

ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DEL SISTEMA DE PROMOTORES NETOS

Tesis de Maestría en Ingeniería en Calidad

MARÍA JOSÉ GASSER

Directores

SILVIA JOEKES

RODRIGO GIECCO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL – REGIONAL CÓRDOBA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

2018

Agradecimientos

A Leo por su gran apoyo y acompañamiento incondicional.

A María Teresa y Raúl, por sembrar las bases para que esto sea posible.

*A mis Directores, en especial a Silvia, por su apoyo, su tiempo,
sus palabras de aliento y sus sabias y prácticas correcciones.*

Resumen

Hace apenas algunos años tener un producto robusto era suficiente para diferenciarse. Hoy, es la experiencia del cliente la que marca la diferencia. No vale sólo con cumplir las expectativas de los clientes, hay que sobrepasarlas y ser diferencial en todos los mercados. Por lo tanto, el fin de cualquier empresa u organización es enriquecer la vida de quienes entran en contacto con ella.

Si bien es verdad que la lealtad no es el único factor que determina la continuidad de una empresa, es imposible imaginarse un crecimiento rentable sin ella. La satisfacción, la fidelización y la lealtad de los clientes son desafíos que las empresas deben enfrentar a diario. El reto está en gestionar adecuadamente aquellas variables que hacen que un cliente sea promotor activo de una marca o producto.

Es así como la medición de la experiencia del cliente se ha vuelto un factor clave para explicar la satisfacción y lealtad de los clientes. En este sentido, la presente tesis busca desarrollar un modelo de medición de la experiencia en una empresa de servicios financieros, a través de la implementación del Sistema de Promotores Netos, que permite conectar la gestión de variables perceptuales, como la satisfacción y la recomendación, con variables de negocio, como la rentabilidad de los clientes.

El Sistema de Promotores Netos es una metodología que ha probado su eficacia en empresas de distintos rubros y lugares del mundo. Es sencilla de comprender e implementar, permitiendo actuar de manera rápida y efectiva sobre los motivos que generan quiebres en la experiencia de los clientes.

Considerando los resultados expuestos en la presente Tesis, se recomienda su implementación para la medición de la experiencia de los clientes y la gestión de la lealtad y fidelidad de los mismos.

Palabras clave: Satisfacción del Cliente, Sistema de Promotores Netos (NPS), Fidelidad de Clientes, Lealtad de Clientes, Cliente Promotor, Cliente Detractor.

Índice Temático

Agradecimientos.....	1
Resumen.....	2
Índice Temático	3
Índice de Figuras.....	5
Índice de Tablas	6
Capítulo I: Planteo del problema, objetivos y metodología.....	7
1.1. Introducción	7
1.2. Fundamentación.....	9
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. General	11
1.3.2. Específicos	11
1.4. Organización de la Investigación	12
Capítulo II: Marco Conceptual	14
2.1. Introducción	14
2.2. Calidad	14
2.3. Calidad en Servicios	15
2.4. Satisfacción del cliente	17
2.5. Experiencia del cliente.....	18
Capítulo III: El Sistema de Promotores Netos	20
3.1. Introducción al Sistema de Promotores Netos	20
3.2. Origen	21
3.3. Fundamentos del NPS.....	22
3.4. El Sistema de Promotores Netos	23
3.4.1. Clasificación de clientes	23
3.4.2. Construcción del Índice de Promotores Netos	24
3.4.3. Cierre del Ciclo.....	24
3.5. EL NPS y la economía de la fidelidad	25
Capítulo IV: Construcción del Sistema	27
Etapa I: Clasificación de clientes	27
4.1. Selección de los Clientes a Encuestar	27
4.1.1. Población	28
4.1.2. Muestra	28
4.1.3. Duración del estudio.....	30

4.2.	Diseño de la encuesta.....	30
4.3.	Selección del sistema de administración de datos	31
4.4.	Parametría de las respuestas.....	32
Etapa II: Construcción del Indicador NPS.....		36
4.5.	Análisis.....	36
4.5.1.	Cálculo del Índice de Promotores Netos.....	36
4.5.2.	Motivos del puntaje.....	39
4.5.3.	Análisis de Síntomas según Categoría de NPS	42
4.5.4.	Economía de la Fidelidad	46
Etapa III Cierre del Ciclo.....		49
4.6.	Cierre del Ciclo.....	49
4.6.1.	Selección de síntomas a trabajar	49
4.6.2.	Propuestas de Mejora.....	50
Capítulo V: Conclusiones		52
Capítulo VI: Resumen de Reglas para la Implementación.....		55
Capítulo VII: Anexo		58
5.1.	Análisis Sociodemográfico	58
5.1.1.	Distribución por Región y Sexo	58
5.1.2.	Distribución por Edad	59
5.2.	Análisis de Síntomas versus Región	60
5.3.	Análisis Síntomas versus Rentabilidad	61
5.4.	Análisis Síntomas versus Categoría NPS.....	74
Bibliografía.....		82

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas del Sistema de Promotores Netos	23
Figura 2: Cálculo del Índice de Promotores Netos.....	24
Figura 3: Diseño de encuesta Sistema NPS canal online.....	31
Figura 4: Cálculo del Índice de Promotores Netos resumido.....	37
Figura 5: Gráfico Índice de Promotores Netos por Región	38
Figura 6: Mapa argentino del Índice de Promotores Netos.....	39
Figura 7: Pareto de síntomas por categoría NPS	44
Figura 8: Índice de Promotores Netos por Rentabilidad.....	48
Figura 9: Distribución por región y sexo	58
Figura 10: Distribución por edad y sexo.....	59
Figura 11: Síntomas versus Región	60
Figura 12: Análisis de Pareto síntomas grupo 1.....	63
Figura 13: Análisis de Pareto síntomas grupo 2.....	65
Figura 14: Análisis de Pareto síntomas grupo 3.....	67
Figura 15: Análisis de Pareto síntomas grupo 4.....	69
Figura 16: Análisis de Pareto síntomas grupo 5.....	71
Figura 17: Análisis de Pareto síntomas grupo sin datos de rentabilidad	73
Figura 18: Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Detractores.....	77
Figura 19: Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Pasivos.....	79
Figura 20: Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Pasivos.....	81

Índice de Tablas

Tabla 1: Total de clientes activos entre el período 24/08/2016-23/11/2016.....	28
Tabla 2: Ejemplos de parametrización de respuestas.....	33
Tabla 3: Cantidad de clientes que respondieron la encuesta	36
Tabla 4: Clasificación de clientes según respuestas.....	36
Tabla 5: Cálculo del Índice de Promotores Netos por Región.....	37
Tabla 6: Resultados de los motivos del puntaje.....	40
Tabla 7: Análisis de Pareto de los comentarios negativos.	41
Tabla 8: Cantidad de síntomas según categoría NPS.	42
Tabla 9: Cantidad y porcentaje de síntomas por categoría NPS.	43
Tabla 10: Cantidad de clientes según su rentabilidad.....	47
Tabla 11: Cálculo del Índice de Promotores Netos por Rentabilidad.....	47
Tabla 12: Cantidad de clientes por quintil de rentabilidad	61
Tabla 13: Síntomas grupo 1	62
Tabla 14: Síntomas grupo 2	64
Tabla 15: Síntomas grupo 3	66
Tabla 16: Síntomas grupo 4	68
Tabla 17: Síntomas grupo 5	70
Tabla 18: Síntomas según categoría NPS.....	74
Tabla 19: Pareto de Síntomas según categoría NPS	75
Tabla 20: Pareto de síntomas según categoría NPS Detractores.....	76
Tabla 21: Pareto de síntomas según categoría NPS Pasivos	78
Tabla 22: Pareto de síntomas según categoría NPS Promotores.....	80

Capítulo I: Planteo del problema, objetivos y metodología

1.1. Introducción

El cliente más feliz, ¿es el más rentable?. Esta pregunta ocupa actualmente la mente de muchos empresarios.

El fin de cualquier empresa u organización es enriquecer la vida de quienes entran en contacto con ella y crear relaciones por las que merezca la pena ser fiel. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esforzarse en exceder sus expectativas (ISO 9001, 2008).

Por estos motivos, es imposible no exagerar respecto a la importancia que tiene el poder definir y medir permanentemente la satisfacción del cliente. Sólo si los clientes se sienten contentos y satisfechos con el trato y productos que se les brinda, volverán a establecer nuevas relaciones con la empresa y la recomendarán. El desafío está en gestionar adecuadamente aquello que se genera en el cliente para conseguir buenos resultados para el negocio.

La presente tesis tiene como objetivo explorar el grado de satisfacción del cliente en una empresa de servicios financieros, mediante la realización de encuestas que permitan preguntarles directamente a ellos sobre sus necesidades y preferencias. A partir de los resultados obtenidos, se pretende obtener información valiosa para el cliente y proceder a actuar sobre los procesos y lograr la sistematización de planes de mejora continua. Para lograr este objetivo, se propone emplear la metodología conocida como Sistema NPS (Net Promoter Score o Índice de Promotores Netos).

El Sistema NPS se dio a conocer por primera vez a finales del año 2003, en la revista gerencial *Harvard Business Review*, a través del artículo “*The One Number you Need to Grow [el único número que necesita hacer crecer]*” (Reichheld y Markey, 2012).

En 2006, Fred Reichheld junto con un equipo de trabajo de Bain & Company¹ y el apoyo de Satmetrix², iniciaron una investigación probando distintos tipos de preguntas para determinar la correlación entre las respuestas y el comportamiento del cliente.

Como resultado, se obtuvo una pregunta cuya respuesta se correlacionaba fuertemente con la predisposición de compra, con la recomendación y con acciones que contribuían al crecimiento de una empresa. La pregunta era:

“En una escala de cero a diez, ¿cuánto recomendaría esta marca/producto a sus amigos o colegas?”.

La importancia de esta pregunta radica en que hace referencia a una recomendación a personas conocidas y apreciadas por el encuestado, y por ende, permite inferir con su respuesta el grado de compromiso y lealtad que el cliente tiene con la empresa o con el producto.

El Sistema de Promotores Netos, permite identificar cuáles son las variables de la experiencia que generan relaciones de lealtad con el cliente.

En la empresa en estudio, se han implementado diversas metodologías para medir la satisfacción del cliente, pero los resultados obtenidos no permitieron detectar el grado de fidelidad de los clientes, ya que se enfocaban en verificar si se cumplían los procesos de atención de la empresa. Es decir, las encuestas se enfocaban en medir el grado de satisfacción frente a una variable específica (por ejemplo, el tiempo de atención), y no en evaluar la experiencia de manera global (por ejemplo, si el cliente estima que el tiempo de espera es mucho o poco).

Por estos motivos, se considera la implementación de este sistema de medición de la satisfacción del cliente, una herramienta poderosa dado que permite actuar directamente sobre los procesos y lograr la sistematización de planes de mejora continua.

¹ Bain & Company es una consultora de estrategia empresarial, con presencia en los 5 continentes, especializada en la medición de la satisfacción del cliente.

² Satmetrix es una consultora norteamericana especializada en base de datos e inteligencia comercial.

1.2. Fundamentación

En general, la bibliografía está dedicada casi exclusivamente a las normas de calidad que se aplican en el área de los productos tangibles. Estas normas están definidas de acuerdo con las especificaciones de los productos industriales. En consecuencia, los principios y prácticas de control de calidad, están generalmente relacionados a la evaluación y control de la calidad de bienes físicos, que resultan inadecuados para comprender en qué consiste un buen nivel de calidad en el área de los servicios (Zeitham, Parasuram y Berry, 1993).

En el caso de los servicios, el conocimiento se adquiere en el momento de recibir el servicio y la satisfacción sobre el mismo depende de la diferencia entre las expectativas que tenían los clientes y lo que percibieron realmente en ese momento.

Esto hace que sea difícil conocer de antemano los deseos o gustos de los clientes, por lo que es necesario “salir” a indagar sobre sus necesidades actuales y futuras.

Actualmente nos encontramos frente a clientes que no sólo demandan estar satisfechos, sino que desean obtener una experiencia excepcional en la interacción con las empresas. Es por esto que, la forma de diferenciarse como marca ya no se reduce al producto, sino a cómo se entrega ese producto al cliente, es decir, al servicio. Para lograrlo, se trata de que toda la empresa esté alineada en generar una experiencia única para el cliente a través de todos sus canales (presenciales -sucursales- y no presenciales –página web, redes sociales-, etc.). (UANDES, 2013).

La satisfacción del cliente es un campo de estudio muy amplio que incluye distintas disciplinas y enfoques. Este concepto ha sido orientado desde perspectivas muy distintas y por autores pertenecientes a campos científicos diversos.

Algunos de los métodos más empleados para medir la satisfacción del cliente son: El método SERVQUAL: elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993); el Índice de satisfacción del cliente Americano: creado por el Centro Nacional de Investigación de la Universidad de Michigan (1994); y el Modelo de satisfacción del cliente de Kano, creado por Noriaki Kano (1984).

Si bien estos índices han probado su eficacia, su implementación es compleja y difícil de sostener en el tiempo. Además, otorgan información diferida, lo que dificulta la posibilidad de emendar errores y salvar fallas en los procesos de forma inmediata.

Como se mencionó anteriormente, el Sistema NPS es un concepto desarrollado originalmente por Fred Reichheld en asociación con Bain & Co y Satmetrix. Este sistema de medición de la satisfacción del cliente permite a la empresa compararse tanto con sus homólogos como con empresas de primer orden. El potencial del NPS radica no sólo en poder determinar el grado de lealtad de un cliente, sino también en la posibilidad de cruzar esta información con otro tipo de datos, como los KPI de los procesos (*key performance indicator* ó indicadores claves de rendimiento) o el comportamiento de consumo del cliente.

En resumen, el NPS es un indicador que ilustra la fuerza que la empresa ejerce sobre sus clientes y pone de manifiesto la tendencia de su puntuación con el paso del tiempo.

En Argentina, esta metodología comenzó a introducirse en el año 2015, siendo la empresa en estudio una de las primeras del país en implementar el sistema y la única empresa emisora de tarjetas de crédito en hacerlo (al año 2018, se desconoce su implementación por parte de competidores directos).

La presente tesis se realizará sobre la aplicación de ésta metodología en una empresa argentina, emisora de tarjetas de crédito. El sector donde se desempeña la empresa es muy competitivo y los clientes responden principalmente a incentivos racionales. Por este motivo, para este sector es importante el estudio de la satisfacción del cliente con el objetivo de lograr la lealtad de los mismos a través de un tratamiento diferencial de las variables y factores que el cliente realmente valora.

El sistema contempla 3 componentes principales (Reichheld y Markey, 2012):

1. Categorizar a los clientes en Promotores, Pasivos o Detractores;
2. Calcular el índice de promotores netos según la categorización anterior e identificar motivos de insatisfacción; y

3. Cerrar el circuito con los clientes, tomando acciones a partir de sus sugerencias y/o disconformidades.

La utilización de este índice presenta muchas ventajas para su implementación:

Por un lado, las preguntas son fáciles de entender y responder por parte del cliente y se realizan en el momento inmediato posterior a cualquier interacción que el mismo haya tenido con la empresa (por ejemplo, luego de haber realizado una compra o un reclamo). Por otro lado, los resultados son fáciles de entender por parte de todos los miembros de la organización y además, permiten conocer en profundidad cuáles son los aspectos que el cliente valora o que considera perjudiciales para, de esta manera, proponer acciones de mejora en los procesos de atención a los clientes, a través de la identificación de síntomas, permitiendo rediseñar procesos que se adapten a los requerimientos y preferencias de los clientes.

Por último, si se complementa el análisis del NPS con el cálculo del valor del ciclo de vida de un cliente, se podría cuantificar qué valor tiene para una empresa un cliente Promotor o un cliente Detractor, permitiéndonos responder la pregunta que dio inicio a este trabajo: *el cliente más feliz, ¿es en realidad el más rentable?*.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Construir un índice de satisfacción del cliente a través de la implementación de un Sistema NPS (Net Promoter Score), en una empresa de servicios financieros.

1.3.2. Específicos

- Confeccionar la encuesta de satisfacción según el sistema NPS.
- Seleccionar la muestra de clientes.
- Medir el grado de satisfacción de los clientes, clasificándolos en promotores, detractores o pasivos.
- Estudiar cuáles son los motivos de insatisfacción.
- Analizar la relación entre la satisfacción y las características demográficas del cliente, su nivel de ingreso, su género, su edad, etc.

- Analizar la relación entre el nivel de consumo de un cliente y su satisfacción.
- Proponer mejoras en los procesos actuales con el objetivo de fidelizar a los clientes.

1.4. Organización de la Investigación

La tesis se encuentra organizada de la siguiente manera:

En el **Capítulo 1** se realiza una breve introducción al dilema y los fundamentos que dieron origen a la presente tesis, destacando la importancia que tiene contar con un sistema de medición simple y eficaz, de la satisfacción de un cliente. A partir de estos planteos, se describen el objetivo general de esta investigación y sus correspondientes objetivos específicos.

En el **Capítulo 2**, se introduce el marco conceptual donde se expone un análisis de diferentes conceptos y teorías sobre la calidad en el área de los servicios y sus particularidades. Además, se hace referencia a la evaluación de la satisfacción del cliente y cómo este concepto se diferencia del concepto de experiencia del cliente, en empresas de servicios.

En el **Capítulo 3**, se describe en detalle el Sistema de Promotores Netos, exponiendo su origen y sus fundamentos. Luego, se detallan los pasos esenciales para su implementación: 1. Clasificar a los clientes en Promotores, Detractores y Pasivos. 2. Calcular el Índice de Promotores Netos e identificar motivos de insatisfacción, y 3. Tomar acciones según los resultados obtenidos. También se exponen algunas alternativas para complementar el análisis de la satisfacción del cliente, cruzando los resultados del Índice de Promotores Netos con las características socioeconómicas y sociodemográficas de los mismos. Por último, se hace referencia a los requisitos y características que debe tener el software que dé soporte al ingreso y tabulación de las respuestas.

En el **Capítulo 4** se expone, paso a paso, cómo se implementó el Sistema de Promotores Netos en una empresa que brinda servicios financieros en Argentina. Se detalla la selección de la población y el muestreo utilizado; cómo se diseñó la encuesta; cómo se seleccionó el sistema de procesamiento de los resultados de las encuestas

(administración de los datos); y cómo fue el proceso de parametrización de las respuestas.

Una vez realizadas las encuestas y procesados los datos, se procedió a clasificar a los clientes para calcular el Índice de Promotores Netos. Además se analizaron las respuestas en función de los motivos expresados. En el análisis, también se tuvo en cuenta información demográfica y económica de los clientes para complementar el estudio.

Finalmente, en el **Capítulo 5**, se exponen las conclusiones generales del presente trabajo, en función de los resultados obtenidos, definiéndose líneas de trabajo mediante las cuales se detectaron diversas oportunidades de mejora relacionadas. A partir de ellas se realizan recomendaciones para mejorar la satisfacción de sus clientes y poder incrementar su Índice de Promotores Netos, convirtiendo clientes Detractores en Promotores.

Por último, **Capítulo 6** se presenta un resumen de los pasos y recomendaciones para su implementación.

Capítulo II: Marco Conceptual

2.1. Introducción

En la actualidad es imposible negar que la opinión que forman los clientes sobre un producto o servicio, determina la posición de una empresa a largo plazo. Por este motivo, para lograr que esa opinión sea positiva, la empresa debe saber deleitar a sus clientes, excediendo sus necesidades y expectativas. Esto es lo que se ha dado en llamar, Calidad de Servicio (Arregoitia García 2007).

El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que ese cliente puede consumir de lo que una empresa vende durante toda su vida (Tigani, 2006). Por este motivo, la calidad del servicio es un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora en el tiempo, por lo que es imprescindible que las empresas enfoquen a sus procesos hacia la satisfacción y la experiencia del cliente para lograr perdurar la relación.

“La misión final de cualquier empresa es enriquecer la vida de aquellos que entran en contacto con ella, creando relaciones por las que merezca la pena ser fiel. Este es el secreto para recorrer una vida empresarial próspera, larga y excepcional” (Reichheld y Markey, 2012)

Con el fin de comprender los conceptos antes mencionados y poder establecer conclusiones, se desarrolló el marco teórico sobre las variables involucradas en este estudio.

2.2. Calidad

Definir el concepto de calidad es una tarea compleja, ya que existen distintas perspectivas y criterios desde las cuales se puede abordar.

La calidad se puede considerar como un concepto difuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios, basados en sus funciones individuales, dentro de la cadena de valor de producción-comercialización.

