

# ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y RECOMPRA EN UNA EMPRESA DE TURISMO ONLINE

**Universidad Torcuato Di Tella**  
**Escuela de Negocios MBA 2016**  
**Autor:** Juan Pablo Gómez Omil  
**Tutor:** Rodrigo Martín Mata Iraola  
**Lugar:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
**Fecha:** Marzo 2020

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría empezar agradeciendo a mis compañeros de la modalidad Vespertino 1 en general por haber sido un grupo de tan alta calidad humana y profesional. En particular, me siento muy agradecido con el grupo 5 de esa división, mi equipo de MBA: Laura Fernández Pihn, Rodrigo Mata, Ignacio Sartori, Santiago Matassi, Marcelo de Cunto y Sebastián Fringo. Además de compartir infinidad de horas de cursada y trabajos, me llevo una hermosa amistad que hasta el día de hoy sigue vigente. Sin ustedes, transitar por este hermoso desafío hubiese sido, sin dudas, mucho más arduo.

Quisiera hacer una mención especial para Sebastián Fringo, quien también se convirtió en mi compañero de redacción de este trabajo y de una infinidad de charlas y momentos que me permitieron descubrir en él un lujo de persona. Sin su voluntad y compañía este trabajo hubiese costado mucho más esfuerzo y demandado muchos más meses.

Por otro lado, Rodrigo Mata merece un párrafo aparte en estos agradecimientos, no tan solo por haber desarrollado una amistad durante el cursado de la maestría, sino también por haber aceptado desempeñarse como tutor para esta tesis al mismo tiempo que como mi líder en un cambio de orientación profesional de mi vida laboral. Son muchas las enseñanzas que capitalicé a partir de su experiencia, paciencia y pasión.

También quiero dedicarles una sección especial a Gabriela Vila e Ignacio Sartori, con quienes compartí un semestre de intercambio en Budapest y con Gaby, además, un curso intensivo en Viena. Además de compañeros de algunas materias, fuimos compañeros de aventuras, viajes y experiencias que marcaron un gran hito en mi vida. Se transformaron en amigos muy cercanos y me permitieron conocerme mejor a mi mismo. Muchas gracias por estar siempre disponibles para una charla, una salida, un feedback y contención.

Quisiera también agradecer a Gastón Sejas por todo el acompañamiento y soporte durante toda esta etapa. Su amor, cariño, paciencia y sustento en este proceso fueron cruciales para poder culminarlo.

En la misma línea, quisiera agradecer a mi familia, quien también desempeñó un rol muy importante en esta odisea. A mis padres Eduardo y María Virginia y a mi hermana Eugenia, muchas gracias por siempre estar atentos a mis necesidades y por su incondicional amor y respeto frente a mis decisiones de vida y profesionales.

A todo el personal docente y no docente de la Universidad Torcuato Di Tella, quienes pusieron de toda su voluntad y esmero para que recibamos una propuesta académica de calidad y comprometida con el desarrollo y realización de sus alumnos. En especial a los profesores Andrés Hatum y Ramiro Montealegre, de quienes me llevé enseñanzas tanto profesionales como personales, y Agustina Pérez Gayoso, quien coordinó el Vespertino 1, por su predisposición y excelente voluntad para ayudarnos en todo lo que necesité.

**Gracias a todos aquellos que de manera directa o indirecta contribuyeron a mi crecimiento académico, profesional y personal y por haberme acompañado en la aventura.**

## RESUMEN

La manera en que las empresas y clientes se están vinculando está marcando un nuevo paradigma que requiere que el foco de una organización esté centrado en la propuesta de valor para sus clientes de manera más holística. Ya no es suficiente con que las compañías ofrezcan bienes y servicios de alta calidad a un precio razonable, sino que cada vez es más crítica la experiencia que viven sus clientes al adquirir y/o consumir dichos bienes y servicios.

Dicho esto, la lealtad de los clientes dependerá en gran medida del grado de satisfacción que los mismos consigan a partir de la propuesta de valor de las organizaciones. A su vez, existen postulados que establecen que si el foco de una compañía está en fortalecer esa lealtad con sus clientes, éstos presentarán hábitos de compra más frecuentes, recomendarán a otras personas los bienes y/o servicios y, como consecuencia, un incremento de la base de clientes y de los flujos de caja de la compañía vendrán por añadidura.

