas y desventajas.

Entre las principales ventajas podemos destacar brindar un servicio más eficiente, rápido y profesional al mercado. Acercarnos más al cliente, conocerlo en detalle para

satisfacer más rápidamente sus requerimientos, generar recompras y recomendaciones de nuestras marcas y productos. Adicionalmente, realizando mayores inversiones se pueden comenzar campañas de fidelización (conjuntamente con el área de marketing) y hasta ofrecerles la posibilidad de mantenimiento preventivo de electrodomésticos en los hogares del consumidor final, como un servicio innovador en el mercado.

En contrapunto, y entre las principales desventajas se destacan estas contras, fundamentalmente en el fuerte incremento de costos de todo tipo, (estructura de la empresa, servicios, dotación, legales, inversiones, cobertura, logísticos, etc.), conocimiento de la zona e implementación de un modelo desconocido en la Argentina, con los riesgos que eso implica.

Adicionalmente, y como mencionamos, por las características especiales del país y por la concentración demográfica en grandes urbes de las ventas del país y por las ventas de Mabe, no se puede ofrecer una sola estrategia a nivel país, sino que debemos brindar diferentes soluciones teniendo en cuenta las diferentes concentraciones demográficas y las características propias de cada lugar.

Por todo lo expuesto es que confiamos en que, a pesar de la disparidad de modelos explorados, una alternativa de un sistema mixto de servicios técnicos oficiales propios y servicios técnicos oficiales tercerizados, podría ser un primer paso para intentar mejorar la atención al cliente sin que sea la opción más costosa.

De acuerdo con la información obtenida, se podría comenzar por un formato geográfico donde se encuentra la mayor concentración demográfica en una menor área, es decir en CABA y AMBA (47% de las intervenciones totales), en una primera instancia, y en el caso que sea una buena experiencia, ir avanzando en una segunda etapa en las ciudades de Santa Fe, Córdoba y Mendoza (para alcanzar un 58%) de la cobertura.

De esta manera, no solo la forma incluir dentro de servicios postventa propios los servicios en garantía (hasta 12 meses), sino también comenzar a explorar en los

servicios fuera de garantía (que podrían por lo menos triplicar las intervenciones de la empresa), sino también, se podría incursionar en la venta de repuestos directamente al consumidor final (sin intermediarios) y, en consecuencia, considerar al Departamento de servicio postventa como la posibilidad de ser un área, en donde no solo le ofrezca un valor agregado a la venta de productos terminados, sino también, la posibilidad concreta, de tener una unidad rentable por sí misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Telam. (22 de Agosto de 2020). *Consumidores en Pandemia. Comercio Electronico*. Obtenido de Telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202008/504345-defensa-consumidor-pandemia.html>
- Berger, P. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37-39.
- Briyam. (2020). *Customer Experience*. Ciudad de Mexico: Briyam.
- Cancer, J. M. (2005). La denostada Postventa.
- CIF-UTDT. (2020). *Indice de Confianza del Consumidor (ICC)*. Buenos Aires: Poliarquia Consultores UTDT.
- Coase, R. (1994). *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid: Alianza Editorial.
- Collado, S. (25 de Septiembre de 2020). Ventajas y desventajas de Servicios tecnicos Propios vs Tercerizados. (A. R. Silva, & A. Ramirez Silva, Entrevistadores)
- Defensa del Consumidor. (14 de Abril de 2020). *Nuevo Portal de Reclamos abiertos de Defensa del Consumidor*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevo-portal-de-datos-abiertos-sobre-los-reclamos-del-consumidor>
- Doyle, P. (2006). *Marketing Management & Strategy*. Pearson Education.
- Español, P. (26 de Junio de 2020). *Secretaria de Comercio*. Obtenido de Secretaria de Comercio: <https://www.telam.com.ar/notas/202008/504345-defensa-consumidor-pandemia.html>
- Forbes. (2020). *El Retail que no miramos*. Buenos Aires: Forbes.
- Garcia, L. (24 de Septiembre de 2020). Ventajas y Desventajas de Servicios Tecnicos Propios vs Tercerizados. (A. R. Silva, & A. Ramirez Silva, Entrevistadores)
- Gestión, C. &. (2017). *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. Buenos Aires, Argentina.
- GfK. (2020). *Mercado de Heladeras/Cocinas Acumulado 2019*. Buenos Aires: GfK.
- Gitomer, J. (2008). *Fidelidad de clientes y Satisfacción*. Florida.
- Grant, R. M. (2010). *Direccion Estratégica*. Ninth Edition.
- Hoffman, D. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. Thomson.
- Hrudnick, S. (2017). *Hrudnick*. Obtenido de <http://hrudnick.sitios.ing.uc.cl/alumno%2000/Integra%20Verti/iv.htm>
- IMPULSA. (2017). *La atencion dirigida a la satisfacción del cliente*. Santiago de Chile: <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/la-atencion-dirigida-a-la-satisfaccion-del-cliente/>.
- Indec. (2020). *CABA Y AMBA*. Buenos Aires: INDEC.