Según Evans (2012) la calidad de un producto o servicio se puede definir de distintas maneras según la perspectiva, basándose en: perfección, consistencia, eliminación de desperdicios, velocidad de entrega, observancia de las políticas y procedimientos, provisión de un producto bueno y útil, bien realizado desde la primera vez, complacer o satisfacer a los clientes, brindar servicio y satisfacción total para el cliente.

Horovitz (1991) define a la calidad como el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Según Horovitz, “en materia de servicios, la calidad es total o no existe.” (1991).

Si se pone el foco en los servicios financieros, según González Aponcio (2000), la calidad es el precio que hay que pagar para poder entrar a competir en el mercado. Es decir, no sólo es un factor diferenciador frente a la competencia, sino un elemento imprescindible para sobrevivir. Así, las entidades financieras que sean capaces de definir, medir y alcanzar la calidad exigida por sus clientes podrán obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva frente al resto de las entidades del sector, que se traducirá en una mejora de sus resultados.

La calidad es un recurso organizacional que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles porque no es un recurso que una entidad pueda copiar fácilmente y porque garantiza la continuidad de su relación con el cliente. Lamentablemente, la definición y medida de la calidad han resultado ser complejas en el ámbito de los servicios y, en consecuencia, también en los servicios financieros, a lo que hay que añadirle la dificultad derivada de su propia naturaleza intangible.

A continuación, fijaremos los fundamentos teóricos que nos facilitan la comprensión del concepto de calidad de servicio para poder destacar su aplicación específica en la actividad de las entidades financieras.

2.3. Calidad en Servicios

El concepto de calidad del servicio es muy difícil de definir, ya que depende de la perspectiva desde la cual se analiza. Se suele definir la calidad de servicio como la

dimensión en la que un producto o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Otra definición es la que propone Tschohl (2001): "Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella".

En general la bibliografía está dedicada casi exclusivamente a las normas de calidad que se aplican en el área de los productos tangibles. Estas normas están definidas de acuerdo con las especificaciones de los productos industriales. En consecuencia, los principios y prácticas de control de calidad, están generalmente relacionados con la evaluación y control de la calidad de bienes físicos que son inadecuados para comprender en qué consiste un buen nivel de calidad en el área de los servicios (Zeitham, et al., 1993).

Esta inadecuación surge de las 3 facetas fundamentales que definen las diferencias que existen entre los servicios y los bienes físicos y que se refieren a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados (Zeitham, et al., 1993):

Primero, los servicios son básicamente intangibles ya que son prestaciones y experiencias más que objetos. Por este motivo, se hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Los criterios que utilizan los clientes para evaluar la calidad de un servicio son más difíciles de comprender y medir que en el caso de productos tangibles.

Segundo, los servicios (...) son heterogéneos: por lo general, la prestación varía de un producto a otro, de un usuario a otro y de un día a otro. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o estándar, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un estándar, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido (Tigani, 2006).

Tercero, la producción y el consumo de muchos servicios son inseparables. En términos generales, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación (...), en vez de ser estructurada y controlada en la planta de producción, lo que permite que el producto obtenido se entregue sin alteraciones al consumidor.

Por todos estos motivos, es que la calidad en empresas que brindan servicios es un desafío. La calidad de un servicio es subjetiva ya que supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional (Duque, 2005). Es importante entonces elegir las dimensiones adecuadas sobre las cuales hacer foco al momento de prestar el servicio, perfeccionando las tareas que agreguen valor y resolviendo los problemas y necesidades que tenga el cliente.

La calidad en los servicios crea verdaderos clientes, ya que un cliente satisfecho con el servicio y la marca es propenso a volver a tomar contacto con la empresa, incrementar sus consumos, a ser más tolerantes ante reclamos y a recomendar a otras personas la empresa. Esta última es la mejor publicidad que una empresa puede adquirir y que no se puede comprar.

2.4. Satisfacción del cliente

Para conocer sobre la satisfacción, es fundamental consultar a los clientes (actuales, potenciales e incluso a los perdidos) sobre su experiencia para determinar la oferta de valor adecuada para cada tipo de empresa. La propuesta de valor debe ser analizada en cada detalle, teniendo en cuenta las impresiones de los clientes.

El futuro pertenece a aquellas empresas que escuchan la voz de sus clientes (es decir, lo que los clientes sienten y opinan respecto a una marca, producto o empresa). Sin embargo, es difícil en el servicio financiero conocer los términos y servicios que son importantes para el cliente. Por este motivo, es necesario trabajar para mejorar el negocio a través de prácticas basadas en la retroalimentación.

La satisfacción se relaciona directamente al cumplimiento de atributos de un producto o servicio y se diferencia del concepto de experiencia del cliente ya que este último está relacionado con la superación de las expectativas.

El principal problema que tienen las empresas en relación a la experiencia que brindan a sus clientes, es que normalmente están orientadas a trabajar la satisfacción por áreas (ejemplo: la satisfacción con la atención, la satisfacción con la rapidez, etc.) y se toman decisiones para mejorar la experiencia por partes. La experiencia se basa en una

relación, de principio a fin, considerando todas las interacciones que el cliente tiene con una empresa, producto o servicio. La experiencia del cliente se basa en la percepción que el cliente tiene del conjunto de interacciones y su recomendación está directamente relacionada con esa percepción.

Medir la satisfacción es importante, pero el objetivo es lograr que toda la interacción sea buena para el cliente. La medición de la satisfacción en una empresa debe tener como paraguas la estrategia de experiencia del cliente, para que todas las acciones que tome cada una de esas áreas, hagan sinergia.

2.5. Experiencia del cliente

La diferencia entre satisfacción y experiencia del cliente está en que la satisfacción hace referencia al grado en el que un cliente cumple sus expectativas en relación a un producto/servicio utilizado; y la experiencia hace referencia a “cómo” se otorga ese producto/servicio. La experiencia es un concepto más amplio y está relacionado al recuerdo o conexión emocional que tiene un cliente con un producto/servicio.

A principios del 1900 empezó la era industrial y la empresa que ganaba era la que podría producir en cantidad. Luego, el diferencial fue la distribución, que después pasó a la información, velocidad y conocimiento.

Hoy en día, estos conceptos son considerados una mercancía (commodity). Así, las empresas que se esfuerzan por entender y hacer lo que el cliente quiere y cómo lo quiere, son las empresas que se diferencian del resto.

Hace unos años tener un producto robusto era suficiente para diferenciarse. Hoy, es la experiencia del cliente la que marca la diferencia. No vale sólo con cumplir las expectativas de los clientes, hay que sobrepasarlas y ser diferencial en todos los mercados.

Existen muchas definiciones de qué es experiencia del cliente. Probablemente, la más común es la que la considera “el recuerdo que se genera en la mente del consumidor

como consecuencia de su relación con la marca”. Profundizando en esa definición, nos encontramos ante tres características de lo que es la experiencia (DEC³, 2014):

- Es un recuerdo subjetivo en tanto que lo que se recuerda no es exactamente lo que sucede, es algo emocional. Las personas suelen recordar cómo algo los hace sentir antes que ese propio algo.
- Es consecuencia de la relación del consumidor con la marca antes, durante y después de la compra. Esa relación a veces está controlada por la empresa (Ejemplo: entrega del producto) y a veces no (Ejemplo: post en redes sociales), pero ambas afectan al recuerdo, por lo que hay que tratar de entender el impacto que tienen y gestionarlas en la medida de lo posible.
- La experiencia se asocia a la marca. Es el día a día del cliente lo que determina la reputación de una empresa. El desafío es lograr que los recuerdos que una empresa desea generar en sus clientes estén alineados completamente con los valores de la empresa.

La experiencia del cliente se construye a través de las interacciones que el cliente tiene con la empresa. La experiencia del cliente no significa hacer lo que el cliente quiere ni significa cumplir con sus expectativas. Los clientes pueden tener muy en claro lo que quieren pero si la organización sólo hace lo necesario para cumplir con esa necesidad, no se consigue sorprender ni diferenciarse de sus competidores. Según DEC (2014), el objetivo de la experiencia del cliente es generar recuerdos.

El camino hacia la excelencia sólo es posible cuando las empresas logran interpretar cabalmente sus posibilidades reales de crear valor (Tigani, 2006). Las expectativas de las personas están definidas en parte por sus experiencias previas con los productos de una empresa. Los clientes comparan instintivamente cada nueva experiencia, positiva o no, con las anteriores y la evalúan según eso. Las expectativas pueden estar determinadas también por las condiciones de mercado, la competencia y la situación personal del cliente (Meyer y Schwager, 2007). Es por esto que medir la experiencia del cliente es lograr cuantificar las historias emocionales que hay detrás de los números.

³ DEC: Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente.

Capítulo III: El Sistema de Promotores Netos

3.1. Introducción al Sistema de Promotores Netos

En experiencia del cliente lo único constante es el cambio.

En los últimos años, empresas de distintos rubros han visto disminuir su rentabilidad producto de la saturación del mercado, la intensa competitividad y la amenaza de la comoditización. Como resultado, muchas empresas están cambiando su foco a la lealtad del cliente para obtener un crecimiento rentable (Keiningham et al., 2007)

En la actualidad, la metodología más utilizada para medir la satisfacción del cliente es el Sistema de Promotores Netos (NPS - Net Promoter Score), que consiste en un proceso exhaustivo para captar las expectativas, preferencias y experiencias del cliente con los productos y servicios de una empresa.

A diferencia de otros indicadores, el NPS no mide la satisfacción de un cliente con respecto a un evento específico, la calidad, la satisfacción o el valor. El sistema NPS es una métrica que permite relacionar directamente las recomendaciones de boca del cliente (tanto negativas como positivas) con el crecimiento de una empresa (Hoogendorp, 2010).

En la actualidad, la democratización de la información, hace que cualquier persona con acceso a internet, pueda comentar su experiencia y exponerla frente a miles de usuarios.

El alcance y masividad de las redes sociales ha generado que el fenómeno del “boca en boca” se potencie y multiplique, creando un impacto exponencial en la opinión de los clientes y no clientes, sobre la empresa.

La evidencia de que el boca a boca tiene una poderosa influencia en el comportamiento del cliente ha sido proporcionada por diversos investigadores y se ha demostrado que afectan a los clientes de varias maneras. Por ejemplo, en la formación de actitudes (Bone, 1995), el contexto de compra de toma de decisiones, la reducción del

riesgo percibido cuando se toman decisiones de compra (Murray, 1991), la adopción de nuevas categorías y la elección de las marcas conocidas y maduras en el mercado (East et al., 2007).

Según Anderson (1998), el impacto del “boca en boca” se apoya en una investigación que encontró que los clientes insatisfechos han demostrado tener un alto impacto negativo en la capacidad de la empresa para crecer. La investigación demuestra que los clientes insatisfechos son más propensos a hablar con otros acerca de sus experiencias que los clientes satisfechos (Wilson et al., 1989).

3.2. Origen

El Sistema NPS se dio a conocer por primera vez a finales del año 2003, en la revista gerencial *Harvard Business Review*, a través del artículo “*The One Number you Need to Grow [el único número que necesita hacer crecer]*” (Reichheld y Markey, 2012).

La búsqueda comenzó con una prueba que hizo Reichheld junto a su equipo de trabajo, realizando una encuesta a miles de clientes de seis sectores distintos: servicios financieros, cable y telecomunicaciones, informática personal, comercio electrónico, seguros automotrices y proveedores de servicios de Internet. Luego, construyeron un historial de compra de cada individuo encuestado. Finalmente, el estudio contaba con información detallada de más de 4.000 clientes con los cuales construyeron casos de estudio para poder medir la conexión entre las respuestas obtenidas y sus correspondientes comportamientos de compra.

Este análisis tenía un único objetivo: determinar las preguntas que mostraban mayor correlación con los hábitos de compra o de recomendación. El fin era encontrar al menos una pregunta por industria o sector que predijera, de modo eficaz, qué harían realmente los clientes y así, ayudar a predecir el crecimiento futuro de la institución. En 11 de los 14 casos, la pregunta que mejor funcionó fue “¿Recomendaría la empresa X a un amigo o colega?”.

Antes de que un cliente realice una recomendación personal, es necesario satisfacer dos condiciones. Por un lado, los clientes deben percibir que la empresa ofrece un producto o servicio excepcional, en términos económicos (precio, calidad,

funcionalidad, etc.). Pero por otro lado, los clientes deben sentirse bien con el tipo de relación planteada, es decir, sentir que la empresa los conoce, los valora, los escucha y comparte sus mismos valores. La primera condición satisface la dimensión racional del cliente y la segunda, su lado emocional.

Por estos motivos, la importancia de esta pregunta radica en que hace referencia a una recomendación a personas conocidas y apreciadas por el encuestado, y por ende, permite inferir con su respuesta la calidad de la relación, el grado de compromiso y lealtad que el cliente tiene con la empresa o con el producto.

3.3. Fundamentos del NPS

“Trata al prójimo, tal como quieres que te traten a ti”

El sistema NPS es un enfoque gerencial cuyo objetivo es mantener la relación con los clientes a través de los “buenos beneficios”, es decir, utilidades éticas obtenidas enriqueciendo la vida de los clientes; en lugar de “malos beneficios” que son aquellos que se logran a través del engaño, maltrato o coacción al cliente. Se trata de crear relaciones con los clientes merecedoras de su lealtad, proporcionándoles un trato tan bueno que los lleve a convertirse en leales promotores de los servicios de la empresa.

Una empresa genera buenos beneficios cuando sus clientes están tan satisfechos con lo recibido que estarían encantados de volver a hacer negocios con ella. “Si ofreces una gran experiencia, los clientes se encargarán de contarlo” (Reichheld, 2012).

En el pasado pocas compañías valoraban a sus clientes ya que podrían seguir generando nuevos clientes sin preocuparse por la pérdida de clientes antiguos (Kotler, 2012). En la actualidad, este modelo se volvió obsoleto: los clientes fieles regresan, consumen más servicios, recomiendan la empresa a sus amigos y comentan qué opinan de la empresa, lo que hace que sean más baratos de atender y menos sensibles a las variaciones de precio.

Muchas empresas han tenido éxito reteniendo clientes al pedirles retroalimentación y empoderando a los empleados del primer frente para actuar de acuerdo a dicha retroalimentación (Markey, et al. 2009).

3.4. El Sistema de Promotores Netos

La mayoría de las empresas que emplean NPS comenzaron a utilizar esta métrica para controlar la fidelidad, compromiso y entusiasmo de sus clientes, con el objetivo de que se conviertan en fieles promotores de la empresa.

El Sistema NPS tiene 3 componentes fundamentales (Reichheld, 2012):



Figura 1: Etapas del Sistema de Promotores Netos

3.4.1. Clasificación de clientes

El NPS es una herramienta que les permite expresarse en todos los temas que les generan incomodidad o insatisfacción de forma práctica y sencilla. Solo se les hace 2 preguntas:, en la primera puntúan su experiencia y luego explican el o los motivos libremente, sin que se desplieguen una batería de tediosas preguntas relacionadas con su insatisfacción, que no necesariamente están relacionadas a los motivos de su desilusión.

El Sistema se inicia indagando a los clientes la pregunta decisiva: “En una escala de uno a diez, ¿con cuánto nos recomendaría a sus amigos/colegas?”; “¿Cuál es el principal motivo de su respuesta?”.

A partir de la respuesta obtenida de la primer pregunta, los clientes tienden a poder agruparse en tres grupos bien definidos:

- **Promotores:** responden con 9 ó 10. Su relación con la empresa ha afectado positivamente sus vidas. Hablan positivamente de la empresa con sus familiares y amigos. Nadie da un 9 ó 10 a menos que la empresa le aporte algo especial.
- **Pasivos:** puntúan con 7 u 8. Son clientes satisfechos pero pasivos, no son clientes fidelizados y sus comportamientos y actitudes son claramente diferentes. Hacen

pocas recomendaciones y las que hacen, suelen ser poco entusiastas y estar condicionadas.

- **Detractores:** puntúan con 6 ó menos. Su relación con la empresa los ha perjudicado. Están insatisfechos, desencantados. Hablan mal de la empresa.

Al agrupar los clientes en estos tres grupos, se consigue un esquema simple e intuitivo que predice con exactitud su comportamiento hacia la empresa.

3.4.2. Construcción del Índice de Promotores Netos

El Índice de Promotores Netos se construye restando el porcentaje de clientes Promotores, al porcentaje de clientes Detractores.



Figura 2: Cálculo del Índice de Promotores Netos

El índice muestra los clientes que se han enriquecido por su contacto con la empresa menos los clientes que la empresa ha afectado negativamente.

El NPS es el punto de encuentro de las matemáticas y la misión de la empresa.

3.4.3. Cierre del Ciclo

El tercer componente clave del Sistema NPS es crear procesos de aprendizaje y de mejora de “ciclo cerrado” para aumentar el número de promotores y reducir el de detractores.

El NPS es una herramienta de gestión operativa, no de investigación de mercado. Esto significa que es un indicador “vivo” que permite tomar acción inmediata, investigando las causas de las malas experiencias y realizando las correcciones necesarias.

Esta última etapa consiste en cerrar todos los problemas que puedan estar creando experiencias negativas, a través de circuitos de retroalimentación a niveles

operativos, medio y superior. Para cerrar el ciclo en el nivel operativo se requiere medir la experiencia del cliente con NPS y realizar un seguimiento con la mayor cantidad de detractores posible (idealmente dentro de las 24 horas posteriores a la experiencia).

Luego, se une la información con las opiniones y lo aprendido en este proceso continuo, y se da a conocer al personal operativo para informar sus decisiones. En los mandos medios, se deben utilizar los resultados del NPS para diseñar los productos, servicios y procesos destinados a captar y mantener a los clientes más fieles. Para los ejecutivos de alto rango es preciso establecer equipos superiores que hablen con los clientes, y establecer el NPS como objetivo estratégico de las unidades de negocios (Reichheld, 2012).

3.5. EL NPS y la economía de la fidelidad

En los negocios, cualquier decisión implica, en última instancia, hacer concesiones de carácter económico. Por este motivo, las empresas necesitan comprender el valor económico que implica contar con una mayor relación con sus clientes.

¿Qué ganaría una empresa si consigue incrementar su NPS en “10” puntos? ¿Qué ganaría una empresa si consigue convertir detractores o pasivos en promotores?

Para poder responder estas preguntas, es necesario calcular el valor de la rentabilidad de un cliente promedio y luego contabilizar las diferencias de valor entre los distintos clientes: promotores, pasivos y detractores.

El Índice de Promotores Netos tiene una relación con el crecimiento de los ingresos. Según Reichheld (2012), existen varios factores que distinguen a los promotores de los detractores y que proporcionan información para estimar el impacto económico en los negocios:

- Tasa de retención: es habitual que los detractores tengan un ciclo de vida más corto y sus relaciones con la compañía sean menos rentables.
- Precio: los promotores son menos sensibles a las variaciones de los precios. Los detractores responden a una lógica totalmente opuesta: son más sensibles a los precios y no tienen ningún interés en ayudar a que la empresa prospere.

- Gasto anual: el gasto de los promotores crece más rápidamente que el de los detractores. Esto se debe a que tienden a realizar un mayor porcentaje de sus compras con el mismo proveedor (e incluso son propensos a la venta cruzada de productos de la empresa).
- Eficiencias en costos: los detractores se quejan y en consecuencia, demandan más recursos de atención al cliente. También se observan más deudores entre los detractores.

Aunque la fidelidad no es el único factor que determina el crecimiento, un crecimiento rentable no puede perdurar sin ella.

Capítulo IV: Construcción del Sistema

Como se mencionó en el capítulo III, la implementación del Sistema NPS implica el cumplimiento de tres etapas:

- I. Clasificación de clientes en Promotores, Pasivos y Detractores.
- II. Construcción del Indicador NPS.
- III. Cierre del Ciclo.

Para comprender el procedimiento de implementación y evaluación de los resultados del Sistema de Promotores Netos, se muestra su funcionalidad aplicándolo sobre una entidad financiera.

Etapa I: Clasificación de clientes

4.1. Selección de los Clientes a Encuestar

La empresa utilizada para el presente estudio cuenta con un portal de atención online, donde una vez registrado, el cliente puede realizar diversas operaciones sobre su cuenta, tal como si lo hiciese de manera personal en una sucursal comercial.

En los últimos años, el foco de la empresa estuvo puesto en migrar la atención en sus locales comerciales hacia canales alternativos: todos aquellos canales de atención en los que no se interactúa con una persona física de forma directa. La empresa en estudio cuenta con: una plataforma desktop responsive y una aplicación mobile, donde los clientes pueden realizar gestiones de carácter consultivo y transaccional, tal como lo podrían hacer en una sucursal física.