En el presente trabajo de investigación se analizó el vínculo existente entre la satisfacción de los clientes y la recompra promedio, para una agencia de viajes online líder en América Latina. El foco estuvo puesto en la recompra a partir de la satisfacción sobre el servicio de post-venta. El tipo de investigación que se seleccionó para dar respuesta a los objetivos planteados en este trabajo es bajo un paradigma cuantitativo correlacional.

En base a este análisis, se concluyó que existe relación entre satisfacción y recompra, siendo más fuerte para los servicios de post-venta asociados a las reprogramaciones mayores de vuelos y a las cancelaciones de compra. Además, se desarrollaron estrategias que permitan una gestión eficiente e inteligente de estos hallazgos tanto para el beneficio de la compañía como para el de sus clientes.

## PALABRAS CLAVE

Satisfacción del cliente, Net Promoter Score (NPS), recompra, agencia de turismo online, servicio de post-venta.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	<b>6</b>
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	<b>8</b>
OBJETIVOS	<b>9</b>
Objetivos Generales	9
Objetivos Específicos	9
MARCO TEÓRICO	<b>10</b>
CAPÍTULO 1: LA LEALTAD DEL CLIENTE COMO VENTAJA COMPETITIVA	10
1.1 De un paradigma transaccional a uno relacional.	10
1.2 La teoría de la lealtad de los clientes y su importancia.	13
1.3 El NPS como medida de satisfacción y su vínculo con la lealtad.	19
CAPÍTULO 2: ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN EN LA AGENCIA DE VIAJE ONLINE BAJO ESTUDIO	22
2.1 Tipos de encuestas de satisfacción	23
2.2 Encuestas de Solicitudes de Post-venta	24
CAPÍTULO 3: REGRESIÓN LINEAL SIMPLE Y CORRELACIÓN	29
3.1 Regresión Lineal Simple	29
3.2 Análisis de Correlación	31
MARCO EMPÍRICO	<b>35</b>
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
CAPÍTULO 5: FUENTES DE DATOS	36
CAPÍTULO 6: ARMADO DEL MODELO	38
CAPÍTULO 7: RESULTADOS	40
7.1 Análisis integral de las solicitudes de post-venta	40
7.2 Análisis individual por cada solicitud de post-venta	43
7.3 Análisis de la recompra en función del NPS: Cancelaciones	45
7.4 Análisis de la recompra en función del NPS: Reprogramaciones Mayores	47
7.5 Análisis de la recompra en función del NPS: Conclusiones	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	<b>52</b>
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE DATOS	<b>54</b>

## INTRODUCCIÓN

El vínculo entre empresas y clientes está mutando desde un esquema transaccional a uno relacional. En el primero las compañías se posicionan como expertas conocedoras de los atributos más valorados por sus “consumidores” y sobre la elección y *know how* de estos atributos es que basan sus ventajas competitivas. En el segundo paradigma, las organizaciones están dejando de ver al cliente como un consumidor pasivo de los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, para entenderlo como su principal fuente de convalidación a la hora de diseñar sus procesos, producir bienes y/o brindar servicios.

En el paradigma relacional, se busca generar un vínculo entre empresa- cliente que permita maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación en la que están inmersas (Iglesias, 2003). Se trata de forjar una relación donde la piedra basal esté en la creación de valor para el cliente, en vistas a una relación fuerte y duradera donde, como consecuencia de esta forma de entender la relación de negocio, se refuerza la lealtad de los clientes con la compañía.

Hay quienes sostienen que esta forma de relacionamiento (Reichheld, 1996) trae como consecuencia menores costos y mayores ganancias para las empresas al poder retener clientes que desarrollarán hábitos de compra de mayor frecuencia, con mayor propensión a comprar más y a recomendar a otras personas que adquieran bienes y/o servicios producidos/brindados por la compañía.

En otras palabras, el concepto que se plantea es que clientes satisfechos con la relación establecida con la compañía fortalecerá la lealtad de los mismos y, como consecuencia, las compañías deberían ver incrementadas sus ganancias al poner la satisfacción de sus clientes como su principal objetivo.

En la presente tesis puso a prueba esta afirmación, tomando el caso de una agencia de viajes online líder en América Latina. En particular, el interés estuvo puesto en

conocer de qué manera están vinculadas la recompra y la satisfacción de los clientes sobre la atención de post-venta.

## **HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Se quiere demostrar que existe una relación entre experiencia del cliente y hábitos de recompra, para una agencia de viajes online líder en Latinoamérica.