-
- Indec. (15 de Enero de 2020). *Índice de Precios al Consumidor Vol 34 nro. 1*. Obtenido de Indec- Ministerio de Economía Presidencia de la Nación:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf
- Indec. (26 de Febrero de 2020). *Informe Técnico de Electrodomesticos Vol 4 Numero 34*. Obtenido de Indec:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/electro_08_20BA33B69F41.pdf
- INFAIMON, S. I. (4 de Enero de 2018). *Integración Vertical Características y Ventajas*. Obtenido de <https://blog.infaimon.com/integracion-vertical/>
- Iprofesional. (2012). El Service que Nunca llega. Derechos que tiene como consumidor. *I profesional*, <https://www.iprofesional.com/legales/143896-el-service-que-nunca-llega-que-derechos-tiene-usted-como-consumidor-si-un-comercio-no-cumple-con-la-garantia>.
- Kotler, P. (2004). *Mercadotecnia Estratégica: Teoría e Impacto*.
- Kotler, P. (2005). *Hacer Marketing en el año 2005*. Tripop.
- Kumar, P. (2012). *Corporate Acquisitions and Mergers in India*. Kluwer Law International B.V., 2017.
- Lopez, J. V. (1998). *Manual de Gestiones para la Atención al Cliente*. Madrid, España: Ediciones Index.
- Mabe. (2019). Carta Oferta con servicios Técnicos., (pág. 12). Buenos Aires.
- Mabe. (2020). *División de ordenes de servicio por Localidad*. Buenos Aires: Mabe.
- Mabe. (2020). *Encuesta de Satisfacción. Resultado por punto de Contacto*. Buenos Aires.
- Mabe. (2020). *Estadísticas y Ventas Mabe*. Buenos Aires: Mabe.
- Mabe. (2020). *Venta de Repuestos*. Buenos Aires: Mabe.
- Maldonado, J. A. (2018). *La Estrategia Empresarial, su formulación, planeación e implementación*. Tegucigalpa, Honduras.
- Osorio, Y. A. (2018). *Estrategia de Integración*. Barranquilla: yesidariza.blogspot.com.
- Peters, T. (1966). Liberation Management. En T. Peters.
- Reichheld, F. (2011). *Convirtiendo Clientes en promotores NPS*. Boston: Harvard Business Review.
- Walther, G. R. (1997). *Mercado al Revés*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill Interamericana SA.
- Zozaya, N. (2007). *Las Fusiones y Adquisiciones Como Fórmula del Crecimiento*. Madrid: Dirección General de Políticas de Pyme.

ANEXOS

Guía de preguntas para entrevistas

- **Entrevista a Santiago Collado (Gerente de Service Mabe-Ex Gerente de Servicio Postventa de Philips-LATAM)** (Collado, 2020)
 - **Entrevista a Luis Garcia Bonelli (Gerente de Producto Mabe- Ex Gerente de Service)** (Garcia, 2020)
- ¿Cómo evaluarías el servicio técnico en garantía?
 - ¿Cómo evaluarías el servicio técnico fuera de garantía?
 - ¿Por qué cree que no existen servicios técnicos propios de línea blanca en Argentina?
 - ¿Que está cambiando en el mercado argentina nivel service?
 - ¿Cree que son idóneos los servicios técnicos?
 - ¿Cuáles son las Ventajas y desventajas del servicio técnico tercerizado?
 - ¿Cuáles son las Ventajas y desventajas de servicio técnico propio?
 - ¿Que métodos utilizan para medir la satisfacción del cliente?
 - ¿Tienen algún método que promueva la fidelización del cliente?
 - ¿Tiene alguna sugerencia/aporte que crea pueda hacer a esta entrevista sobre servicio técnico propio o tercerizado?