Dada la importancia que está tomando este nuevo canal de atención, se considera pertinente realizar el estudio del Índice de Promotores Netos sobre clientes que utilicen este canal.

A continuación se define la población de clientes y la muestra que fue finalmente obtenida para implementar el Índice de Promotores Netos.

4.1.1. Población

Para que los resultados de la encuesta fuesen representativos, se decidió trabajar con clientes activos.

Se denomina “cliente activo” a aquellos Titulares o Adicionales de cuenta que han ingresado en la última semana a la plataforma virtual de la empresa en estudio y han realizado una consulta o gestión.

Al momento de definir la población de clientes activos de la empresa para la plataforma virtual, se decidió efectuar un corte transversal tomando, de los registros de la empresa, a los clientes activos de los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2016, de todas las regiones donde opera la empresa. No se hizo distinción de ninguna otra característica (ejemplo: edad, sexo, nivel de ingreso, antigüedad, etc.); es decir, no se aplicó otro filtro más que el de cliente activo.

Tabla 1: Total de clientes activos entre el período 24/08/2016-23/11/2016

Septiembre	Octubre	Noviembre
24/08/2016-23/09/2016	24/09/2016-23/10/2016	24/10/2016-23/11/2016
519.476	549.809	537.022

4.1.2. Muestra

A partir de la definición de la población de clientes activos, se establecieron los criterios de selección de la muestra.

Con el objetivo de tener una muestra representativa, pero a la vez, no saturar al público encuestado, se decidió enviar la encuesta a todos los clientes que se conectaron a la plataforma (es decir, que se registraron en la página y hayan iniciado sesión) en la semana anterior.

El procedimiento de selección de muestra fue el siguiente:

1. Los días miércoles de las semanas que duró el estudio, se listaron todas las cuentas que ingresaron a la plataforma entre los días lunes y viernes de la semana anterior (aproximadamente 250.000 por semana).
2. Se eliminaron las cuentas duplicadas (casos en los que el cliente ingresó más de una vez durante ese período).
3. Se eliminaron de la lista a aquellos clientes que ya habían contestado la encuesta en los últimos 6 meses (para no saturar al cliente ni duplicar envíos).

Una vez que se depuró la base de datos, se envió la encuesta a la mayor cantidad posible de los clientes seleccionados. El objetivo fue llegar al menos a 6.000 respuestas mensuales (es un número mayor a lo estadísticamente significativo y corresponde a la tasa de respuesta del mercado de este tipo de encuestas).

En aquellos casos donde no se alcanzó la tasa de respuesta esperada, se realizaron nuevos envíos hasta cumplir con el objetivo. Estos reenvíos se hicieron a clientes que formaban parte de la base de datos inicial de la semana pero que todavía no habían contestado la encuesta. Es decir, les llegaba hasta 2 veces por semana el mail con la encuesta.

Los envíos de las encuestas se efectuaron los días jueves, ya que según las estadísticas, es el día que la gente es más propensa a responder.

4.1.3. Duración del estudio

De acuerdo a la forma de definir la población de clientes activos, se decidió evaluar el Índice de Promotores Netos durante un período de 3 meses, iniciando el envío de encuestas el día 24 de Agosto de 2016, y finalizando el 23 de Noviembre de 2016.

4.2. Diseño de la encuesta

Según la metodología del NPS, la encuesta debe contar con las siguientes 2 preguntas:

- Del 0 al 10, ¿con cuánto recomendaría nuestra empresa?.
- ¿Cuál es el motivo por el cual dio ese puntaje?.

Las encuestas de NPS también pueden complementarse con otras preguntas que ayuden a medir la satisfacción del cliente sobre un tema en particular.

En este estudio, se complementó con una pregunta referida al esfuerzo del cliente, con el objetivo de conocer cuánto le cuesta hacer una gestión por el canal online.

Esta pregunta se evaluó en una escala ordinal, de acuerdo al grado de dificultad que implicó la tarea realizada.

En la Figura 3 se expone la encuesta que se diseñó para este estudio.

En resumen, la encuesta enviada cuenta con 2 partes:

- **NPS:** las primeras 2 preguntas orientadas a medir la satisfacción del cliente con la empresa.
- **Medición de esfuerzo del cliente:** las 2 últimas preguntas orientadas a medir el esfuerzo que realiza el cliente para interactuar con el canal. **Cabe aclarar que estas preguntas no fueron analizadas en esta tesis, ya que no forman parte de las preguntas necesarias para implementar el Sistema NPS.**

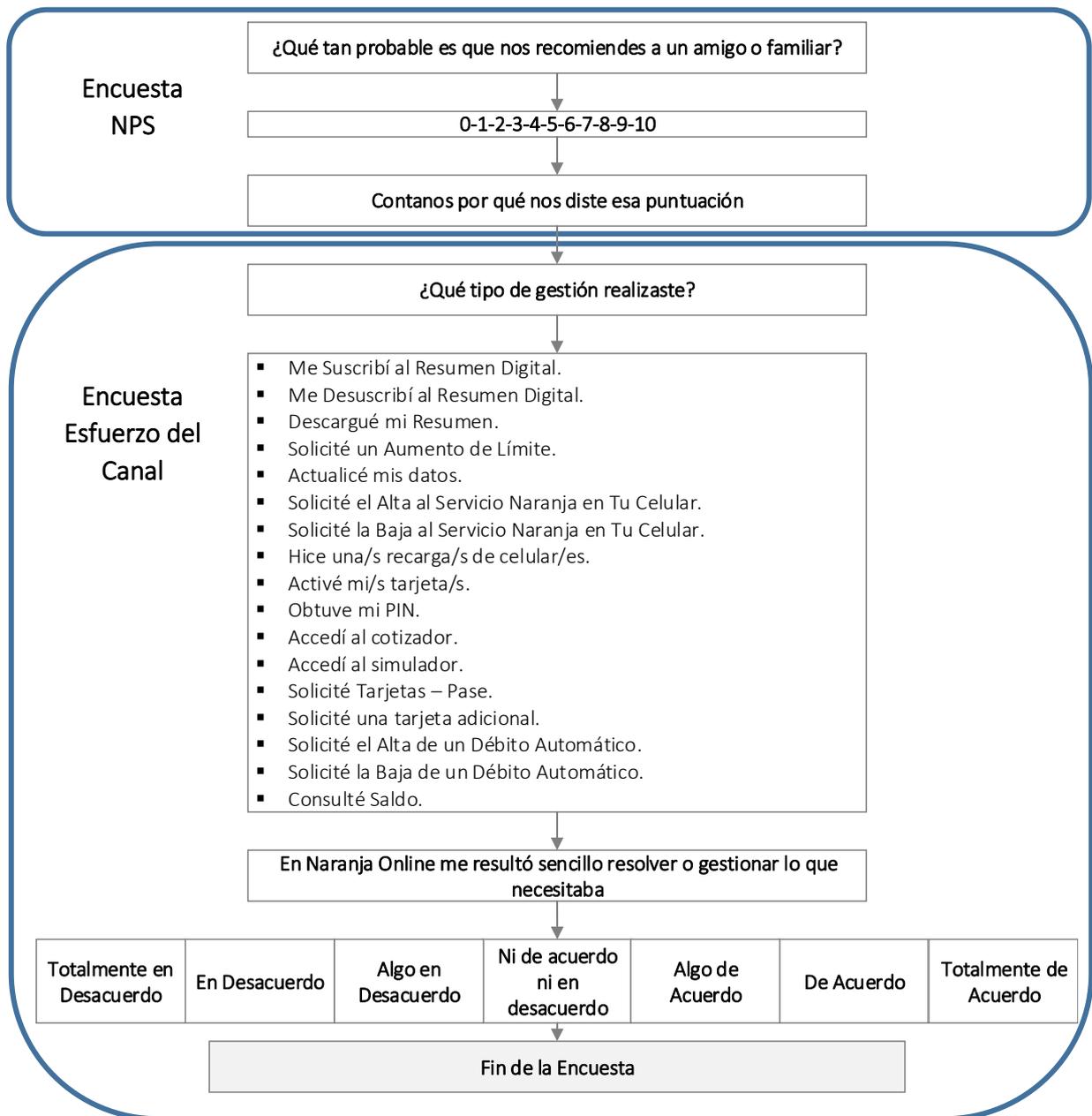


Figura 3: Diseño de encuesta Sistema NPS canal online

4.3. Selección del sistema de administración de datos

El Sistema NPS requiere que las respuestas puedan procesarse de manera inmediata para poder actuar al instante. Es decir, lo antes posible para cambiar la percepción que el cliente tuvo durante la interacción y revertirla. Dependiendo del motivo de insatisfacción, pueden solucionarse en el término de 24 hs, o bien implicar un cambio en procedimientos o políticas que conlleven otros tiempos.

Por estos motivos, al momento de elegir un programa para administrar los resultados de las encuestas, fue necesario que el mismo permitiera la recopilación, almacenamiento y procesamiento de las respuestas online de manera inmediata.

Existen diversos sistemas de Data Base que se pueden utilizar, y en la empresa se decidió contratar la plataforma de Tableau ya que permite registrar de manera automática las respuestas obtenidas.

La ventaja de Tableau es que consolida información desde distintas bases de datos, permitiendo dinamizar y administrar metadatos de manera óptima. Así, cada persona de la empresa que tenga permiso con el rol administrador, puede confeccionar su propio reporte o informe, agregándole datos provenientes de distintas bases.

El sistema permite además, agregar y quitar filtros, realizar análisis de tendencias, regresiones y correlaciones para efectuar diversos análisis estadísticos.

4.4. Parametría de las respuestas

La clasificación de las respuestas es la siguiente:

Pregunta: ¿Qué tan probable es que nos recomiendes a un amigo o familiar?

Se clasifica al cliente según la nota que otorgó:

- Promotores: si respondió con una nota igual a 10 o 9.
- Pasivos: si respondió con una nota igual a 8 o 7.
- Desilusionados: si respondió con una nota igual o menor a 6.

Pregunta: “Contanos por qué nos diste esa puntuación”.

Al tratarse de una pregunta abierta y con múltiples respuestas posibles se comenzó clasificando a las mismas según las siguientes etapas:

- Evaluación: cuando el cliente manifiesta síntomas sobre la falta de información o desconocimiento.
- Utilización: cuando el cliente manifiesta síntomas relacionados a la utilización de la tarjeta y de los productos que ofrece la empresa.

- **Resolución:** cuando el cliente manifiesta síntomas relacionados a reclamos y consultas no resueltas.

Se evalúan los síntomas del total de la muestra: esta pregunta se realiza a todos los encuestados, independientemente de que se trate de un cliente promotor, pasivo o detractor, ya que aunque los clientes sean promotores, pueden llegar a manifestar algún quiebre negativo en alguna de sus interacciones con la empresa y es importante revertirlo.

La parametrización de la respuesta se realiza solo sobre las valoraciones negativas, independiente de que se trate de un cliente promotor, pasivo o detractor. El foco está en los quiebres negativos ya que son las que permitirán impulsar cambios que realmente mejoren la relación de la empresa con sus clientes.

Finalmente, las categorías de síntomas que se utilizaron para parametrizar las respuestas se exponen en la Tabla 2, con ejemplo de respuestas procesadas.

Tabla 2: Ejemplos de parametrización de respuestas

Síntomas	Ejemplo de Respuesta
1. Evaluación	
1.1. Conozco y evalúo los requisitos para la apertura de la cuenta	
1.1.1. Me brindan información errónea	Caso 1516: “Los costos no son los que me informaron al momento de sacar la tarjeta”. Caso 2340: “Cuando me vendieron la tarjeta me dijeron que el cargo mensual por usarla era de \$80 y resulta que son \$110 aprox. Me mintieron”.
2. Utilización	
2.1. Uso comercial de Tarjeta Naranja	
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	Caso 40: “La tarjeta es aceptada en los comercios pero cuenta con solo un día de promociones en algunos lugares”. Caso 181: “No he tenido ningún ítem a favor mío...por ejemplo devolución de IVA, una tasa preferencial en mis compras, he pagado durante año el importe total del resumen y no he tenido ningún ítem con descuentos es decir soy un usuario que pago en tiempo y forma y con ningún incentivo a tal situación...!!!”.
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	Caso 271: “Porque mandan un folleto diciendo que aceptan plan z en un supermercado y voy a comprar y no me lo aceptan. Me comuniqué por Facebook y me dijeron que eso dependía del supermercado, entonces no me manden un folleto”. Caso 524: “No sé si controlan pero en corrientes la mayoría de los locales en el plan z cobran hasta un 15 % de interés”.
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	Caso 5: “Me gusta esta tarjeta. Para un 10 me gustaría que hagan un trato con mercado pago/libre para comprar en cuotas sin interés”.

	Caso 1269: "Porque la mayoría de mis amigos y familiares compra por mercado libre y no tiene ninguna promoción en cuotas sin interés".
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	Caso 657: "He notado que una reducción considerable en la adhesión de comercios respecto a la tarjeta. A demás de la opción Z son muy pocas las alternativas de selección en los pagos como 6 o 12 (observando el mercado actual), y si los hay son muy escasos". Casi 1826: "Son pocos los comercios que te dan más 6 cuotas sin interés".
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	Caso 34: "Es una tarjeta recomendable. No le doy más puntaje porque tengo muy poco cupo en la tarjeta, siendo que siempre fui buena pagadora". Caso 1679: "Me complica el tema de los saldos disponibles. En definitiva hay veces que la tarjeta funciona y otras no".
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	Caso 490: "Porque no la aceptan en tantos negocios, y porque en mi caso tengo poco límite de compra. Considerando los precios que se manejan hoy en día en las compras no alcanza para mucho". Caso 1526: "Creo que la aceptación de la tarjeta en algunos comercios puede mejorarse. He tenido varios lugares donde me dicen que no es aceptada".
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	Caso 1016: "No es una tarjeta rentable tiene muchos gastos y cobran muy caro la financiación a comparación de otras". Caso 1203: "Soy de comprar mucho por internet y tienen interés a partir de las 6 cuotas".
2.2. Consulto mis resúmenes de cuenta	
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	Caso 349: "Son muy buenos pero el problema es que no te mandan el resumen a término siempre uno tiene que pagar con recargo por su culpa". Caso 1911: "Porque 10 sería la perfección y sabemos que no existe, por otra parte es muy común no recibir en tiempo los resúmenes o dejarme resúmenes que son de otros usuarios. Además en los 10 meses transcurridos no he recibido nunca en 2016 la revista que pago puntualmente a pesar de solicitar en Paraná dejar sin efecto la suscripción".
2.2.2. No envían el resumen	Caso 682: "Porque a mí la verdad me gusta esta tarjeta muchas de las cosas que tengo las pude comprar gracias a esta tarjeta...lo que nunca me gustó es tener que ir todos los meses a buscar el resumen a la sucursal siendo que me tendría que llegar a mi casa". Caso 940: "Últimamente no me llega el resumen a mi casa y estoy cansado de ir a buscarlo".
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	Caso 1569: "Porque es buena la tarjeta pero a veces se activan seguros o envíos de revistas que no dimos nuestro consentimiento". Caso 1787: "Me pareció mal que hayan agregado un débito el cual yo no solicité y haya tenido que esperar a que lo facturaran para reclamar".
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	Caso 865: "Los resúmenes no son claros para quienes recién comienzan a usar la tarjeta". Caso 2386: "La verdad q no estoy muy conforme con la facturación. No entiendo que es lo que me cobran y por qué si yo elijo la opción en Z me siguen figurando un año después los importes".
2.3. Realizo el pago de mis productos	
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	Caso 502: "Porque si bien el servicio es bueno el gasto administrativo que tienen es muy caro". Caso 1072: "Porque es un servicio muy bueno aunque con algunos puntos flojos sobre todo en lo que tiene que ver con el costo de mantenimiento e intereses financieros"
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	Caso 143: "Me gusta mucho la tarjeta, pero me gustaría que tenga opción de pago mínimo." Caso 359: "Nunca he tenido problemas con la tarjeta, a veces no llega la revista al domicilio pero por lo demás está bien... si me gustaría que

	recibieran tarjeta de débito en las casas centrales así uno directamente paga con la tarjeta”.
2.3.3. Demoran en cobrarme	Caso 567: “Por lo único que no recomendaría es por las largas colas a la hora de pagar el resumen, casi todos cobramos para las mismas fechas y esto hace que se amontone la gente. En otras tarjetas usan varias fechas de pago, a lo mejor eso resuelva el problema. Yo siempre prefiero, aunque no esté bien hacerlo, pagar fuera de termino porque hay menos personas”. Caso 2059: “Porque los resúmenes llegan tarde y cuando uno va a sus oficinas esta horas haciendo colas”.
2.4. Recibo llamadas o notificaciones de mora	
2.4.1. Me abruma cuando tengo deudas	Caso 252: “Nunca tuve inconvenientes, solo una vez no pude pagar y me volvieron locos con las llamadas eso fue lo único malo, por eso la puntuación”. Caso 1128: “Muy práctica. Insoportable cuando llevas una semana atrasado el pago. Se vuelve insoportable la cantidad de veces que llaman para cobrar”.
2.5. Realizo la solicitud de aumento de límite de mi Tarjeta	
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	Caso 619: “Porque hace ya 2 años que pido un aumento en el límite de compras, sin resultados favorables”. Caso 957: “Porque me rechazan mis pedidos sin darme ninguna explicación razonable. Solicito desde hace dos años aumento de crédito y solo responden por mail que no. Desde hace dos años que no logro aumento de crédito alguno, a pesar que mis ingresos aumentan”.
3. Resolución	
3.1. Reclamos/Pedidos	
3.1.1. No resuelven mis reclamos	Caso 312: “Porque cuando tenés un inconveniente nadie te lo soluciona y hay que insistir para encontrar la solución”. Caso 1050: “Hace 4 meses que no me dan respuesta a una promoción que organizaron con la compañía Zurich y no me devuelven el dinero. Estoy cansado de llamar”.
3.2. Consultas	
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	Caso 2091: “Mandé mail por una consulta y nunca respondieron y es la segunda vez ya”. Caso 2395: “Porque me ha costado por ejemplo hacer algunos trámites puntuales, y cuando me dicen personalmente, las sucursales de TN son muy pocas y me quedan lejos...ya hoy en día muchas cosas deberían resolverse on line!”.
3.2.2. Me atienden de mala manera	Caso 440: “Porque algunas personas de Atención al Cliente parece que están vendiendo en vez de atender”. Caso 632: “Me atendieron malísimo! son unas irrespetuosas... no me supieron ayudar ni dar una explicación. Me agregaron un seguro que yo no pedí, y me cobraron dos veces un plástico de naranja que nunca me dieron”.
3.2.3. No me informan con claridad	Caso 651: “Estoy conforme pero no se entiendo cómo se calcula los gastos que se puede hacer en cada tarjeta y en qué se basa para aumentar el monto o disminuirlo”. Caso 935: “La atención es muy buena pero siempre hay cosas que mejorar como ser dar una buena información sobre los seguros que uno paga y mucha veces ni sabe”.

Etapa II: Construcción del Indicador NPS

4.5. Análisis

Se procesaron las encuestas según el procedimiento descrito anteriormente y se obtuvieron los siguientes resultados:

4.5.1. Cálculo del Índice de Promotores Netos

En la Tabla 3, se expone la cantidad de clientes que respondieron la encuesta, según el mes:

Tabla 3: Cantidad de clientes que respondieron la encuesta

Septiembre	Octubre	Noviembre	Total
24/08/2016-23/09/2016	24/09/2016-23/10/2016	24/10/2016-23/11/2016	24/08/2016-23/08/2016
15.371	7.310	7.147	29.828

Según las respuestas obtenidas, se clasificó a los clientes en Promotores, Pasivos y Detractores, por región. En la Tabla 4 se exponen los resultados.

Tabla 4: Clasificación de clientes según respuestas.

Región	Promotores		Pasivos		Detractores		Total
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	
N E A	2.886	64,09%	1.100	24,43%	517	11,48%	4.503
N O A	2.128	64,41%	778	23,55%	398	12,05%	3.304
CENTRO	1.911	62,82%	773	25,41%	358	11,77%	3.042
PATAGONIA	1.569	61,75%	654	25,74%	318	12,51%	2.541
CORDOBA CAPITAL	2.617	61,46%	1.113	26,14%	528	12,40%	4.258
INBA	1.009	60,17%	426	25,40%	242	14,43%	1.677
ORO	1.538	58,50%	698	26,55%	393	14,95%	2.629
GBA SUR	1.379	54,10%	766	30,05%	404	15,85%	2.549
GBA OESTE	1.705	53,62%	955	30,03%	520	16,35%	3.180
CABA	1.056	49,23%	641	29,88%	448	20,89%	2.145
Total	17.798	59,67%	7.904	26,50%	4.126	13,83%	29.828

Una vez clasificados los clientes, se procede al cálculo del Índice de Promotores Netos. Como se explicó en el Capítulo III, el mismo se calcula de la siguiente manera:

$$\text{\% de PROMOTORES} - \text{\% de DETRACTORES} = \text{ÍNDICE DE PROMOTORES NETOS (NPS)}$$

Figura 4: Cálculo del Índice de Promotores Netos resumido

Los resultados obtenidos se exponen en la Tabla 5.