# OBJETIVOS

## Objetivos Generales

- Analizar la relación entre la recompra y la satisfacción del cliente sobre la atención de post-venta (con foco en las interacciones denominadas solicitudes) de una agencia de viajes online líder en Latinoamérica.

## Objetivos Específicos

- Determinar si hay solicitudes donde la relación entre satisfacción y recompra es más fuerte que en otras.
- Analizar si existen diferencias en los hábitos de recompra de clientes satisfechos, en comparación con aquellos clientes poco satisfechos para las solicitudes analizadas.
- Analizar si es viable gestionar estos hallazgos para brindar una mejor propuesta de valor para el cliente, que tenga su correlato en mayores ingresos para la compañía.

# MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO 1: LA LEALTAD DEL CLIENTE COMO VENTAJA COMPETITIVA

### 1.1 De un paradigma transaccional a uno relacional.

Tradicionalmente las empresas proveedoras de bienes y servicios establecieron un modelo de relacionamiento con sus clientes del tipo transaccional, donde las empresas se posicionaban en un rol activo y sus clientes, también denominados consumidores, en un rol pasivo.

Este rol activo hace referencia a la actitud por parte de las empresas en definir los bienes y servicios, con sus correspondientes atributos, que el mercado preferiría consumir. En contrapartida, el rol de los clientes se limitaba a seleccionar las opciones que mejor se adecuaban a sus necesidades, basadas en esos atributos, dentro de la oferta disponible.

En este tipo de paradigma, los intereses de las partes priman por sobre los beneficios conjuntos, cuyo objetivo consiste en maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación en la que están inmersas (Córdoba López, 2009). El posicionamiento de las empresas en este esquema viene dado por los atributos que ofrecen, y sobre esta elección de atributos orientados a su segmento target es que se consolida su ventaja competitiva, apalancada en el conocimiento y *know how* para la producción/desarrollo de los mismos.

El paradigma tradicional del marketing, que había proporcionado herramientas útiles para el ámbito de los bienes estandarizados de consumo masivo, mostró sus ineficiencias para dar respuesta a las necesidades del sector de servicios y de los negocios entre empresas (Iglesias, 2003). Por otra parte, con el avance de la ciencia y la tecnología, la imitación de los atributos que diferenciaban a las empresas resultó más accesible y a menores costos, debilitando sus ventajas competitivas. Además, para aprovechar las economías de escala, los bienes comenzaron a ser

cada vez más estandarizados, lo cual va en desmedro de las preferencias individuales.

Este nuevo contexto generó un cambio en la manera en que las empresas comenzaron a posicionarse en el mercado. Ya no es suficiente con ofrecer un producto o servicio con los atributos valorados por los consumidores para conseguir su lealtad. De hecho, con la mayor facilidad para imitar dichos atributos a precios más bajos, sería poco promisorio concebir la lealtad de los clientes en esos aspectos. Es allí donde empieza a tener cada vez más relevancia la experiencia del cliente como una propuesta de valor diferencial ofrecida por las compañías.

Esta nueva forma de entender la relación entre empresas y clientes se conoce como paradigma relacional. Una de sus características fundamentales es que, mediante el establecimiento de relaciones duraderas, basadas en la confianza y en el compromiso, debe poder obtenerse mayor valor para todas las partes (Iglesias, 2003).

Un caso de éxito en la aplicación del paradigma relacional es el de Starbucks. Esta compañía transformó la venta de un commodity como el café, en una experiencia alrededor del consumo de café. Más aún, observó que los clientes que manifestaban estar muy satisfechos presentaban frecuencia de consumo, consumo promedio y *life time value* superiores a los clientes que manifestaron estar insatisfechos (Moon & Quelch, 2004).

El caso de Starbucks pone de relieve que al ofrecer una experiencia como propuesta de valor genera una ventaja competitiva que es mucho más difícil de imitar que los atributos en sí de un bien o servicio. Además, aporta evidencia que clientes satisfechos se traduce en mayor lealtad hacia la firma, observándose hábitos de consumo más rentables en comparación a clientes poco satisfechos.

Para entender mejor el caso de Starbucks, es de vital importancia contemplar un análisis de rivalidad competitiva. Michael Porter (Porter, 1980) plantea un modelo de 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de

inversión y rentabilidad. Es fundamental para entender el balance de fuerzas que compiten en dicho entorno. En este sentido, es menester identificar y definir las ventajas competitivas de una empresa, que no tan solo dependen del producto o servicio que ofrecen sino también del entorno en el que están inmersas. En la Figura 1.1.1 se ilustran estas 5 fuerzas.