Listado de talleres

SERVICES INTERIOR, GBA Y CAP FED.

Provincia	TALLER	Código Postal	Localidad
	Razón Social		
Buenos Aires	SAT REFRIGERACION SRL	1826	Remedios de Escalada
Buenos Aires	ELECTRO REF SOC DE HECHO	1651	San Andres
Buenos Aires	ENRIQUE HECTOR RAFAEL	6660	25 de Mayo
Buenos Aires	GALVANI HELVIO JAVIER	6500	9 de Julio

Buenos Aires	FRECHERO ARTURO ISMAEL	7150	Ayacucho
Buenos Aires	SERGIO DANIEL MOLINATTI	6720	San Andrés de Giles
Buenos Aires	MELO MUNOZ EDUARDO FERNANDO	8000	Bahia Blanca
Buenos Aires	ARGUELLO RUBEN HORACIO	7500	Tres Arroyos
Buenos Aires	VARELA DANIEL	8000	Bahia Blanca
Buenos Aires	NAZAR MARIA LORENA	7020	Benito Juarez
Buenos Aires	PEZZI PEDRO CESAR	6550	Bolivar
Buenos Aires	YOSHIDA OSVALDO ROBERTO	1814	Cañuelas
Buenos Aires	FERNANDO DONATO	7130	Chascomús
Buenos Aires	PALOMEQUE HECTOR RUBEN	6620	Chivilcoy
Buenos Aires	LESCANO LEONARDO FABIAN	6620	Chivilcoy
Buenos Aires	ORTE ULISES FABIAN	7000	Tandil
Buenos Aires	PEZZATTI DANIEL ALEJANDRO	7540	Cnel. Suarez
Buenos Aires	RAMOS CARLOS GUILLERMO	6555	DAIREAUX
Buenos Aires	BELMARTINO FACUNDO IGNACIO	7100	Dolores
Buenos Aires	ELECTROSERVICE SRL	1625	ESCOBAR
Buenos Aires	OESTE SERVICE SA	1625	HAEDO
Buenos Aires	PONT HORACIO RAUL	6230	Gral. Villegas
Buenos Aires	WALTER SANTIAGO AMENGUAL	6465	Henderson
Buenos Aires	MASCETTI HECTOR	6000	Junín
Buenos Aires	PASARIN DIEGO GASTON	1900	La Plata
Buenos Aires	ISZCZUK ANDRES	7240	Lobos
Buenos Aires	SERGIO KARP	1727	Marcos Paz
Buenos Aires	RED DE SERVICIO TECNICO OFICIAL SRL	7600	Mar del Plata
Buenos Aires	COLACCI JOSE ANDRES	7607	Miramar
Buenos Aires	LACASANE MARTIN JESUS	7630	Necochea
Buenos Aires	STADELMANN JAVIER ALFONSO	8170	Pigüé
Buenos Aires	PIEROTTI LINO	8180	Puan
Buenos Aires	CARLOMAGNO CARLOS	2760	San Antonio de Areco
Buenos Aires	SODO SRL	2900	San Nicolás
Buenos Aires	GUIDI JOSE LUIS	6400	Trenque Lauquen
Catamarca	CRISTIAN CALDERON	4700	Catamarca
Chaco	BLANCO JUAN JOSE MARIA	3540	VILLA ANGELA
Chaco	MARCELO EDUARDO ANTONELLI	3700	Roque Saenz Peña
Chaco	FLORES MANUEL SALVADOR	3500	Resistencia
Chubut	LAMAS CARLOS MARIO	9200	Esquel
Chubut	RICHARD DUBINI	9000	Comodoro Rivadavia
Córdoba	ACEVEDO DIEGO PABLO	5121	Despeñaderos
Córdoba	JUNCOS MARCOS VICTOR	2434	Arroyito
Córdoba	BASCHINI SERGIO EDUARDO	5141	Balnearia
Córdoba	CAUDANA MARIA DEL CARMEN	5006	Córdoba
Córdoba	TAGLIAFERRI ROBERTO JUAN	5223	Colonia Caroya
Córdoba	FERNANDEZ REFRIGERACION SRL	5166	Cosquín
Córdoba	OLIVA ROBERTO EDUARDO	5923	General Deheza
Córdoba	CASALANGA LUCIANO ANDRES	2553	Justiniano Posse
Córdoba	BIGA JUAN ANGEL	2657	Laborde
Córdoba	LARREGOLA MARCELO ALEJANDRO	6120	Laboulaye
Córdoba	GOMEZ AMELIO	5940	Las Varillas