Tabla 5: Cálculo del Índice de Promotores Netos por Región

REGIÓN	Promotores	-	Detractores	=	NPS
N E A	64,09%	-	11,48%	=	52,61%
N O A	64,41%	-	12,05%	=	52,36%
CENTRO	62,82%	-	11,77%	=	51,05%
PATAGONIA	61,75%	-	12,51%	=	49,23%
CORDOBA CAPITAL	61,46%	-	12,40%	=	49,06%
INBA	60,17%	-	14,43%	=	45,74%
ORO	58,50%	-	14,95%	=	43,55%
GBA SUR	54,10%	-	15,85%	=	38,25%
GBA OESTE	53,62%	-	16,35%	=	37,26%
CABA	49,23%	-	20,89%	=	28,34%
TOTAL	59,67%	-	13,83%	=	45,84%

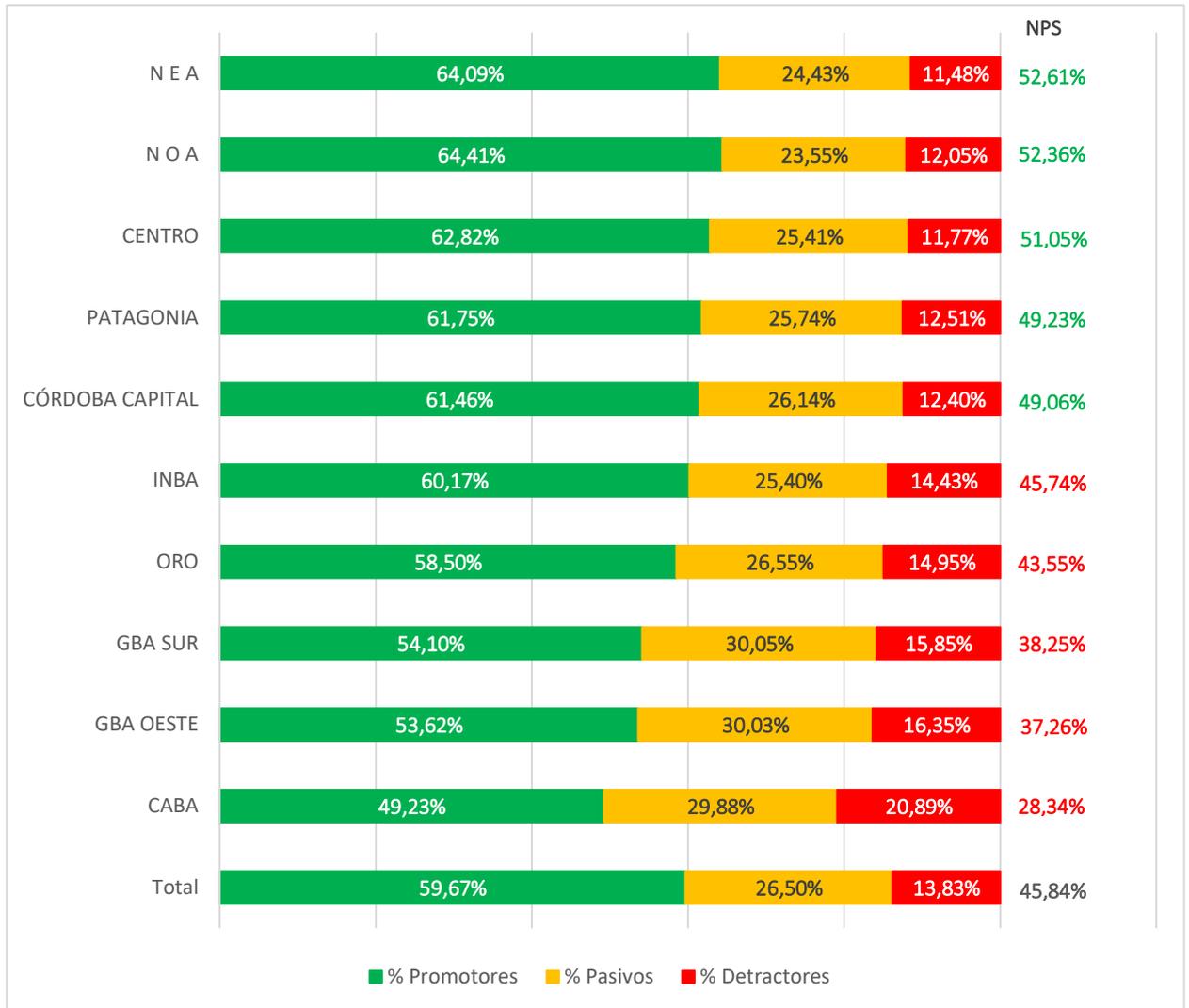


Figura 5: Gráfico Índice de Promotores Netos por Región

Como puede observarse en la figura anterior, las regiones NEA, NOA, Centro, Patagonia y Córdoba Capital, presentan un NPS superior al promedio general. Las regiones INBA, ORO, GBA Sur, GBA Oeste y CABA presentan un NPS inferior al promedio general.

Mapa NPS por provincia

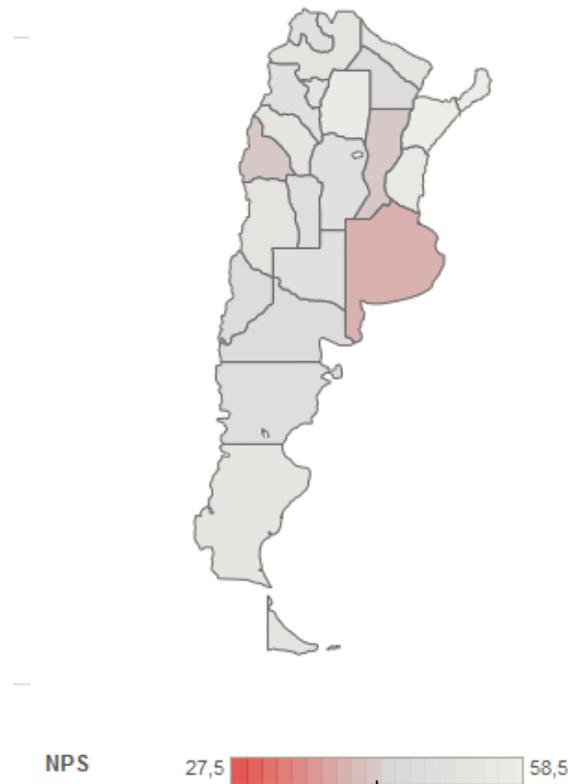


Figura 6: Mapa argentino del Índice de Promotores Netos

4.5.2. Motivos del puntaje

Para analizar la pregunta: “Contanos ¿Por qué nos diste esa puntuación?”, se leyeron una a una las respuestas de las encuestas y se clasificaron sólo las que contenían comentarios negativos, es decir, que representaban un quiebre en la experiencia del cliente.

Un quiebre, es una interacción crítica para el cliente, en la que las empresas se juegan su reputación. Los quiebres pueden ser positivos, es decir, que pueden exceder las expectativas del cliente y así construyen promoción; o bien negativos, generando una gran insatisfacción cuando se gestionan por debajo de sus expectativas y producen una prescripción negativa.

Este estudio se enfocó en los quiebres negativos, independientemente de que se traten de clientes Promotores, Detractores o Pasivos. En total se recopilaron 2.413 comentarios negativos sobre las 29.828 encuestas.

Las respuestas se parametrizaron según las categorías mencionadas anteriormente y los resultados se exponen en la Tabla 6.

Tabla 6: Resultados de los motivos del puntaje.

Síntomas	Cantidad	Porcentaje
1.1.1. Me brindan información errónea	37	1,53%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	267	11,07%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	84	3,48%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	48	1,99%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	36	1,49%
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	637	26,40%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	140	5,80%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	183	7,58%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	35	1,45%
2.2.2. No envían el resumen	69	2,86%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	100	4,14%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	65	2,69%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	108	4,48%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	185	7,67%
2.3.3. Demoran en cobrarme	37	1,53%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	32	1,33%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	133	5,51%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	91	3,77%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	37	1,53%
3.2.2. Me atienden de mala manera	51	2,11%
3.2.3. No me informan con claridad	38	1,57%
Total	2.413	100,00%

Sobre la base de estos resultados, se decidió hacer un análisis de Pareto con los motivos del puntaje, para conocer cuáles son los puntos de insatisfacción que se mencionan con mayor frecuencia. De esta forma, la empresa tiene visibilidad sobre cuáles son los focos sobre los que debe trabajar y en qué orden.

En la Tabla 7, se exponen los comentarios negativos en orden porcentual decreciente, conformando un análisis de Pareto.

Tabla 7: Análisis de Pareto de los comentarios negativos.

Síntomas	Cant.	%	% Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	637	26,40%	26,40%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	267	11,07%	37,46%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	185	7,67%	45,13%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	183	7,58%	52,71%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	140	5,80%	58,52%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	133	5,51%	64,03%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	108	4,48%	68,50%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	100	4,14%	72,65%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	91	3,77%	76,42%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	84	3,48%	79,90%
2.2.2. No envían el resumen	69	2,86%	82,76%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	65	2,69%	85,45%
3.2.2. Me atienden de mala manera	51	2,11%	87,57%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	48	1,99%	89,56%
3.2.3. No me informan con claridad	38	1,57%	91,13%
1.1.1. Me brindan información errónea	37	1,53%	92,66%
2.3.3. Demoran en cobrarme	37	1,53%	94,20%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	37	1,53%	95,73%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	36	1,49%	97,22%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	35	1,45%	98,67%
2.4.1. Me abruma cuando tengo deudas	32	1,33%	100,00%
Total	2.413	100,00%	

Como puede observarse en la tabla anterior, son 10 los motivos que representan el 80% de los factores de desilusión de los clientes. La mitad, están relacionados con el “Uso Comercial de la Tarjeta” (2.1.1.; 2.1.2.; 2.1.5.; 2.1.6.; 2.1.7.)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se considera que; si se trabajara en ampliar los límites asignados a las cuentas, en fortalecer las alianzas con los comercios para ofrecer más promociones, en ampliar y fortalecer las alianzas con entidades de pagos tercerizados y en trabajar en la oferta de planes de financiación, se podría resolver el 50% de los motivos de insatisfacción.

4.5.3. Análisis de Síntomas según Categoría de NPS

Otro análisis que se realizó con la información obtenida de la encuesta del Sistema de NPS, fue el de diferenciar los síntomas o quiebres en la experiencia del cliente, según se trate de un Promotor, un Pasivo o un Detractor.

En la Tabla 8 se expone la cantidad de síntomas según su categoría NPS.

Tabla 8: Cantidad de síntomas según categoría NPS.

Promotor	Pasivo	Detractor	Total
162	754	1.497	2.413
6,71%	31,25%	62,04%	100,00%

Se observa que de los 2.413 síntomas detectados en las 29.828 encuestas realizadas, el 62,04% de los síntomas provienen de los clientes Detractores.

En la Tabla 9 se expone el detalle de la cantidad y porcentaje de cada síntoma, según la categoría de NPS.

Tabla 9: Cantidad y porcentaje de síntomas por categoría NPS.

Síntoma	Promotores		Pasivos		Detractores		Total general	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	38	23,46%	186	24,67%	413	27,59%	637	26,40%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	17	10,49%	87	11,54%	163	10,89%	267	11,07%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	19	11,73%	59	7,82%	107	7,15%	185	7,67%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	8	4,94%	57	7,56%	118	7,88%	183	7,58%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	10	6,17%	63	8,36%	67	4,48%	140	5,80%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	9	5,56%	32	4,24%	92	6,15%	133	5,51%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	4	2,47%	45	5,97%	59	3,94%	108	4,48%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	5	3,09%	30	3,98%	65	4,34%	100	4,14%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	2	1,23%	22	2,92%	67	4,48%	91	3,77%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	11	6,79%	25	3,32%	48	3,21%	84	3,48%
2.2.2. No envían el resumen	10	6,17%	17	2,25%	42	2,81%	69	2,86%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	3	1,85%	21	2,79%	41	2,74%	65	2,69%
3.2.2. Me atienden de mala manera	5	3,09%	9	1,19%	37	2,47%	51	2,11%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	5	3,09%	27	3,58%	16	1,07%	48	1,99%
3.2.3. No me informan con claridad	3	1,85%	10	1,33%	25	1,67%	38	1,57%
1.1.1. Me brindan información errónea	3	1,85%	8	1,06%	26	1,74%	37	1,53%
2.3.3. Demoran en cobrarme	2	1,23%	14	1,86%	21	1,40%	37	1,53%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	1	0,62%	11	1,46%	25	1,67%	37	1,53%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	2	1,23%	10	1,33%	24	1,60%	36	1,49%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	4	2,47%	12	1,59%	19	1,27%	35	1,45%
2.4.1. Me abruma cuando tengo deudas	1	0,62%	9	1,19%	22	1,47%	32	1,33%
Total general	162	100,00%	754	100,00%	1497	100,00%	2413	100,00%

A continuación, en la Figura 7, se expone un análisis de Pareto para facilitar la comprensión de los resultados.

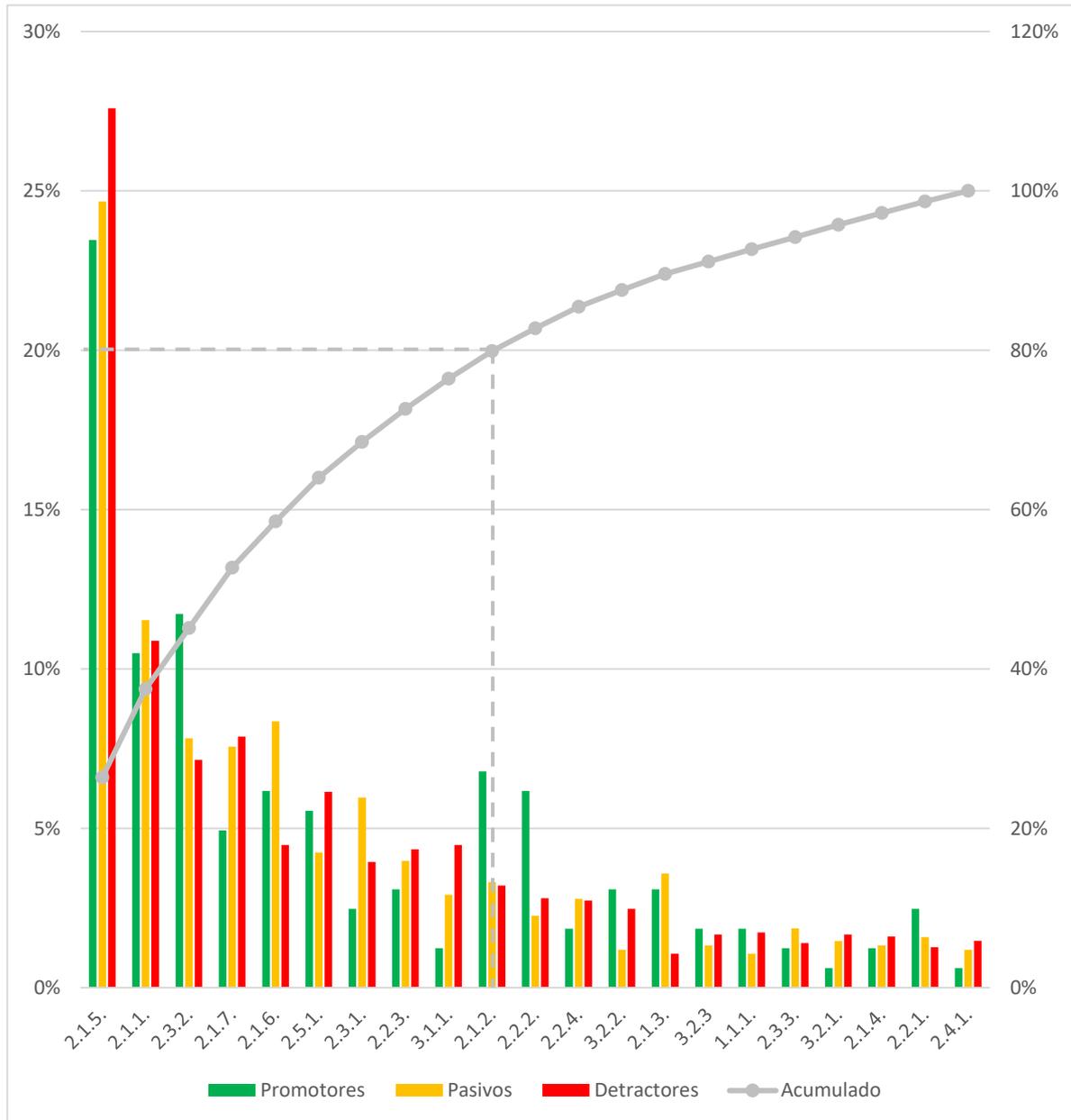


Figura 7: Pareto de síntomas por categoría NPS

Si se enfoca el análisis según la categoría de cliente, se observa que los síntomas que más afectan a los **promotores** son los límites asignados bajos (2.1.5.); las modalidades y facilidades para el pago del resumen -falta de opciones de financiación de las compras en un pago, posibilidad de utilizar otros medios de pago a los disponibles, entre otros- (2.3.2.); la disconformidad con las promociones ofrecidas (2.1.1.) y en menor medida,

síntomas relacionados a los comercios asociados a la tarjeta, por el incumplimiento de lo pactado por parte de los comercios -al cobrar recargos por financiar con la tarjeta en análisis- (2.1.2.) o bien porque no aceptan la tarjeta (2.1.6.). Otro síntoma importante es la falla en el envío del resumen de cuenta físico (2.2.2.).

Si se analizan los síntomas de los clientes **pasivos**, se evidencia que, al igual de los promotores, el principal síntoma de insatisfacción son los límites para la compra (2.1.5.). Le siguen la disconformidad sobre las promociones ofrecidas (2.1.1.), pero el tercer síntoma en ponderación es la falta de comercios adheridos a la tarjeta que sean de su interés (2.1.6.); es decir, desea utilizar la tarjeta en comercios que no tienen convenio con la empresa. Por otro lado, también se presentan motivos de insatisfacción relacionados al pago del resumen de cuenta -alternativas de pago (2.3.2.), intereses facturados (2.1.7.) y el costo de mantenimiento del resumen de cuenta (2.3.1)-.

Por último, en el caso de los **detractores**, vuelven a aparecer como síntomas principales la asignación de límites (2.1.5) y la oferta de promociones (2.1.1.), aunque se diferencia en los motivos que le siguen, que están relacionados a la utilización (2.1.6. y 2.1.7.) y pago de la tarjeta (2.3.2.).

Si se analiza en términos generales, sin dudas el motivo de mayor insatisfacción de los clientes es el límite asignado para las compras (2.1.5), aunque este síntoma tiene una ponderación más importante para el cliente detractor (27,59%) que para el pasivo (24,67%) y el promotor (23,46%).

Le sigue la disconformidad en las promociones. En este caso, se trata de un síntoma cuya ponderación es muy similar para las tres categorías de clientes: 10,89% para los detractores, 11,54% para los pasivos y 10,49% para los promotores. Para estos últimos, este síntoma se presenta en tercer lugar, siendo el segundo, las alternativas de pago del resumen (2.3.2.).

El tercer lugar en el podio trata de las dificultades para pagar el resumen de cuenta (falta de planes de financiación de las compras totales, falta de opciones de canales para el pago (2.3.2.) -por ejemplo, la empresa no tiene la opción de cobrar en sucursales con tarjeta de débito, etc.-. Una ponderación muy similar tiene la disconformidad en relación a los intereses facturados (2.1.7.).

Una importancia menor tienen los otros síntomas que forman parte del Pareto, pero que en definitiva, están muy relacionados a los síntomas de mayor peso: el motivo de insatisfacción que se encuentra en quinto lugar, “No me aceptan la tarjeta” (2.1.6.), puede vincularse con la disconformidad en las promociones (2.1.1.) y con el síntoma que ocupa el décimo lugar, “Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra” (2.1.2.).