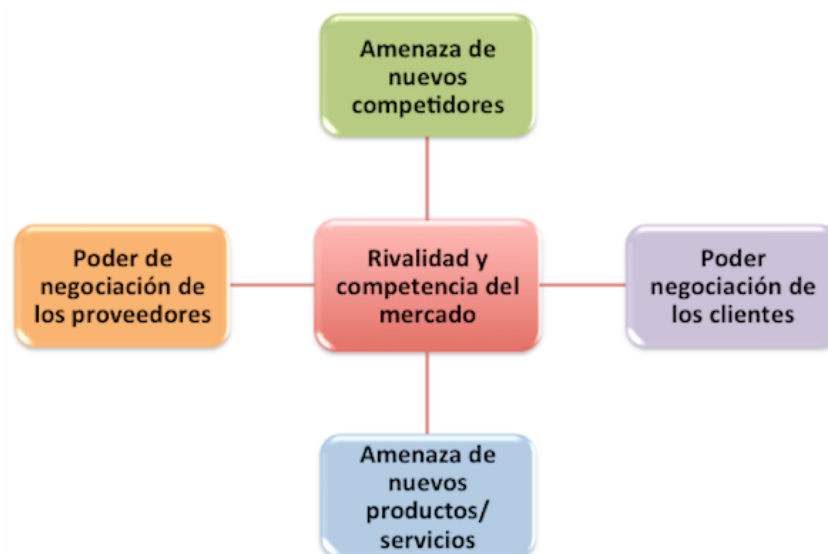


Figura 1.1.1. Representación gráfica de las 5 fuerzas de Porter. Fuente:  
<http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuales-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>

Para que esta manera de entender la relación entre la compañía y sus stakeholders sea exitosa, es necesario desarrollar una estrategia apalancada en las fortalezas de la organización y que a su vez esté alineada con la propuesta de valor ofrecida. De nada sirve establecer una estrategia *customer centric* si no existe una cultura y estructura en la compañía que sea consistente con esa estrategia, o establecer una relación con los proveedores basados en negociaciones de suma cero. El primer requisito básico para poder implantar una estrategia relacional es la creación y el desarrollo de una cultura corporativa que soporte esta nueva aproximación al marketing, basada en las relaciones. Es importante que esta nueva cultura corporativa incorpore una orientación al cliente, que impregne toda la organización y que permita conocer mejor sus necesidades para satisfacerlas convenientemente (Iglesias, 2003).

El desarrollo de una política interna detallada de es el segundo requisito indispensable para la implantación de una estrategia relacional. Su objetivo es convertir a los empleados a la nueva visión del marketing relacional, promover el desarrollo de una nueva cultura, persuadirlos de la necesidad de compartir esta nueva visión y motivarlos para que desarrollen e implementen estrategias de marketing relacional. Es, por supuesto, igualmente importante que los supervisores, los mandos intermedios y los altos ejecutivos estén igualmente comprometidos y preparados.

Finalmente, cabe destacar que los recursos, competencias y procesos de prestación del servicio no deben gestionarse únicamente dentro de la organización, sino que también deben gestionarse dentro de la red de colaboraciones en que se encuentra inmersa la empresa. El valor percibido por el cliente dependerá en gran medida de las relaciones secundarias de la empresa y de cómo las gestione para ofrecer una oferta holística superior a la de sus competidores.

## **1.2 La teoría de la lealtad de los clientes y su importancia.**

Las fortalezas de una compañía, o ventajas competitivas, son cruciales para que una empresa pueda perdurar en el tiempo. Estas pueden ser de características muy variadas, desde propiedad intelectual hasta cuestiones monopólicas. Sin embargo aquellas basadas en capacidades son las más difíciles de implementar, pero al mismo tiempo son también unas de las más difíciles de replicar. Así es como entiende Frederick Reichheld a la lealtad, definida como la parte principal de la identidad de una empresa para que pueda ser sustentable y pujante en el largo plazo. Este autor observa un patrón común en las empresas exitosas que analizó: “lo que diferencia a estas empresas de sus competidores es una ventaja apalancada en la lealtad de sus clientes y empleados. Cada vez que observamos un desempeño excepcional que era difícil de explicar con las teorías tradicionales de economía, también encontramos una empresa con niveles elevados de lealtad. Al mismo tiempo, cada vez que se analiza una empresa con un nivel excepcional de lealtad, también se descubre una compañía que ofrece una propuesta de valor superior a

sus clientes y empleados, y al mismo tiempo genera en forma inexplicable fuertes flujos de caja positivos para financiar su crecimiento interno” (Reichheld, 1996).