Córdoba	VERA HORACIO RAMON	2581	Los Surgentes
Córdoba	ACOSTA NESTOR LUIS	2580	Marcos Juarez
Córdoba	POGGIO DANIEL ALBERTO	2415	Porteña
Córdoba	SALVAY PATRICIA DEL VALLE	5800	Río Cuarto
Córdoba	FRATTER CLAUDIO	5960	Río Segundo
Córdoba	BALDISARRI PABLO	2400	San Francisco
Córdoba	RENNA MARCELO LUIS	6140	Vicuña Mackenna
Córdoba	NASIF GUSTAVO MIGUEL	5870	Villa Dolores
Córdoba	MARCELO BERTELLO	5903	Villa Nueva
Córdoba	BIANCO MAURICIO JOSE	5986	Oncativo
Corrientes	DURE MIRTA TERESITA	3432	Bella Vista
Corrientes	DIEZ PAULA LUCIA	3400	Corrientes
Corrientes	IBAÑEZ PEDRO BENJAMIN	3400	Corrientes
Entre Ríos	MISTA CLAUDIO FABIAN	3280	Colón
Entre Ríos	JOSE AMADEO FERNANDEZ	3260	Concepción del Uruguay
Entre Ríos	MARCOLIN PABLO F Y VELAZQUEZ FABIO	3260	Concepción del Uruguay
Entre Ríos	GARCIA JUAN ANGEL	3240	Villaguay
Entre Ríos	HR SERVICE SA	3200	Concordia
Entre Ríos	GUICHON GUSTAVO RODOLFO	3200	Concordia
Entre Ríos	ABEL BERNABE HEINZE	3116	Crespo
Entre Ríos	DEGRAF VICTOR MANUEL	2840	Gualeguay
Entre Ríos	TOMMASI MARCELO ALEJANDRO	2820	Gualeguaychú
Entre Ríos	HECTOR DELFORGE	2820	Gualeguaychu
Entre Ríos	ABALO SONIA ELIZABETH	3100	Paraná
Entre Ríos	COIAZZET DIEZ PABLO DANIEL	3283	San José
Formosa	CACERES FARINA JULIO CESAR	3600	Formosa
Formosa	LEON NELSON	3610	Clorinda
Jujuy	CASTILLO ABRAHAM LEONARDO	4500	San Pedro de Jujuy
Jujuy	FARFAN ALFREDO	4600	San Salvador de Jujuy
La Pampa	MARTINEZ JORGE ARIEL	6360	Gral. Pico
La Pampa	IGLESIAS RUBEN ALBERTO	6360	Gral. Pico
La Pampa	LARRAZABAL JORGE ALBERTO	6300	Santa Rosa
La Pampa	ZABALA ELSA BEATRIZ	6300	Santa Rosa
La Pampa	ODETTI FACUNDO JOSE	6205	Ingeniero Luiggi
La Rioja	CASAS MARCELO ISMAEL	5360	Chilecito
La Rioja	MADERA JOSE ALBERTO	5300	La Rioja
La Rioja	MERCADO ALFREDO PABLO	5300	La Rioja
Mendoza	ALANIS SERGIO PABLO	5620	General Alvear
Mendoza	SANYI DE ANGEL A SANTINI	5570	General San Martín
Mendoza	CASTILLO MARIA MARCELA	5503	Mendoza
Mendoza	AYALA MARCELO HORACIO	5600	San Rafael
Mendoza	SORROCHE EMILIANO	5600	San Rafael
Mendoza	JOSE MARCELO HUGO	5560	Tunuyan
Misiones	KRUGER DEBORA NATALIA	3315	L.N. Alem