En el sexto lugar se menciona que cuando solicita un aumento de límite de crédito no se le otorga, el cual está directamente relacionado al síntoma de mayor ponderación, “El límite que me ofrecen es bajo/Limita mis compras” (2.5.1.).

Finalmente, los síntomas que ocupan el séptimo (2.3.1.) y octavo (2.2.3.) lugar, hacen referencia a que deben pagar productos o gestiones que no le corresponden y que el mantenimiento de la tarjeta es caro. El segundo síntoma, es consecuencia del primero. Esto se debe a que los vendedores no informan correctamente los productos y comisiones, por lo que el cliente entiende que es obligatorio tenerlos (ejemplo: un seguro) y por ende, el mantenimiento de la tarjeta le resulta caro.

Por último, en el noveno lugar del Pareto, se encuentra el síntoma que indica que los reclamos no son resueltos. Este síntoma está directamente relacionado a la atención del personal de contacto y a las soluciones que brindan las áreas de soporte para resolver reclamos o pedidos de clientes.

4.5.4. Economía de la Fidelidad

Como se explicó en el Capítulo III, inciso 3.5. “EL NPS y la economía de la fidelidad”, los resultados del Índice de Promotores Netos permiten complementarse con otro tipo de información sobre los clientes y así obtener información valiosa para la toma de decisiones.

En este caso, se decidió analizar el nivel de rentabilidad de los clientes y su grado de satisfacción con la empresa. Esta es una forma de dar respuesta al interrogante que dio inicio a este estudio: ¿Es el cliente más feliz, el más rentable?.

El nivel de rentabilidad es calculado por el área de Inteligencia Comercial y consiste en clasificar a los clientes según su scoring crediticio. Para poder llevar a cabo esta tarea, se estudian más de 50 variables, entre ellas el comportamiento crediticio histórico del cliente con la empresa y fuera de la misma, las deudas que tiene con otras entidades (a través de Veraz, AFIP, etc.), zona geográfica, sexo, edad, etc.

A continuación, se expone el análisis realizado:

La empresa en estudio clasifica a sus clientes según su rentabilidad en 5 quintiles. El grupo más rentable es el 1 y el menos rentable, el 5.

Para poder determinar si el cliente más feliz es el más rentable, se analizaron los resultados de las encuestas NPS con la rentabilidad asignada a cada cuenta, obteniendo los resultados que se exponen en la Tabla 10.

Tabla 10: Cantidad de clientes según su rentabilidad

+ Rentabilidad -	Grupos Rentabilidad	Promotores	Pasivos	Detractores	Total	% del Total
	Grupo 1	6.201	2.090	933	9.224	31,50%
	Grupo 2	3.848	1.614	775	6.237	21,30%
	Grupo 3	3.037	1.497	753	5.287	18,05%
	Grupo 4	2.410	1.300	677	4.387	14,98%
	Grupo 5	2.033	1.251	864	4.148	14,17%
	TOTAL	17.529	7.752	4.002	29.283	100,00%

Aclaración: del total de 29.283 clientes encuestados, fue necesario excluir 545 por no contar con el dato de rentabilidad asociada a la cuenta.

En la Tabla 11, se calcula el índice de promotores netos.

Tabla 11: Cálculo del Índice de Promotores Netos por Rentabilidad

Grupo Rentabilidad	Promotores		Detractores		NPS
Grupo 1	67,23%	-	10,11%	=	57,11%
Grupo 2	61,70%	-	12,43%	=	49,27%
Grupo 3	57,44%	-	14,24%	=	43,20%
Grupo 4	54,94%	-	15,43%	=	39,50%
Grupo 5	49,01%	-	20,83%	=	28,18%
TOTAL	59,86%	-	13,67%	=	46,19%

Es decir, los clientes más rentables son aquellos que presentan un mayor índice NPS, como puede observarse en la Figura 8.

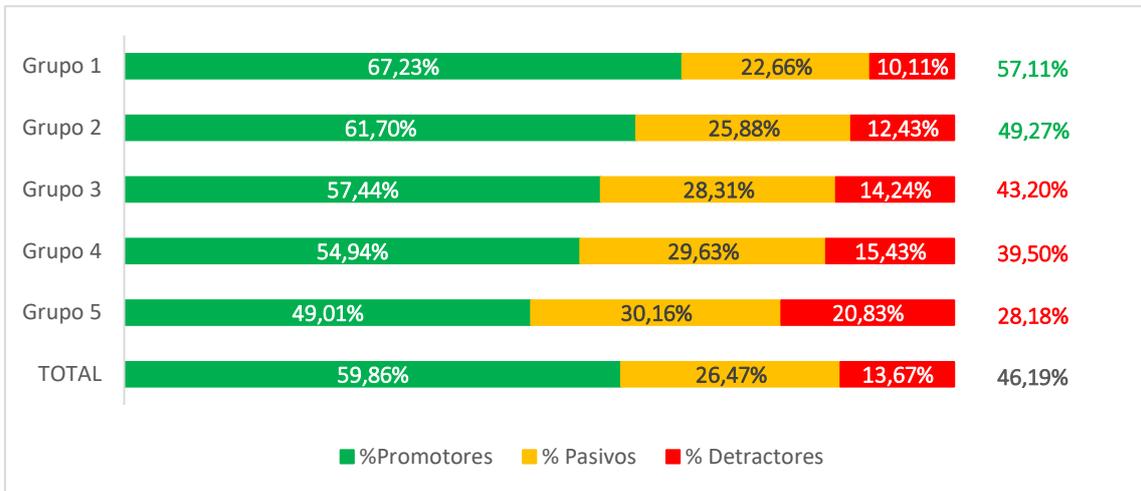


Figura 8: Índice de Promotores Netos por Rentabilidad

Etapa III Cierre del Ciclo

4.6. Cierre del Ciclo

4.6.1. Selección de síntomas a trabajar

El Sistema NPS cierra su ciclo con el diseño e implementación de acciones para mejorar la experiencia de los clientes en función de los resultados de los distintos análisis que se desprenden de su implementación. Este circuito debe fluir de manera permanente en la empresa, es decir, escuchar al cliente, analizar sus respuestas e implementar acciones para mejorar su satisfacción.

Para poder cerrar este ciclo de encuestas realizadas, se propone trabajar en los siguientes síntomas:

- **Los límites asignados bajos y no aprobación de aumentos:** este es el principal síntoma de disconformidad de los clientes, independientemente de que se traten de promotores, pasivos o detractores. También es el primer síntoma en los grupos de rentabilidad de clientes pertenecientes al grupo 2 y en adelante, y el segundo síntoma en los clientes más rentables, pertenecientes al grupo 1.
- **Disconformidad con las promociones y variedad de comercios:** tanto las promociones como la variedad de comercios, se encuentran relacionadas a la capacidad de negociación y a la oferta de servicios que brinda la empresa a los comercios, por lo que se pueden trabajar de manera conjunta. La disconformidad con las promociones ocupa el segundo puesto de insatisfacción para los detractores y los pasivos, y el tercero de los promotores. Además, es el más indicado por los clientes pertenecientes al grupo 1, los más rentables de la empresa.
- **Resumen de Cuenta:** en relación al resumen se evidencian distintos síntomas: no encuentran facilidad en los canales y formas de pago del resumen, no están de acuerdo con los intereses facturados, resulta caro el mantenimiento de la tarjeta o bien, pagan productos que no corresponden.

Trabajando estos tres temas generales, se podría atacar el **72,65%** de los queiebres en la experiencia de los clientes.

4.6.2. Propuestas de Mejora

Revisión de políticas de asignación de límites de cuentas

Este síntoma está relacionado directamente con las políticas de riesgo crediticio. Para poder dar respuesta a este motivo de insatisfacción, se cree pertinente conformar un grupo interdisciplinario entre colaboradores pertenecientes a las gerencias de Análisis Crediticio, Riesgo Crediticio, Experiencia del Cliente y Comunicación Interna.

En este comité deberían participar expertos de los procesos para que revisen las políticas de asignación de límites y analicen las distintas alternativas para mejorar las condiciones de los clientes y su correspondiente riesgos; también deberían sumarse jefes y gerentes que tengan poder de decisión política para poder evaluar y aprobar los cambios y revertir este síntoma negativo que perciben los clientes.

Además, la empresa en estudio cuenta con políticas de asignación de límites muy distintas a las de la competencia, lo que hace que para los clientes sea complejo entender cómo utilizar los distintos planes para realizar las compras. A diferencia de la competencia que tienen Límite de Saldo Mensual y Límite de Compras en Planes Largos; la compañía en estudio cuenta con Límite de Saldo Mensual, Límite Total de Crédito, Límite para Adelanto en Efectivo, Límite en Plan Z y Límite de Planes Largos. Esto hace que los clientes en ocasiones no sepan cómo utilizar sus límites o no puedan aprovechar al máximo su disponibilidad de compra. Para poder trabajar este tema, podría diseñarse: por un lado, una campaña de comunicación externa para enseñar al cliente cómo funcionan sus límites para que puedan utilizar al máximo su tarjeta; por otro lado, una campaña de educación y comunicación interna para colaboradores, con el fin de que se conviertan expertos en el asesoramiento en límites.

Revisión de estrategias de convenios con comercios amigos

Según los resultados de la encuesta que se realizó, los clientes demuestran disconformidad con la cantidad de promociones y con la variedad de comercios con los que la empresa tiene convenio.

En este caso, se sugiere conformar un equipo entre las gerencias de Grandes Clientes Nacionales, Comercios Amigos, Compra en Comercio y Liquidación y Pagos, para analizar la estrategia de comercialización de los productos. Se propone por un lado, implementar el sistema de NPS en los comercios con que trabaja la empresa para entender el grado de relación y compromiso que tienen con la financiera de crédito e identificar qué cosas pueden mejorar de esa relación para potenciar promociones y otros convenios que beneficien a los clientes. Es decir, replicar a los comercios, la encuesta que se hizo a clientes titulares de la tarjeta.

También sería factible realizar alianzas con otras empresas que pertenecen al mismo grupo al que pertenece la empresa en estudio, para potenciar el número de comercios amigos adheridos y ampliar la oferta a los clientes.

Mejoras en el resumen de cuenta

En la actualidad, el resumen donde se presentan los consumos de los clientes es complejo de entender y es distinto al del resto de la competencia. Esto se evidencia en los resultados de la encuesta realizada.

Para poder atacar este síntoma, se propone trabajar en la información que se presenta a los clientes en el resumen de cuenta en relación a las alternativas de pago, lugares donde puede abonar el resumen, cómo se calculan los intereses facturados, entre otros.

En este caso, el comité de resolución de este síntoma, debería estar conformado por referentes del proceso de Resumen de Cuentas, Experiencia del Cliente, Gestión de Marca e impuestos. El objetivo de este comité sería revisar la información que le llega al cliente a través del Resumen de Cuenta para que la misma sea clara y consistente.

Capítulo V: Conclusiones

Si bien la lealtad de los clientes no es único factor que determina el éxito de una empresa, el crecimiento rentable de la misma no puede existir sin ella.

Hace unos años, el tener un producto sólido era suficiente para diferenciarse, pero en la actualidad, lo que marca la diferencia es la experiencia del cliente. El cliente es quien tiene el poder y ya no le basta con estar satisfecho, quiere una experiencia excepcional.

La experiencia del cliente se construye a través de todas las interacciones que el cliente tiene con la empresa, ya sea un aviso publicitario en la calle, en sus locales de atención, una publicidad en internet, etc.

El Indicador de Promotores Netos (NPS) permite medir esas experiencias en su conjunto, de manera fácil y sencilla. En los últimos años, el NPS se ha implementado en una gran cantidad de empresas líderes en distintos mercados (Apple, Philips, EBay, P&G, etc.), llegando a convertirse en un estándar en materia de satisfacción y lealtad.

En Argentina, el Sistema NPS se comenzó a implementar a finales de 2015, en compañías de primer nivel, de distintos rubros (Shell, Latam, etc.), siendo el caso en estudio la única empresa emisora de tarjetas de crédito hacerlo.

La empresa en estudio comenzó a implementar en el 2015 la medición del NPS en canales asistidos (sucursales y centro de contacto) y a mediados de 2016 se expandió la medición a canales no presenciales (plataforma desktop y aplicación mobile).

Éste trabajo se realizó sobre la medición de la satisfacción del cliente, a través de la implementación del Sistema NPS en canales no presenciales, ya que representan el futuro de las relaciones con el cliente.

Se diseñó e implementó una encuesta de satisfacción de clientes que hayan realizado una transacción a través de la plataforma virtual con la que cuenta la empresa en estudio, según el sistema de NPS, entre el 24/08/2016 y el 23/11/2016.

Mediante la implementación de este sistema de medición, se pudo clasificar a los clientes en promotores, pasivos y detractores de la marca, con el fin de calcular el índice de promotores netos.

Se obtuvo un índice de promotores neto igual a 45,84%. Es decir, la empresa en estudio cuenta casi con un 46% neto de promotores, un índice alto en relación al resto de compañías del mismo rubro en el país (comparado a entidades bancarias ya que se desconoce de su implementación en otras entidades emisoras de tarjetas de crédito).

El NPS no es una investigación de mercado, sino que se trata de una herramienta de gestión operativa que permite controlar la fidelidad, el compromiso y entusiasmo de los clientes, con el objetivo de que se conviertan en promotores de la empresa, por lo que, a partir de las respuestas de los clientes, se detectaron los principales motivos de insatisfacción: límites de cuenta asignados, cantidad de comercios adheridos, promociones, y disconformidad sobre la información en el resumen de cuenta. A partir de este diagnóstico, se propusieron oportunidades de mejoras detalladas en el inciso 4.6.2. del presente trabajo.

También se realizaron análisis complementarios en relación al grado de satisfacción de los clientes en función a sus características demográficas, de edad y de género, pero no se encontraron conclusiones significativas, por lo que éstos resultados se exponen en los Anexos.

También, se trabajó para poder dar respuesta a la pregunta que dio inicio a esta investigación “¿Es el cliente más feliz el más rentable?”. Para esto, se cruzó la información de categorías de los clientes (promotores, pasivos o detractores) con los niveles de rentabilidad y se pudo confirmar que: los clientes más felices son los más rentables.

Finalmente, en función de todos los análisis realizados, se propusieron oportunidades de mejora a implementar para trabajar sobre los motivos de insatisfacción y así fortalecer la relación que la empresa tiene con sus promotores, convertir pasivos en promotores y revertir las experiencias que tuvieron los clientes detractores.

Cabe aclarar más allá del indicador, para que realmente se genere un cambio en la empresa, es necesario que la Dirección adopte una estrategia de gestión enfocada en

el cliente, involucrando a todas aquellas áreas de la empresa que impactan directa o indirectamente en la experiencia del cliente.

La principal ventaja del NPS frente a otros sistemas de medición de la satisfacción, radica en la sencillez de su implementación y aplicación. La correlación entre el NPS y el crecimiento de una empresa se da porque los clientes actúan coherentemente con su propensión a recomendar.

Esto explica por qué en los últimos años han sido numerosas las empresas que han comenzado a utilizar esta metodología para gestionar la experiencia de sus clientes de manera integral.

En conclusión, el Sistema NPS es una herramienta operativa, muy sencilla de entender por todos (empleados y directivos), que identifica de manera rápida y fácil los motivos de insatisfacción de los clientes, permitiendo hacer foco en acciones que realmente marquen una diferencia en la experiencia del cliente con la marca.

Capítulo VI: Resumen de Reglas para la Implementación

En este apartado se pretende exponer brevemente recomendaciones y pasos necesarios para implementar el Sistema de Promotores Netos.

La implementación de este sistema se compone de 3 etapas:

1. Clasificación de los clientes en Promotores, Pasivos o detractores

El Sistema de Promotores Netos inicia realizando a clientes 2 preguntas: ¿Con cuánto recomendarías un producto/empresa a un amigo/colega? y ¿Por qué?

Según la respuesta que brinden, los clientes se agrupan en grupos:

- Promotores: responden con un 10 o 9, lo que indica que su relación con la empresa ha afectado positivamente su vida, son clientes fieles.
- Pasivos: si responde con un 7 u 8, se tratan de clientes satisfechos pero no fidelizados. Hacen pocas recomendaciones y son más racionales.
- Detractores: responden con un 6 o menos, su relación con la empresa les ha perjudicado, hablan mal de la empresa.

La segunda pregunta, abierta, permite conocer los motivos por los cuales un cliente se clasifica en una de esas categorías para, de esta manera, poder accionar sobre variables clave y así convertir a clientes pasivos o detractores en promotores.

Al realizar la encuesta es importante:

- Definir correctamente la población que se desea encuestar. Debe ser representativa de los clientes de una empresa o usuarios de un producto, para que los resultados sean significativos y las acciones que se tomen tengan gran impacto.

- Mientras más respuestas se obtengan, más significativos son los resultados, aunque con una sola respuesta ya se puede ir trabajando en mejorar variables que afectan la experiencia de los clientes.
- Como las respuestas a la segunda pregunta es abierta, es importante clasificar las respuestas para identificar quiebres en la experiencia del cliente y así saber sobre qué variables trabajar para mejorar la percepción que el cliente tiene sobre la empresa/producto. La clasificación de los quiebres debe hacerse independientemente de que se trate de un cliente promotor, pasivo o detractor.
- Al tratarse de 2 preguntas, en algunas ocasiones se incorporan a la encuesta otras preguntas. En este caso, hay que ser criterioso en qué se pregunta para no volver tediosa la instancia y se abandone la encuesta. Antes de realizar preguntas adicionales, debe analizarse qué se hará con los resultados obtenidos.

2. Cálculo del Índice de Promotores Netos

El Índice de Promotores Netos se calcula restando al porcentaje de promotores, el porcentaje de detractores. El cálculo es muy sencillo y en función de la muestra, puede calcularse para la empresa en general, o por canal, producto, etc.

Este índice sirve para trabajar la experiencia internamente (puede tomarse como un KPI de la empresa) como así también externamente, ya que permite hacer comparaciones entre empresas del sector.

3. Cierre del Ciclo

El cierre del ciclo consiste en tomar acciones para mejorar la experiencia de los clientes, y por consiguiente el Índice de Promotores Netos. En esta etapa toma importancia la segunda pregunta: “¿Por qué?”.

Lo clientes fieles regresan, compran más producto y servicios, realizan recomendaciones, dicen qué opinan, son más baratos de atender y menos sensibles a la variable precios. Por estos motivos, es importante trabajar en las causas que convierten a clientes en pasivos o detractores, y potenciar las que los

convierten en promotores. Al momento de clasificar las respuestas, es importante redactarlas de manera fiel a lo que comunica el cliente y luego agruparlas por tipo de interacción.

El cierre del ciclo puede plantearse de distintas maneras:

- Cierre en primera línea: consiste en que la empresa se comunique con clientes detractores o pasivos para conversar sobre su insatisfacción y tomar acciones puntuales para revertirlo. En estos casos, es importante conocer el motivo de su insatisfacción y al momento de llamar al cliente, poder brindarle soluciones alternativas. Esta metodología es eficaz siempre y cuando la persona que llame tenga el poder de cambiar algún proceso o política, para mejorar la percepción que tiene el cliente, y sea factible contactarse con todos los clientes pasivos y detractores.
- Cierre interdisciplinario: cuando la cantidad de clientes a contactar es muy grande o bien cuando los quiebres de la experiencia dependen de políticas o procesos, es recomendable tratarlo a través de un equipo interdisciplinario. El objetivo es convocar a todas las áreas involucradas y con los resultados obtenidos de la encuesta, realizar modificaciones y poder tomar acciones sobre variables que realmente son valoradas por el cliente.

Por último, cabe aclarar que el NPS no se trata de una investigación de mercado, sino que es una herramienta de gestión de la experiencia del cliente dinámica. El indicador debe gestionarse periódicamente en ciclos cortos para poder actuar de manera rápida ante las disconformidades de los clientes.

De esta manera, se conseguirá contar con clientes fieles que acompañarán el crecimiento sustentable de la empresa.