Reichheld (2001) identifica seis principios de lealtad, que tratan de imprimir a una empresa estándares de excelencia, simplicidad, honestidad, justicia, respeto y responsabilidad.

- Que la estrategia busque siempre el win/win: lograr ganancias a costa de las pérdidas de nuestras contrapartes es un atajo a la bancarrota.
- Ser selectivo: ser miembro tiene que ser un privilegio, tanto para clientes como empleados y proveedores.
- Mantenerlo simple: la complejidad es enemiga de la velocidad y resolutiveidad.
- Premiar los resultados adecuados: contrapartes valiosas ameritan objetivos desafiantes.
- Escuchar mucho, hablar francamente: relaciones de largo plazo requieren aprendizaje constante y comunicaciones honestas en ambos sentidos.
- Que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras ideas: las acciones habitualmente son más claras que las palabras.

A través de numerosos ejemplos, este autor pone de manifiesto que si una empresa establece su rentabilidad o ganancia como parte de su visión o misión termina por tergiversar su real propósito como generadora de una propuesta de valor. De esta forma, queda fuera de su radar para qué, para quién y por qué hace lo que hace. Dentro de este alcance debe quedar muy claro que todo se hace por y para los clientes, para atender sus necesidades, preocupaciones, deseos, etc. y, en definitiva, mejorarles la vida. Cuando este propósito sea entendido como algo natural, que todos tácitamente lo entiendan y no sea necesario explicitarlo, será el momento en que tampoco habrá que ocuparse de la rentabilidad, porque el solo hecho de centrarse en los clientes se va a ocupar de generar abundantes ganancias. Será en ese momento en que no se cuestione al objetivo de lograr la lealtad de los clientes y empleados como el factor más importante y crítico del trabajo diario de todos y cada uno de los empleados.

La teoría general de Reichheld va a contramano de la perspectiva generalmente empleada por las compañías en donde centran a la ganancia como meta única o principal de la empresa: “el modelo implícito detrás de la generalidad de los planes estratégicos y presupuestos arranca desde un objetivo de rentabilidad neta, y a partir de allí se plantean escenarios para atrás, para llegar finalmente al aumento necesario de ventas y reducciones de costos. A diferencia de esta premisa, el modelo basado en la lealtad no establece su piedra basal en la ganancia, sino en la creación de valor para el cliente, y esto es lo que genera la energía que hace que el negocio permanezca unido, y su misma existencia depende de esa creación de valor” (Reichheld, 1996).

El centro de su teoría se basa en la creación de valor, para los clientes, los empleados y los inversores. Pero la ganancia no es un concepto ajeno, porque es necesaria para poder retroalimentar y aumentar en forma permanente el valor que aporta una empresa a todas sus contrapartes.

Su teoría empieza con el nuevo cliente, pero no cualquiera, sino con el cliente adecuado para la propuesta de valor de la empresa, el cliente adecuado que le va a dar las ganancias y la permanencia necesaria para poder retroalimentar el círculo virtuoso que sigue con los empleados. Y nuevamente, no cualquier empleado, sino solamente los empleados que entiendan y compartan con pasión el modelo de negocio y la propuesta de valor, que a su vez van a atraer naturalmente al cliente adecuado, que va a generar el cash flow necesario, empleados que van a tener productividad superior al promedio, empleados en los cuales se va a invertir el cash flow excedente, etc. Por eso se menciona de nuevo al empleado, y tan rápido, porque son elementos íntimamente relacionados, y que tienen que encajar adecuadamente unos con otros para poder funcionar debidamente. Y esos empleados que entregan un valor superior a sus clientes, a su vez ellos mismos entregan a la empresa una lealtad superior al promedio de afuera, permanecen por más tiempo, lo que permite que entiendan mejor a sus clientes, y “casualmente” genera importantes ahorros económicos por una menor rotación, menor costo de reclutamiento, menor costo de capacitación, etc. Vale la pena observar que en todos

los casos en que se da esta coincidencia siempre se tiene por un lado mayor valor para el cliente, pero al mismo tiempo menores costos y mayor ganancia, y ni siquiera es un objetivo en sí mismo.

En base a lo que este autor expone, se analiza a continuación los principales componentes de la lealtad de los clientes, y por qué los clientes más antiguos y leales son los que en definitiva generan mayores ventas y rentabilidad para una empresa.