Misiones	REINHARDT RODOLFO RAUL	3315	L.N. Alem
Misiones	ROBERTO ASUNCION ALVAREZ	3300	Posadas
Misiones	NEIS NICOLAS	3334	Puerto Rico
Neuquén	TSCHERIG VICTOR JUAN	8322	Cutral Co
Neuquén	SOTO RIGOBERTO	8300	Neuquén
Neuquén	LOPEZ HUGO OSCAR	8370	San Martin de los Andes
Río Negro	PASSONI MILTON OMAR	8138	Río Colorado
Río Negro	TISBERGER JUAN CARLOS	8360	Choele Choel
Río Negro	DARIO RUBEN SOLIS	8500	Viedma
Salta	BENITES FERNANDO MANUEL	4400	Salta
Salta	TOLEDO JOSE M	4560	Tartagal
San Juan	HERRERA JOSE ANTONIO	5425	Villa Krause
San Luis	OJEDA RAFAEL HUMBERTO	5700	San Luis
San Luis	LOPEZ SILVIA SUSANA	5730	Villa Mercedes
Santa Cruz	BURGOS DIEGO MARTIN	9400	Río Gallegos
Santa Fe	SALBADOR MAXIMILIANO GASTON	2508	Armstrong
Santa Fe	GOROSITO GREGORIO BERNARDO	2340	Ceres
Santa Fe	CABALLERO HECTOR OSCAR	3586	Las Toscas
Santa Fe	YORIS LORENA PAOLA	3572	Malabrigo
Santa Fe	ACUÑA RUZICH FERNANDO MARTIN	2919	Villa Constitucion
Santa Fe	ARRIETA CARLOS ALBERTO	2725	Hughes
Santa Fe	WALKER CARLOS ALBERTO	2300	Rafaela
Santa Fe	CIPOLAT CLAUDIO HECTOR	2300	Rafaela
Santa Fe	SALOMON ALICIA ANA	2170	Casilda
Santa Fe	RAMIREZ NESTOR OSVALDO	3560	Reconquista
Santa Fe	ALTAMIRANO LUCAS RODRIGO SEBASTIAN	2000	Rosario
Santa Fe	GALVEZ ALBERTO ESTEBAN	3000	Santa Fe
Santa Fe	MARTIN RICARDO LESCHINSKY	3016	Santo Tome
Santa Fe	BENITEZ MIGUEL Y BENITEZ ALEJANDRO	2349	Suardi
Santa Fe	VARDIERO JUAN ENRIQUE	2322	Sunchales
Santa Fe	VITI FEDERICO EDUARDO	2600	Venado Tuerto
Santa Fe	GAUCHAT ALBERTO MAURICIO	2600	Venado Tuerto
Santiago del Estero	DIAZ DIEGO ALVARO	4200	Santiago del Estero
Tierra del Fuego	DESIMINI CARLOS PEDRO	9420	Rio Grande
Tierra del Fuego	MENNA HECTOR JORGE	9410	Ushuaia
Tucumán	VAZQUEZ SANDRA MARCELA	4146	Concepción
Tucumán	Nestor Aranzazu	4000	San Miguel de Tucumán
Buenos Aires	TALLER INTERNO DE SERVICE	A198	HAEDO

División de Ordenes de servicio Mabe cerradas

Row Labels	Count of IDORDEN
AMBA	6055
BUENOS AIRES	3487
CAPITAL FEDERAL	3215
CORDOBA	2188
SANTA FE	1254
MENDOZA	783
TUCUMAN	517
MISIONES	250
SAN JUAN	206
ENTRE RIOS	192
SALTA	181
CHACO	147
JUJUY	125
SANTIAGO DEL ESTERO	118
SAN LUIS	108
CATAMARCA	99
NEUQUEN	99
CORRIENTES	87
LA RIOJA	75
LA PAMPA	71
CHUBUT	68
TIERRA DEL FUEGO	41
FORMOSA	39
SANTA CRUZ	29
RIO NEGRO	1
Grand Total	19435