Capítulo VII: Anexo

5.1. Análisis Sociodemográfico

5.1.1. Distribución por Región y Sexo

Período 28/08/2016 – 23/11/2016

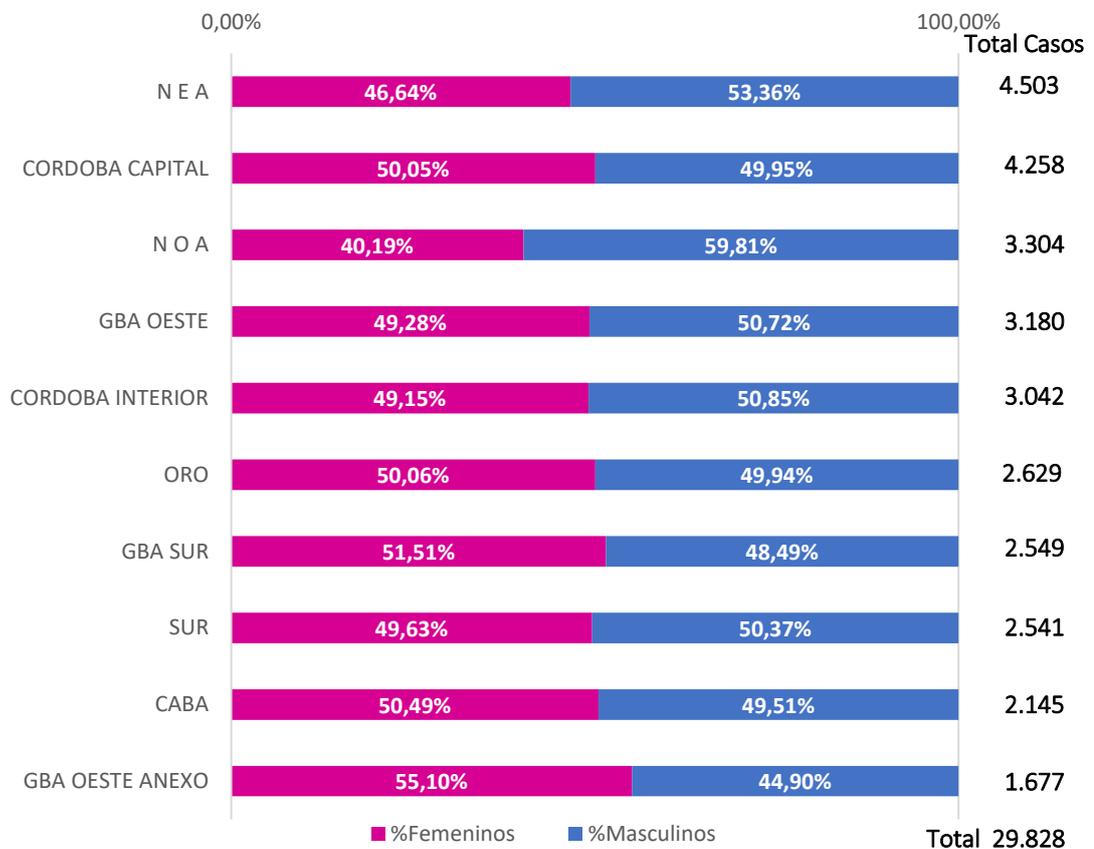


Figura 9: Distribución por región y sexo

Se observa un porcentaje de respuesta equitativo según el sexo del encuestado.

5.1.2. Distribución por Edad

Período 28/08/2016 – 23/11/2016

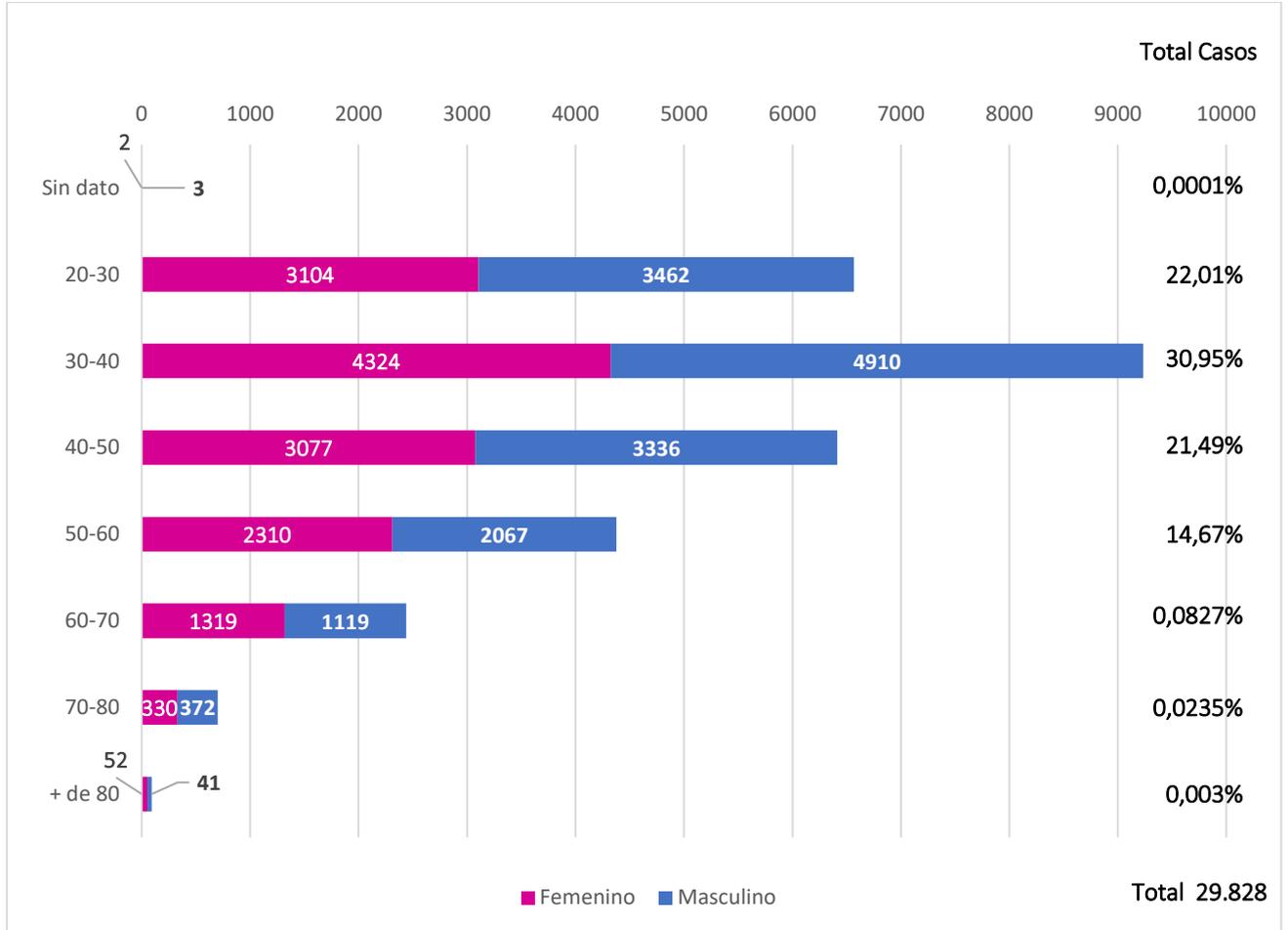


Figura 10: Distribución por edad y sexo

5.2. Análisis de Síntomas versus Región

Síntomas	ZONAS DESEMBARCO					ZONAS MADURAS					% General	% Acumulado
	CABA	GBA OESTE	GBA SUR	INBA	CENTRO	CORDOBA	N.E.A.	N.O.A.	ORO	PATAGONIA		
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Límite mis compras	33,80%	34,76%	31,45%	29,79%	18,82%	19,18%	20,80%	25,35%	24,48%	18,34%	24,39%	26,40%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	8,01%	5,13%	8,47%	9,22%	12,94%	17,14%	13,50%	12,68%	10,42%	21,89%	5,69%	11,07%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	13,59%	9,69%	8,47%	9,93%	6,47%	4,90%	5,84%	3,29%	4,69%	7,10%	8,13%	7,67%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	4,53%	7,41%	8,47%	7,09%	9,41%	8,57%	7,30%	7,98%	6,25%	6,51%	13,01%	7,58%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	5,57%	5,41%	6,45%	4,96%	8,24%	4,90%	5,11%	5,16%	7,29%	5,92%	5,69%	5,80%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	4,53%	5,98%	7,66%	6,38%	5,29%	6,12%	2,92%	5,63%	5,21%	3,55%	8,94%	5,51%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	3,48%	2,85%	4,44%	4,26%	7,65%	6,12%	4,38%	6,57%	5,21%	2,96%	1,63%	4,48%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	2,09%	4,84%	3,63%	3,55%	4,71%	2,86%	7,66%	3,29%	5,21%	4,14%	2,44%	4,14%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	2,09%	1,99%	2,02%	2,84%	4,12%	5,31%	4,01%	4,69%	5,21%	5,92%	6,50%	3,77%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	0,35%	1,71%	0,40%	0,71%	5,88%	4,49%	7,30%	5,16%	7,81%	2,37%	3,25%	3,48%
2.2.2. No envían el resumen	0,70%	1,71%	2,82%	2,84%	1,76%	4,49%	2,55%	4,23%	5,21%	4,14%	2,44%	2,86%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	5,23%	4,27%	3,63%	4,26%	3,53%	1,22%	0,73%	0,47%	2,08%	1,18%	1,63%	2,69%
3.2.2. Me atienden de mala manera	5,23%	2,28%	0,81%	0,00%	2,94%	0,82%	2,19%	1,88%	1,04%	3,55%	0,81%	2,11%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	1,39%	0,85%	1,21%	3,55%	2,35%	1,22%	3,65%	4,23%	0,52%	1,78%	2,44%	1,99%
3.2.3. No me informan con claridad	2,09%	2,56%	1,21%	0,71%	1,76%	0,82%	1,09%	1,41%	1,04%	0,59%	4,07%	1,57%
1.1.1. Me brindan información errónea	1,74%	3,13%	2,42%	0,71%	1,76%	0,82%	1,82%	0,00%	1,56%	0,00%	0,81%	1,53%
2.3.3. Demoran en cobrarme	0,35%	0,85%	1,21%	2,13%	0,59%	2,45%	2,19%	2,35%	1,04%	4,14%	0,00%	1,53%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	1,39%	2,56%	1,61%	0,71%	0,00%	0,41%	3,65%	1,41%	2,08%	0,00%	0,81%	1,53%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	1,05%	0,00%	0,00%	2,84%	0,59%	4,08%	1,82%	1,41%	1,04%	1,78%	4,07%	1,49%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	1,05%	1,71%	2,02%	2,84%	1,18%	1,63%	0,73%	1,41%	1,56%	1,78%	0,00%	1,45%
2.4.1. Me abruma cuando tengo deudas	1,74%	0,28%	1,61%	0,71%	0,00%	2,45%	0,73%	1,41%	1,04%	2,37%	3,25%	1,33%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Figura 11: Síntomas versus Región

El síntoma 2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras, es el quiebre que se presenta con mayor recurrencia. El mismo es superior al promedio general (26,04%) en las Zonas de Desembarco (CABA, GBA Oeste, GBA Sur e INBA).

El síntoma 2.1.1.No estoy conforme con las promociones, presenta una diferencia en el comportamiento con respecto al anterior, ya que son regiones de las Zonas Maduras la que presentan un quiebre mayor al promedio general (11,07%): Patagonia (21,89%), Córdoba (17,14%), NEA (13,50%), Centro (12,94%) y NOA (12,68%).

Para el caso de 2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades, presenta valores por debajo del promedio de este síntoma en la zona de desembarcos.

En general, la zona de Desembarcos presenta síntomas por debajo del promedio; y por el contrario las Zonas Maduras, por encima del promedio. Esto quiere decir que si bien los quiebres con la experiencia son compartidos por ambas zonas; Desembarcos presenta en la generalidad mayor disconformidad con la marca que los clientes de Zonas Maduras.

5.3. Análisis Síntomas versus Rentabilidad

En la Tabla 12 se expone la cantidad de encuestas según grupo de rentabilidad.

Tabla 12: Cantidad de clientes por quintil de rentabilidad

Quintil	Cant. Clientes
Grupo 1	501
Grupo 2	413
Grupo 3	433
Grupo 4	404
Grupo 5	510
Sin dato	152
Total	2413

5.3.1. Síntomas Grupo 1

Tabla 13: Síntomas grupo 1

Grupo 1			
Síntoma	Cant.	%	%Acumulado
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	84	16,77%	16,77%
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	74	14,77%	31,54%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	48	9,58%	41,12%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	38	7,58%	48,70%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	30	5,99%	54,69%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	29	5,79%	60,48%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	26	5,19%	65,67%
2.2.2. No envían el resumen	24	4,79%	70,46%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	23	4,59%	75,05%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	22	4,39%	79,44%
3.2.2. Me atienden de mala manera	18	3,59%	83,03%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	15	2,99%	86,03%
2.3.3. Demoran en cobrarme	15	2,99%	89,02%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	11	2,20%	91,22%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	10	2,00%	93,21%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	8	1,60%	94,81%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	8	1,60%	96,41%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	6	1,20%	97,60%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	5	1,00%	98,60%
3.2.3. No me informan con claridad	5	1,00%	99,60%
1.1.1. Me brindan información errónea	2	0,40%	100,00%
Total	501	100,00%	

Análisis de Pareto de Síntomas Grupo 1

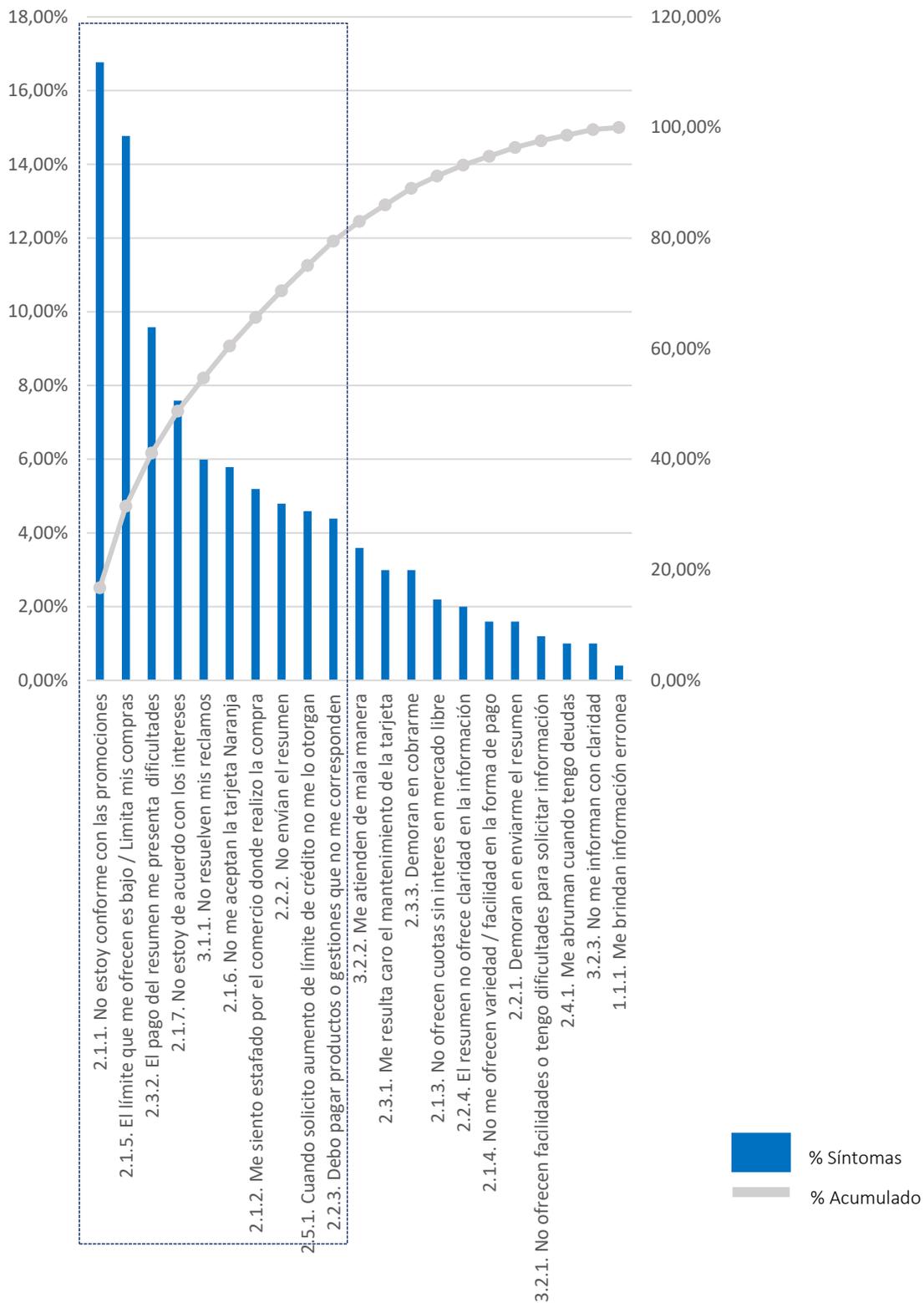


Figura 12: Análisis de Pareto síntomas grupo 1

5.3.2. Síntomas Grupo 2

Tabla 14: Síntomas grupo 2

Grupo 2			
Síntoma	Cant.	%	%Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	85	20,58%	20,58%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	47	11,38%	31,96%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	37	8,96%	40,92%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	34	8,23%	49,15%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	28	6,78%	55,93%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	24	5,81%	61,74%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	21	5,08%	66,83%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	21	5,08%	71,91%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	16	3,87%	75,79%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	14	3,39%	79,18%
2.2.2. No envían el resumen	11	2,66%	81,84%
3.2.2. Me atienden de mala manera	10	2,42%	84,26%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	9	2,18%	86,44%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	9	2,18%	88,62%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	9	2,18%	90,80%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	9	2,18%	92,98%
3.2.3. No me informan con claridad	9	2,18%	95,16%
2.3.3. Demoran en cobrarme	8	1,94%	97,09%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	6	1,45%	98,55%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	5	1,21%	99,76%
1.1.1. Me brindan información errónea	1	0,24%	100,00%
Total	413	100,00%	

Análisis de Pareto de Síntomas Grupo 2

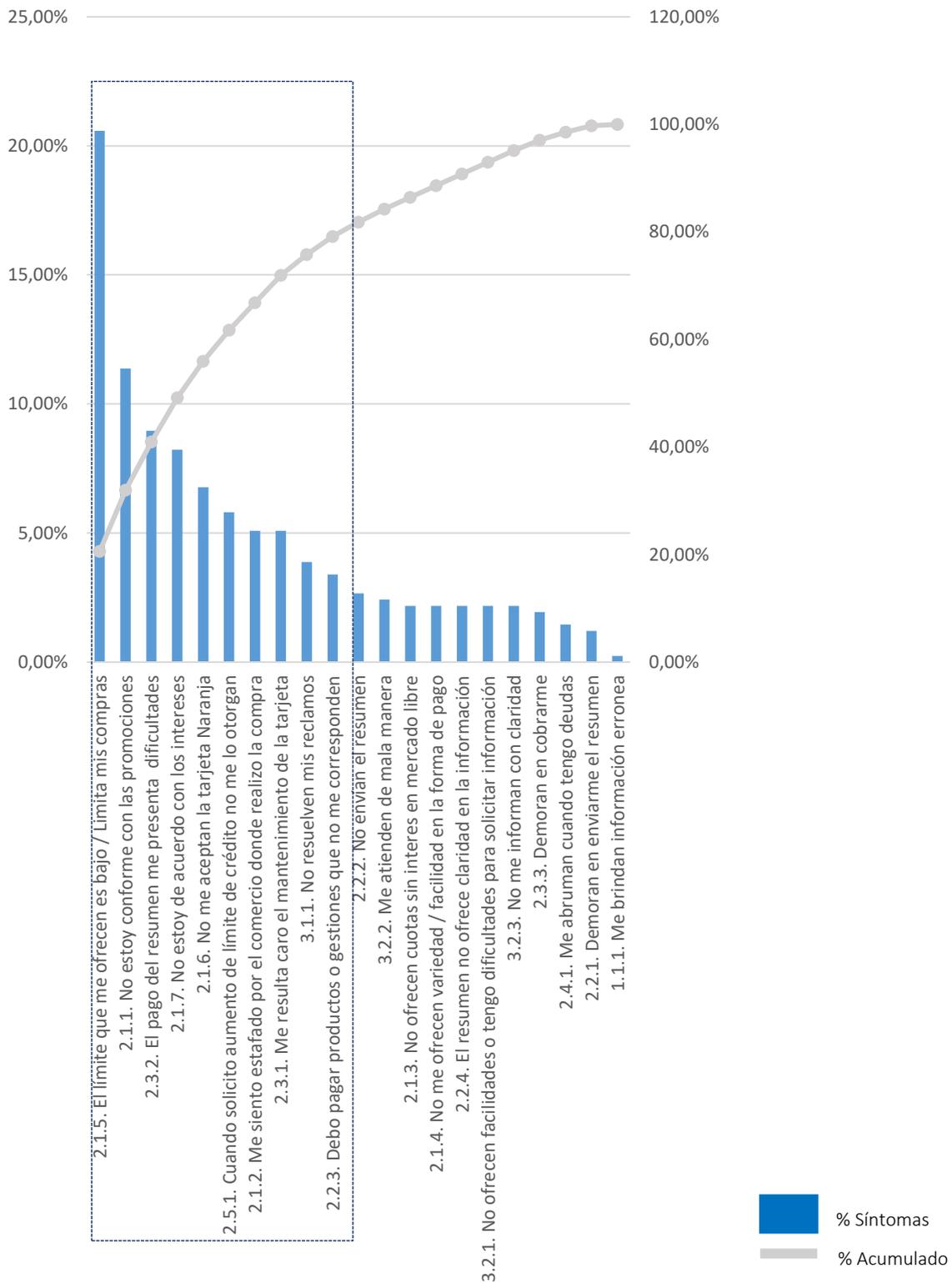


Figura 13: Análisis de Pareto síntomas grupo 2

5.3.3. Síntomas Grupo 3

Tabla 15: Síntomas grupo 3

Grupo 3			
Síntoma	Cant.	%	%Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	105	24,25%	24,25%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	49	11,32%	35,57%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	38	8,78%	44,34%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	37	8,55%	52,89%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	34	7,85%	60,74%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	28	6,47%	67,21%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	15	3,46%	70,67%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	15	3,46%	74,13%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	15	3,46%	77,60%
2.2.2. No envían el resumen	14	3,23%	80,83%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	14	3,23%	84,06%
3.2.2. Me atienden de mala manera	11	2,54%	86,61%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	9	2,08%	88,68%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	9	2,08%	90,76%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	8	1,85%	92,61%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	8	1,85%	94,46%
1.1.1. Me brindan información errónea	5	1,15%	95,61%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	5	1,15%	96,77%
2.3.3. Demoran en cobrarme	5	1,15%	97,92%
3.2.3. No me informan con claridad	5	1,15%	99,08%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	4	0,92%	100,00%
Total	433	100,00%	