Para Reichheld, las principales dimensiones en las que se descompone la ganancia de una empresa son las que se describen a continuación:

- Costos de adquisición: toda empresa debe invertir dinero previamente para atraer nuevos clientes. Este es uno de los principios básicos de cualquier negocio y el comportamiento habitual de los flujos de efectivo en cualquier proyecto. Al principio los flujos son negativos, y posteriormente son positivos. Esto difiere mucho entre industrias, y podrán ser mayores o menores de acuerdo a la actividad, pero en el mercado que se trata en la presente tesis los costos de adquisición están constituidos por la publicidad, los costos de marketing directo, los costos de desarrollo de plataformas y funcionalidades, etc. Y claramente cuanto más tiempo se tiene a una persona como cliente, más fácil es recuperar esa inversión inicial.
- Ganancia base: esta es la ganancia que genera un cliente por la compra básica que realiza, y no depende de su permanencia o lealtad. Todas las personas que compran algo, por este simple hecho se llaman clientes, y generan una ganancia que, según los números de Reichheld, es bastante estable en el tiempo.
- Permanencia y consolidación: la tercera parte de los componentes de la lealtad, se evalúa como la más importante, y la que mayores diferencias genera al momento de analizarla numéricamente cuanto mayor es la permanencia de una persona como cliente. Si bien los restantes componentes son relevantes, el aumento de la compra promedio, a medida que aumenta la antigüedad del cliente, resulta tan clara y significativa, que de



por sí solo es motivo para que una empresa se concentre en mejorar la retención y lealtad de sus clientes.

- Reducción de costos operativos: otro aspecto interesante del aumento de rentabilidad por mayor lealtad y permanencia es que a medida que un cliente es más antiguo, conoce mejor las ofertas y circuitos administrativos de la empresa. No va a pedir productos que la empresa no ofrece, por lo que no va a requerir que un vendedor o un telemarketer dedique tiempo a explicarle que ese producto no se vende, o a encontrar algo similar que se adapte a sus necesidades específicas. También una ventaja para el vendedor es tener toda la historia de compra del cliente al momento de atenderlo, también puede tener el historial de servicio de post-venta por si tuvo algún producto con problemas. Así puede ir al punto de lo que el cliente realmente necesita, o resolverle algún problema o inconveniente que todavía tiene.
- Referidos: después de la consolidación de compras, en importancia del impacto económico se encuentra el diferencial de ganancia que genera el referido. Una de las mayores ventajas de un cliente contento es que va a traer a su familia y amigos a comprar al mismo lugar. Cuando la lealtad de un cliente es auténtica, se convierte automáticamente en una fuente inagotable de publicidad gratuita, amplificada considerablemente en una época de redes sociales, de comunicaciones instantáneas, de viralidad automática. Otro punto que muy bien resalta el autor es que el cliente que viene como referido es de mayor calidad que uno que viene solamente atraído por la publicidad masiva. Esto es razonable, porque el referido conoce a un cliente actual, ha hablado con él y le contó el detalle de su experiencia de compra, comparte con él la oferta de productos, cómo es la atención de post-venta, etc. Recién después de escuchar todo esto traducido en una compra exitosa por parte de un conocido en quién confía, es cuando decide hacerse cliente, y al entrar de esta forma hay más posibilidades de que sus compras sean mayores, y la permanencia sea superior a los clientes que vienen por otro sendero.
- Premium de precio: finalmente, el componente que completa el beneficio de tener clientes más leales y antiguos es el mayor precio que le pueden cobrar

a un cliente más antiguo que a un recién ingresante. Esto es natural en algunas industrias, por ejemplo en las que buscan atraer a nuevos clientes con descuentos importantes, combos de productos, u ofertas diferenciales. En otras industrias esto no es tan significativo, pero en cualquiera de los casos es un arma de doble filo, porque puede ser una excelente herramienta para atraer nuevos clientes, pero automáticamente se está penalizando a los clientes antiguos, que como se mencionó anteriormente, son los que mayor venta y ganancia aportan a la empresa. Seguramente no estarán de acuerdo con estas estrategias, y dependiendo de la empresa y el producto o servicio, puede que lleven sus compras al competidor, o permanezcan en la misma empresa, pero si lo hacen su relación seguramente habrá sufrido algún nivel de daño.