Análisis de Pareto de Síntomas Grupo 3

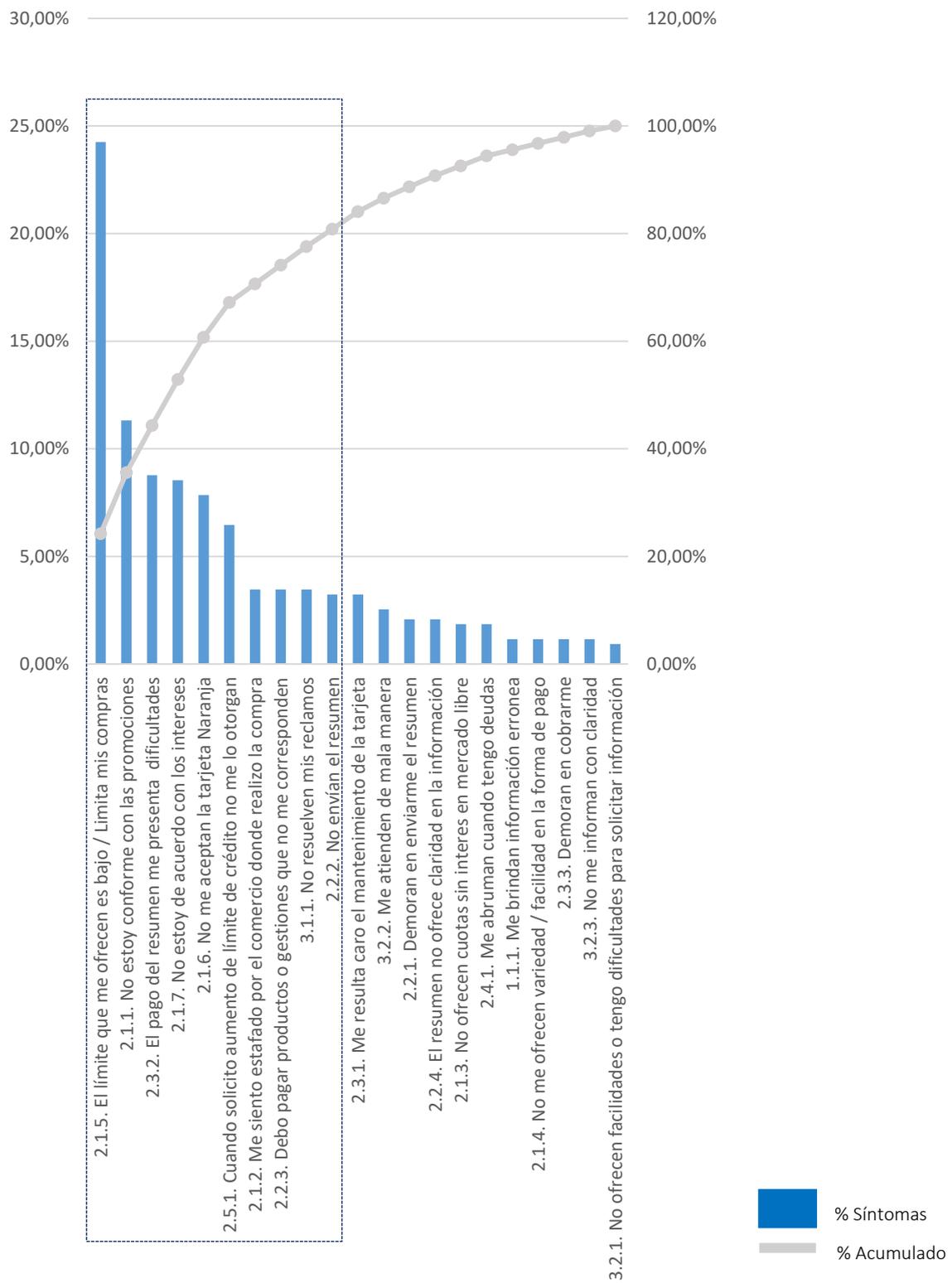


Figura 14: Análisis de Pareto síntomas grupo 3

Síntomas Grupo 4

Tabla 16: Síntomas grupo 4

Grupo 4			
Síntoma	Cant.	%	%Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	129	31,93%	31,93%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	38	9,41%	41,34%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	38	9,41%	50,74%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	26	6,44%	57,18%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	25	6,19%	63,37%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	23	5,69%	69,06%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	16	3,96%	73,02%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	14	3,47%	76,49%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	14	3,47%	79,95%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	13	3,22%	83,17%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	12	2,97%	86,14%
2.2.2. No envían el resumen	11	2,72%	88,86%
1.1.1. Me brindan información errónea	8	1,98%	90,84%
3.2.2. Me atienden de mala manera	8	1,98%	92,82%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	7	1,73%	94,55%
2.3.3. Demoran en cobrarme	5	1,24%	95,79%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	4	0,99%	96,78%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	4	0,99%	97,77%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	3	0,74%	98,51%
2.4.1. Me abruma cuando tengo deudas	3	0,74%	99,26%
3.2.3. No me informan con claridad	3	0,74%	100,00%
Total	404	100,00%	

Análisis de Pareto de Síntomas Grupo 4

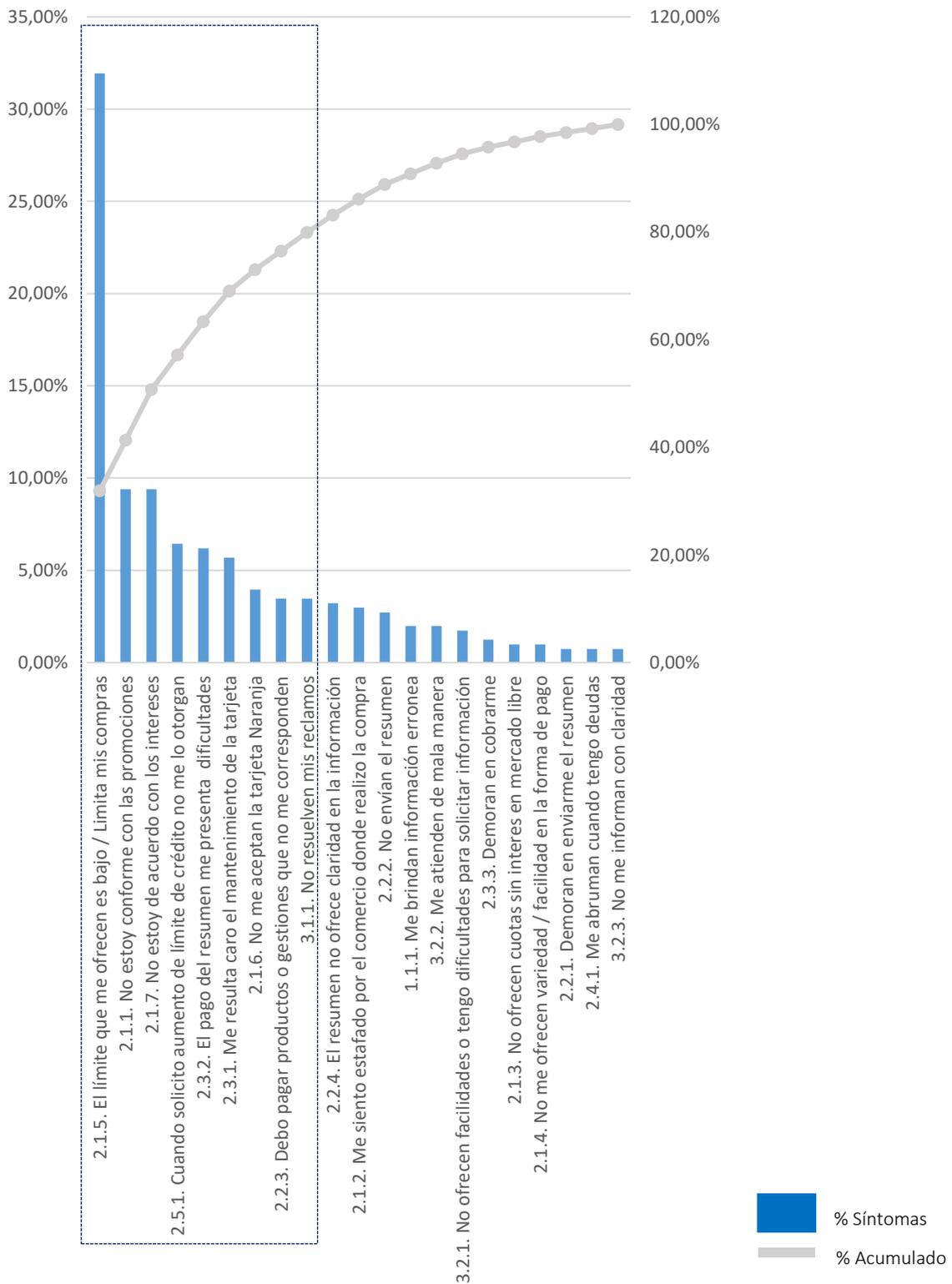


Figura 15: Análisis de Pareto síntomas grupo 4

5.3.4. Síntomas Grupo 5

Tabla 17: Síntomas grupo 5

Grupo 5			
Síntoma	Cant.	%	%Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	200	39,22%	39,22%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	40	7,84%	47,06%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	33	6,47%	53,53%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	29	5,69%	59,22%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	29	5,69%	64,90%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	23	4,51%	69,41%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	23	4,51%	73,92%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	22	4,31%	78,24%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	16	3,14%	81,37%
1.1.1. Me brindan información errónea	13	2,55%	83,92%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	13	2,55%	86,47%
3.2.3. No me informan con claridad	11	2,16%	88,63%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	9	1,76%	90,39%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	9	1,76%	92,16%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	9	1,76%	93,92%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	7	1,37%	95,29%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	7	1,37%	96,67%
2.2.2. No envían el resumen	6	1,18%	97,84%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	5	0,98%	98,82%
2.3.3. Demoran en cobrarme	3	0,59%	99,41%
3.2.2. Me atienden de mala manera	3	0,59%	100,00%
Total	510	100,00%	

Análisis de Pareto de Síntomas Grupo 5

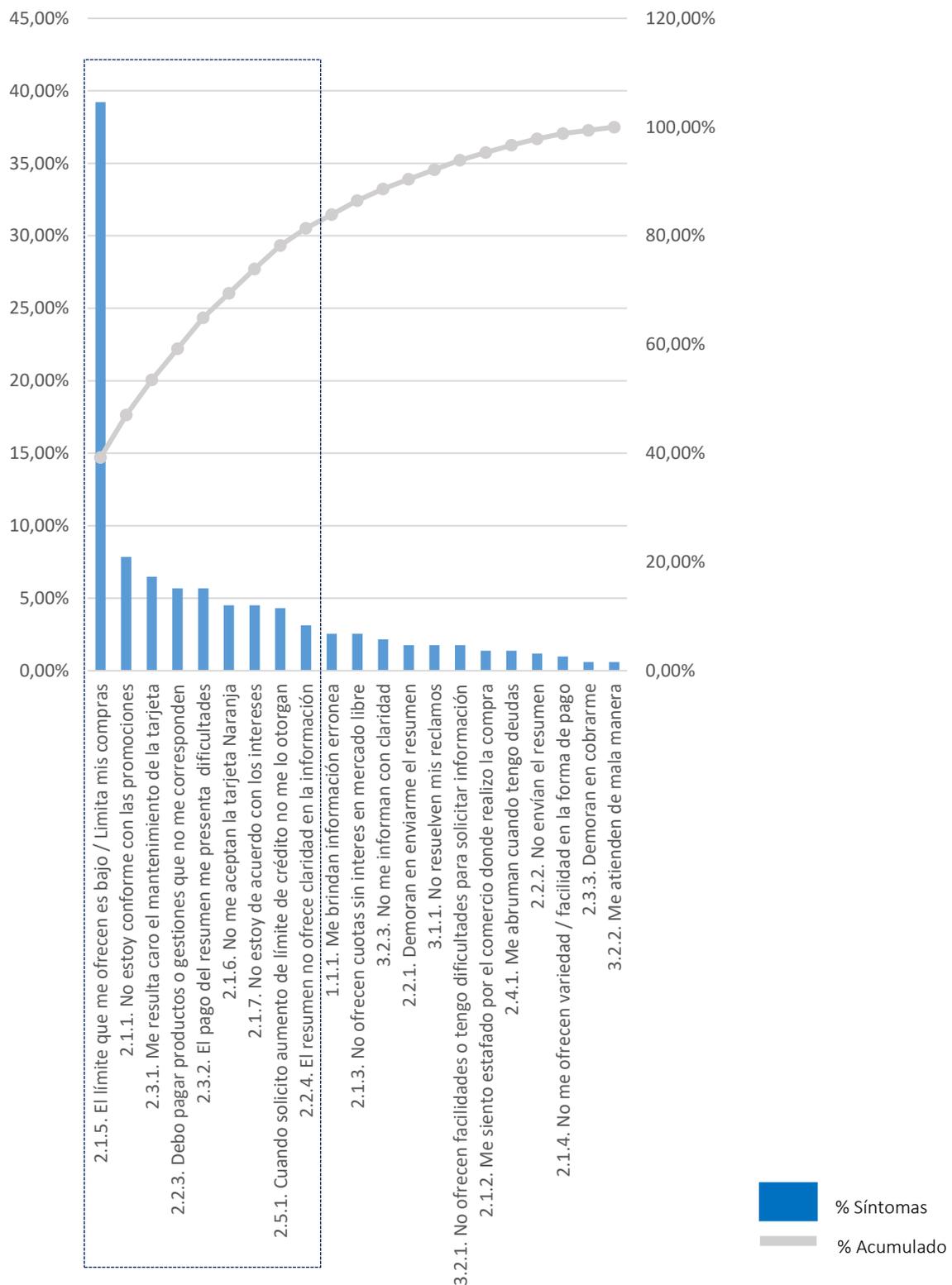


Figura 16: Análisis de Pareto síntomas grupo 5

5.3.5. Síntomas Grupo Sin Dato de Rentabilidad

Tabla 18: Síntomas grupo sin dato de rentabilidad

Sin datos			
Síntoma	Cant.	%	%Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	44	28,95%	28,95%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	13	8,55%	37,50%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	10	6,58%	44,08%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	10	6,58%	50,66%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	9	5,92%	56,58%
1.1.1. Me brindan información errónea	8	5,26%	61,84%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	8	5,26%	67,11%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	8	5,26%	72,37%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	7	4,61%	76,97%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	6	3,95%	80,92%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	5	3,29%	84,21%
3.2.3. No me informan con claridad	5	3,29%	87,50%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	3	1,97%	89,47%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	3	1,97%	91,45%
2.2.2. No envían el resumen	3	1,97%	93,42%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	3	1,97%	95,39%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	2	1,32%	96,71%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	2	1,32%	98,03%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	1	0,66%	98,68%
2.3.3. Demoran en cobrarme	1	0,66%	99,34%
3.2.2. Me atienden de mala manera	1	0,66%	100,00%
Total	152	100,00%	

Análisis de Pareto de Síntomas Grupo Sin Dato de Rentabilidad

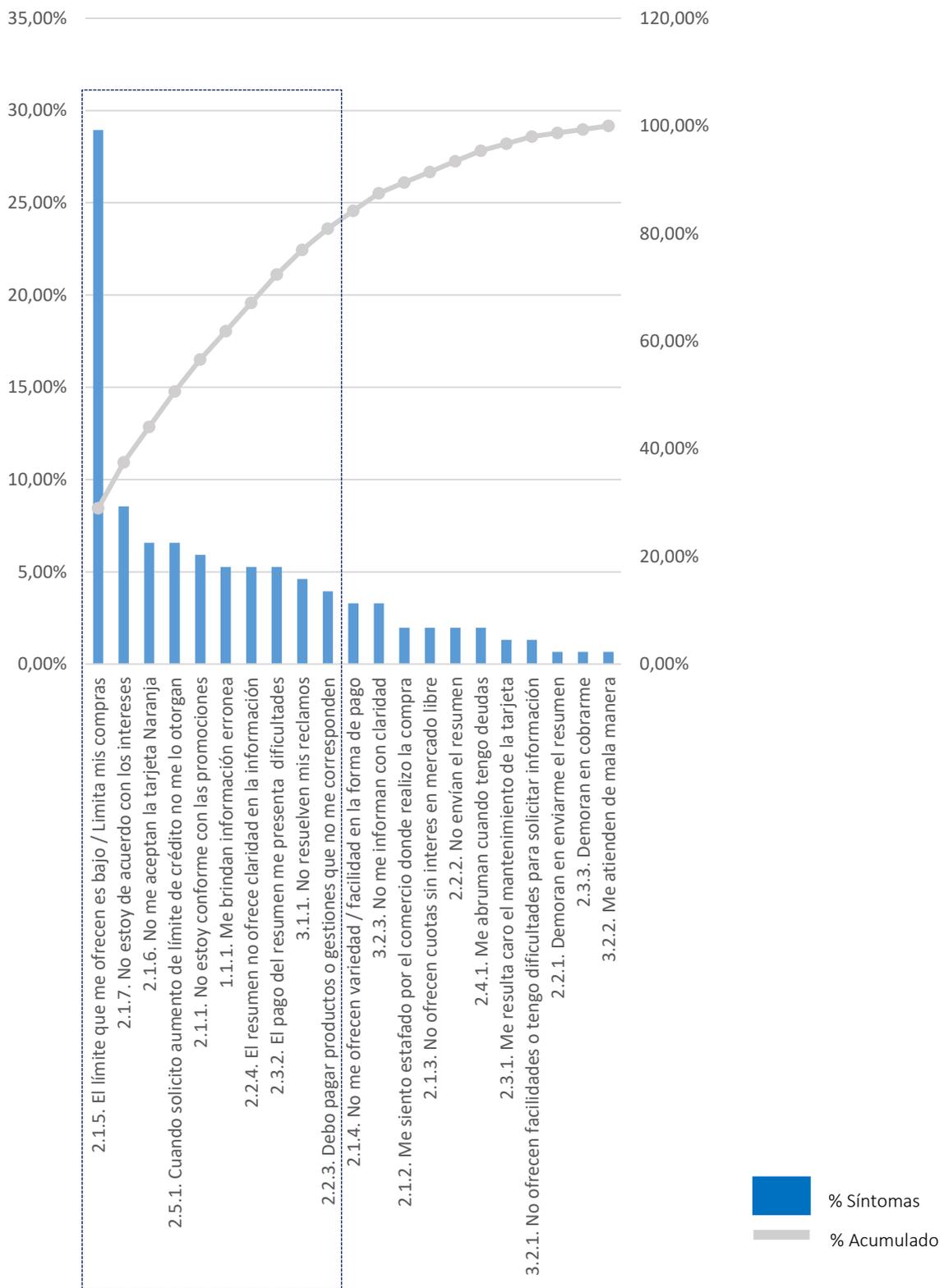


Figura 17: Análisis de Pareto síntomas grupo sin datos de rentabilidad

5.4. Análisis Síntomas versus Categoría NPS

5.4.1. Síntomas según Categoría NPS

Tabla 18: Síntomas según categoría NPS

Síntomas	Detractores	Pasivos	Promotores	Total
1.1.1. Me brindan información errónea	26	8	3	37
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	163	87	17	267
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	48	25	11	84
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	16	27	5	48
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	24	10	2	36
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	413	186	38	637
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	67	63	10	140
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	118	57	8	183
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	19	12	4	35
2.2.2. No envían el resumen	42	17	10	69
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	65	30	5	100
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	41	21	3	65
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	59	45	4	108
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	107	59	19	185
2.3.3. Demoran en cobrarme	21	14	2	37
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	22	9	1	32
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	92	32	9	133
3.1.1. No resuelven mis reclamos	67	22	2	91
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	25	11	1	37
3.2.2. Me atienden de mala manera	37	9	5	51
3.2.3. No me informan con claridad	25	10	3	38
Total	1497	754	162	2413

Tabla 19: Pareto de Síntomas según categoría NPS

Síntomas	Detractores	Pasivos	Promotores	Total general	% Total	% Acum.
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	413	186	38	637	26%	26%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	163	87	17	267	11%	37%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	107	59	19	185	8%	45%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	118	57	8	183	8%	53%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	67	63	10	140	6%	59%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	92	32	9	133	6%	64%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	59	45	4	108	4%	69%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	65	30	5	100	4%	73%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	67	22	2	91	4%	76%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	48	25	11	84	3%	80%
2.2.2. No envían el resumen	42	17	10	69	3%	83%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	41	21	3	65	3%	85%
3.2.2. Me atienden de mala manera	37	9	5	51	2%	88%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	16	27	5	48	2%	90%
3.2.3. No me informan con claridad	25	10	3	38	2%	91%
1.1.1. Me brindan información errónea	26	8	3	37	2%	93%
2.3.3. Demoran en cobrarme	21	14	2	37	2%	94%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	25	11	1	37	2%	96%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	24	10	2	36	1%	97%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	19	12	4	35	1%	99%
2.4.1. Me abruma cuando tengo deudas	22	9	1	32	1%	100%
Total	1497	754	162	2413		

5.4.2. Síntomas según Categoría NPS Detractores

Tabla 20: Pareto de síntomas según categoría NPS Detractores

Síntomas	Detractores	%	% Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	413	28%	28%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	163	11%	38%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	118	8%	46%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	107	7%	54%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	92	6%	60%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	67	4%	64%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	67	4%	69%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	65	4%	73%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	59	4%	77%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	48	3%	80%
2.2.2. No envían el resumen	42	3%	83%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	41	3%	86%
3.2.2. Me atienden de mala manera	37	2%	88%
1.1.1. Me brindan información errónea	26	2%	90%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	25	2%	92%
3.2.3. No me informan con claridad	25	2%	93%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	24	2%	95%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	22	1%	96%
2.3.3. Demoran en cobrarme	21	1%	98%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	19	1%	99%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	16	1%	100%
Total	1497	100%	

Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Detractores

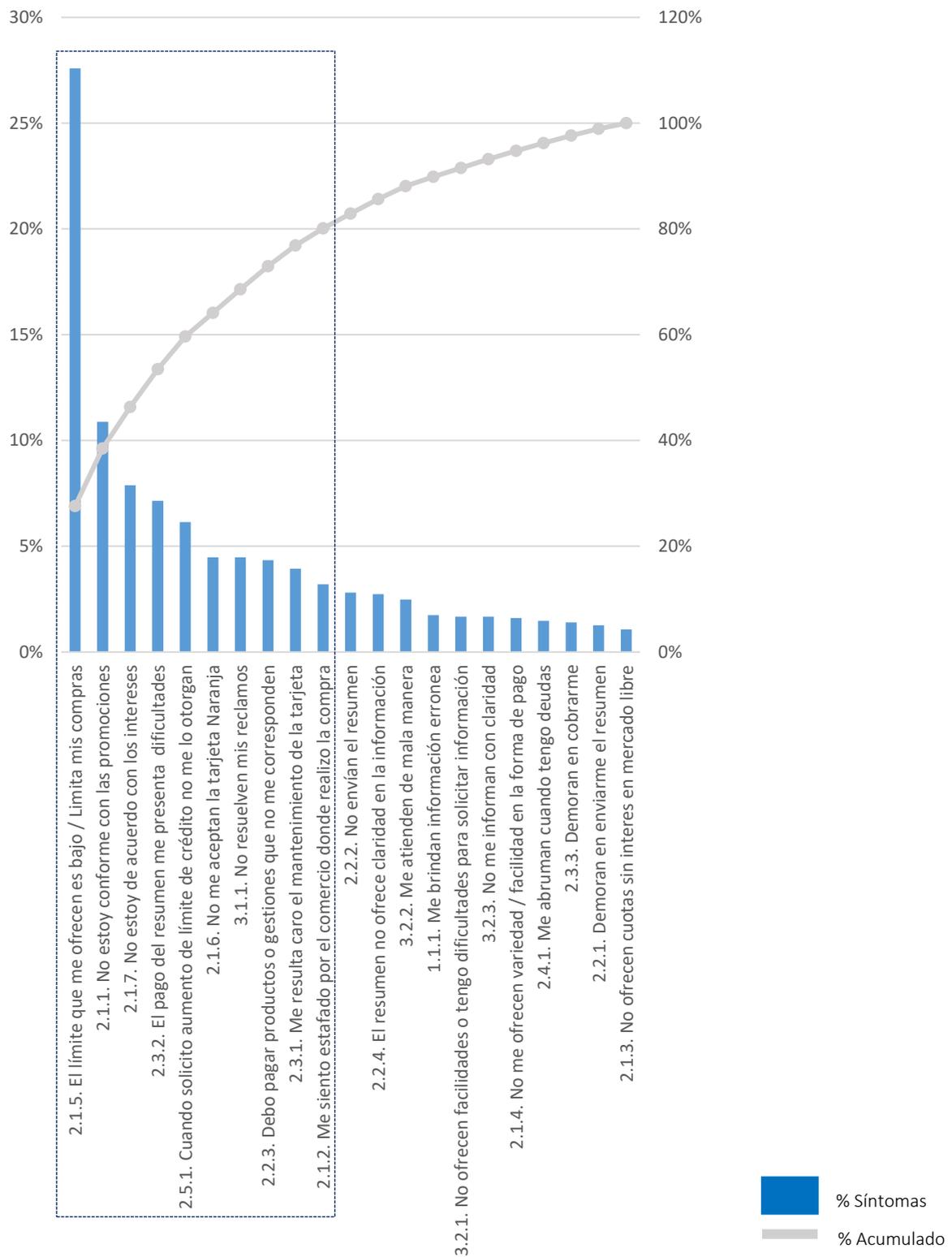


Figura 18: Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Detractores

5.4.3. Síntomas según Categoría NPS Pasivos

Tabla 21: Pareto de síntomas según categoría NPS Pasivos

Síntomas	Pasivos	%	% Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	186	25%	25%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	87	12%	36%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	63	8%	45%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	59	8%	52%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	57	8%	60%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	45	6%	66%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	32	4%	70%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	30	4%	74%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	27	4%	78%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	25	3%	81%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	22	3%	84%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	21	3%	87%
2.2.2. No envían el resumen	17	2%	89%
2.3.3. Demoran en cobrarme	14	2%	91%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	12	2%	92%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	11	1%	94%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	10	1%	95%
3.2.3. No me informan con claridad	10	1%	97%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	9	1%	98%
3.2.2. Me atienden de mala manera	9	1%	99%
1.1.1. Me brindan información errónea	8	1%	100%
Total	754	100%	

Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Pasivos

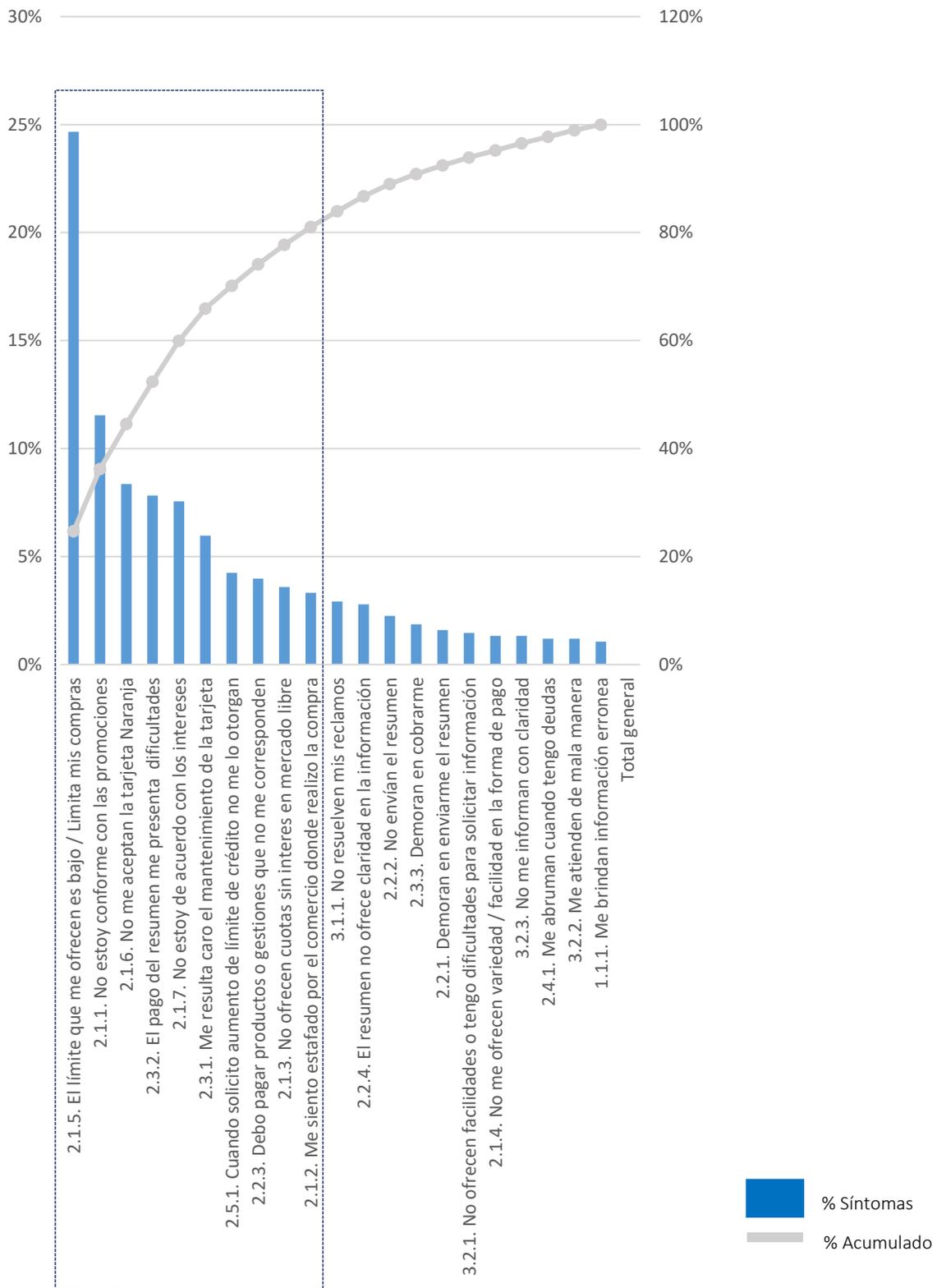


Figura 19: Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Pasivos

5.4.4. Síntomas según Categoría NPS Promotores

Tabla 22: Pareto de síntomas según categoría NPS Promotores

Síntomas	Promotores	%	% Acumulado
2.1.5. El límite que me ofrecen es bajo / Limita mis compras	38	23%	23%
2.3.2. El pago del resumen me presenta dificultades	19	12%	35%
2.1.1. No estoy conforme con las promociones	17	10%	46%
2.1.2. Me siento estafado por el comercio donde realizo la compra	11	7%	52%
2.1.6. No me aceptan la tarjeta Naranja	10	6%	59%
2.2.2. No envían el resumen	10	6%	65%
2.5.1. Cuando solicito aumento de límite de crédito no me lo otorgan	9	6%	70%
2.1.7. No estoy de acuerdo con los intereses	8	5%	75%
2.1.3. No ofrecen cuotas sin interés en mercado libre	5	3%	78%
2.2.3. Debo pagar productos o gestiones que no me corresponden	5	3%	81%
3.2.2. Me atienden de mala manera	5	3%	85%
2.2.1. Demoran en enviarme el resumen	4	2%	87%
2.3.1. Me resulta caro el mantenimiento de la tarjeta	4	2%	90%
1.1.1. Me brindan información errónea	3	2%	91%
2.2.4. El resumen no ofrece claridad en la información	3	2%	93%
3.2.3. No me informan con claridad	3	2%	95%
2.1.4. No me ofrecen variedad / facilidad en la forma de pago	2	1%	96%
2.3.3. Demoran en cobrarme	2	1%	98%
3.1.1. No resuelven mis reclamos	2	1%	99%
2.4.1. Me abruman cuando tengo deudas	1	1%	99%
3.2.1. No ofrecen facilidades o tengo dificultades para solicitar información	1	1%	100%
Total	162	100%	

Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Promotores

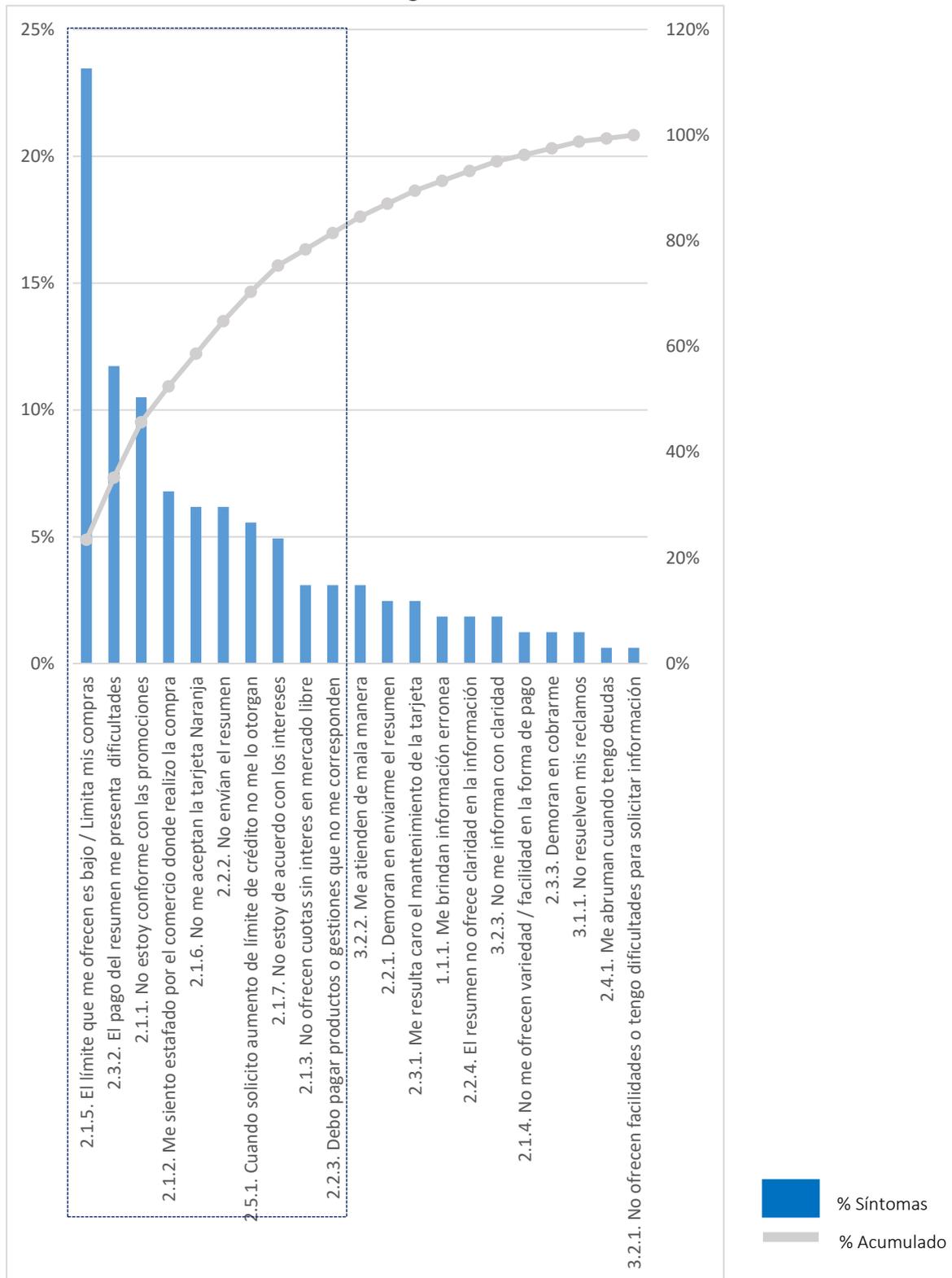


Figura 20: Análisis de Pareto de Síntomas de Categoría NPS Pasivos

Bibliografía

- Anderson, E.W., Fornell, C. & Rust, R.T., (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services, *Marketing Science*, 16, 2, 129–145.
- Arregoitia García, Selene (2007.) "Competencias Necesarias en Servicio a Clientes: Un Estudio Exploratorio en Empresas Mexicanas"-Edición Única. ITESM-Campus Monterrey
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente (2014). "Qué es la experiencia del Cliente". España: White Paper DEC.
- Bone, P.F. (1995). "Word-of-Mouth Effects on Short-term and Long-term Product Judgements, *Journal of Business Research*.
- Centro Nacional de Investigación de la Universidad de Michigan (1994). American Customer Satisfaction Model. Disponible en: <http://www.theacsi.org/about-acsi/history> [consulta: 7 de marzo de 2016].
- Duque, E.J. (2005): "Revisión de los modelos de evaluación de la calidad del servicio". *Revista Innovar*. Univesidad Nacional de Colombia. (15) 25, 64-80.
- East, R., Hammond, K. A., & Wright, M. (2007). "The relative incidence of positive and negative word of mouth: A multi-category study". *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 175–184.
- Evans, James R. Williams, Lindsay (2002). *Administración y Control de la Calidad*. México: CENLANGE Learning.
- González Aponcio, Z.E. (2000). El reto de la calidad en servicios financieros. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6, N° 1, pp. 71-92
- Horovitz, Jaques (1991). *La calidad del servicio: a la conquista del cliente*. Madrid: Editorial Mc. Graw- Hill.
- Hoogendorp, O. (2010). Factors which influence Net Promoter Score in a Multichannel Service Context. Eindhoven University of Technology
- International Organization for Standardization (2008). *ISO 9001: Sistema de Gestión de Calidad*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.

- Kano, Noriaki, Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi, Shinichi Tsuji (1984). Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control. Japón: ISSN.
- Keiningham, Timothy L, (2008), "Linking Customer Loyalty to Growth", MIT Sloan Management Review.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane. Dirección de Marketing (2012). Decimocuarta Edición, Pearson. México DF. México.
- Meyer, Christopher y Schwager, Andre (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. Harvard Business Review.
- Murray K.B, (1991). A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities. American Marketing Association.
- Tigani, Daniel (2006). Excelencia en Servicio. Liderazgo 21.
- Reichheld Fred, Markey Rob, Dullweber Andreas (2009). "Closing the Customer Feedback Loop", Harvard Business Review.
- Reichheld Fred y Markey Rob (2012). La Pregunta Decisiva 2.0. Buenos Aires: LID Editorial Argentina.
- Tschohl, J. (2001). *Servicio al Cliente. El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Tercera Edición. Pax México. 2001
- UANDES – Universidad de los Andes (2013). El Cliente ya no quiere quedar satisfecho, quiere una experiencia excepcional. Disponible en: <http://www.uandes.cl/noticias/el-Cliente-ya-no-quiere-quedar-satisfecho-quiere-una-experiencia-excepcional.html>. [consulta: 3 de marzo de 2016].
- Wilson, W. R., & Peterson, R. A., (1989). "Some limits on the potency of word-of-mouth information", *Advances in Consumer Research*, 16, 23–29.
- Zeitham V., Parasuram A., Berry L., (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos S.A.