Reinartz y Kumar (2000) analizan la rentabilidad de clientes en una relación no contractual, con el objetivo de validar las hipótesis de que a mayor duración de la relación comercial la rentabilidad de un cliente es más alta, de que las ganancias que una empresa obtiene con cada cliente mejoran con el tiempo, de que el costo de servir a un cliente más antiguo es menor, y si los clientes más antiguos pagan un precio mayor por un mismo producto. Si bien su análisis se refiere a ventas por catálogo, es interesante estudiar sus resultados, por el hecho de que intentan evaluar cada una de las partes postuladas por Reichheld que soportan su teoría sobre la fidelidad de clientes. Los resultados de estos dos autores desafían la teoría postulada por Reichheld, manifestando que no necesariamente los clientes más antiguos son más rentables, ni que cuesta menos atenderlos, ni que pagan precios más altos (Reinartz y Kumar, 2000). Si bien estos resultados pueden ser válidos específicamente para el mercado analizado en dicho estudio, en el caso del mercado analizado en el presente trabajo se podrá ver en las siguientes secciones que los resultados van en línea con la teoría de Reichheld, y validan los puntos expuestos previamente.

### 1.3 El NPS como medida de satisfacción y su vínculo con la lealtad.

En un artículo del año 2003 en el Harvard Business Review (HBR), Reichheld estableció las bases de un modelo para evaluar correcta y adecuadamente la lealtad de un cliente. En el artículo “The One Number You Need to Grow” (Reichheld, 2003) es donde explica brevemente cómo es el modelo que propone para medir la lealtad de los clientes.

Lo primero que llamó la atención de Reichheld fue la gran complejidad de las encuestas de satisfacción que tradicionalmente se realizaban y lo difícil que era su posterior procesamiento y análisis. Teniendo esto en cuenta, desarrolló una serie de preguntas muy simples, para luego correlacionar las respuestas con los comportamientos reales frente a la recompra y patrones de recomendación de los encuestados.

Una de las expectativas de la investigación era poder encontrar al menos una pregunta de encuesta que sea adecuada para un cierto tipo de industria. Lo que halló fue realmente sorprendente, hubo una pregunta que resultó ser adecuada para la mayor cantidad de industrias bajo estudio. Esta pregunta era la siguiente: “¿Qué tan probable es que recomiendes [compañía X] a un amigo o colega?”.

Una vez determinada la pregunta correcta, el siguiente paso fue desarrollar la escala de puntuación correcta. Esta debería ser tan simple y poco ambigua como la misma pregunta y debería ser intuitiva para los clientes al momento de asignar una nota, como así también para los empleados y gerentes al momento de interpretarla. Con este criterio, desarrollaron una escala donde 10 significa “extremadamente probable” que recomiende y cero significa “nada probable”.

Al analizar el comportamiento frente a recomendaciones y recompra de los clientes, identificó tres grupos: i) el grupo de “promotores”, clientes con las mayores tasas de recompra y recomendación, puntuó mayoritariamente con 9 y 10; ii) el grupo de “pasivos” o “neutros”, clientes con comportamientos no muy marcados de recompra y recomendación, puntuó mayoritariamente con 7 y 8; y iii) el grupo de “detractores”,

clientes con menores tasas de recompra y comportamientos de recomendaciones desalentando al consumo de bienes o servicios de la compañía, puntuó mayoritariamente entre 0 y 6. Esto se muestra de manera gráfica en la Figura 1.2.1.

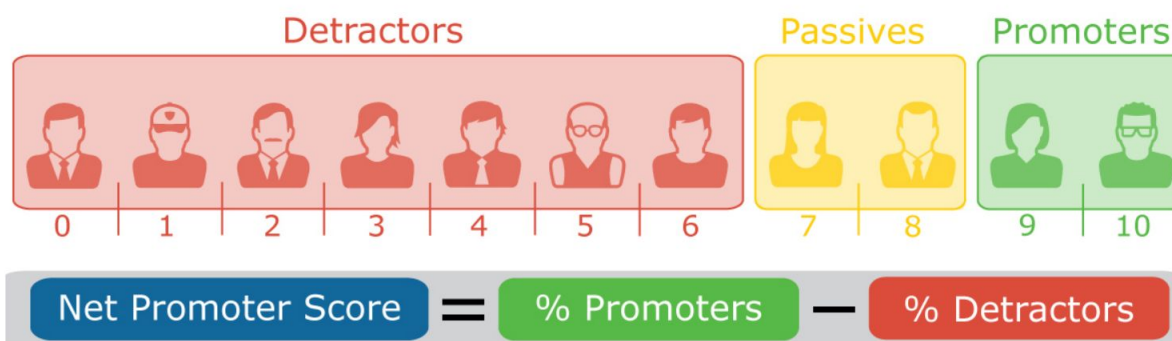


Figura 1.2.1. Escala de puntuación para la pregunta ¿Qué tan probable es que recomiendes [compañía X] a un amigo o colega?. Las puntuaciones de 0 a 6 se agrupan bajo la categoría de “detractores”. Las puntuaciones 7 y 8 bajo “pasivos” o “neutros”. Las puntuaciones 9 y 10 bajo “promotores”. El valor de NPS surge de la resta entre la proporción de promotores y detractores. Fuente: <https://www.grupoclipse.net/web/index.php/item/38-que-es-el-nps-ventajas-conclusiones>

Al realizar esta *clusterización* de los encuestados en tres grupos, Reichheld y sus colegas pudieron desarrollar una métrica que indica cuál es la cantidad neta de promotores en una determinada muestra, lo que se conoce como “Net Promoter Score”. A partir de gestionar el crecimiento de este índice se estaría logrando, de manera conjunta, aumentar la base de promotores y reducir la base de detractores.

Otro hallazgo sorprendente de esta investigación está relacionado con el vínculo encontrado entre crecimiento económico y NPS para diferentes competidores de una misma industria. En el caso de aerolíneas, por ejemplo, observaron una fuerte correlación entre métricas de NPS y la tasa de crecimiento promedio en un período de 3 años. Esto se muestra en la Figura 1.2.2.

Otro descubrimiento llamativo es que este simple índice parecería explicar la tasa de crecimiento relativo en toda la industria; esto es, ninguna aerolínea encontró un camino de crecimiento que no implique una mejora de la proporción de promotores sobre la de detractores. Este resultado también fue observado para otras industrias analizadas, aunque hubieron casos donde no se observó correlación entre el NPS y el crecimiento. Estos casos están relacionados con monopolios, o cuasi-monopolios,

donde los clientes poseen pocas alternativas (por ejemplo en el caso de empresas de telefonía o video cable).

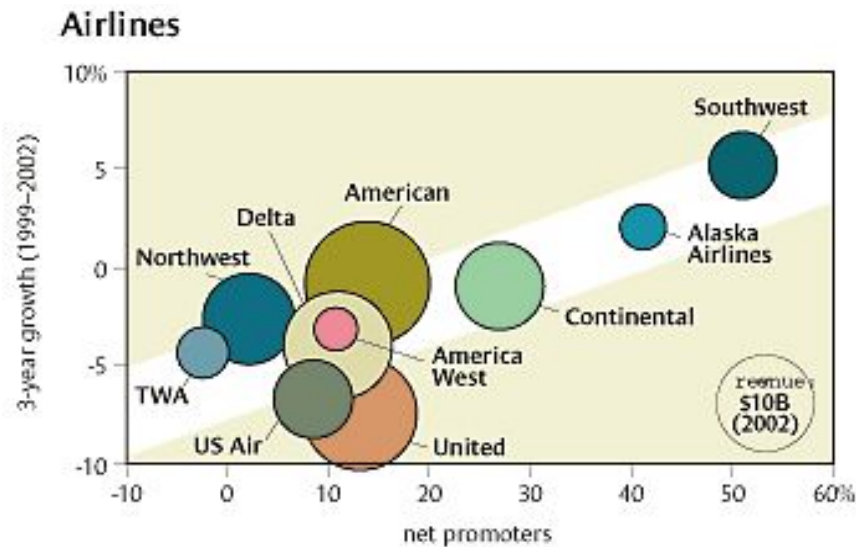


Figura 1.2.2. Relación entre índices de NPS y tasas de crecimiento promedio entre los años 1999 y 2002 para un grupo de aerolíneas. Fuente: Reichheld, F. (2003) The one number you need to grow. EE.UU.: Harvard Business School Publishing Corporation. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto la estrecha relación entre satisfacción del cliente con un servicio o producto, y el grado de lealtad que ese cliente desarrolla con la empresa proveedora de tales bienes o servicios.

## **CAPÍTULO 2: ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN EN LA AGENCIA DE VIAJE ONLINE BAJO ESTUDIO**

En este proceso de migración a un paradigma relacional, la comunicación entre empresas y clientes se vuelve un punto crítico para desarrollar vínculos fuertes y duraderos. Con el avance de la tecnología y de los medios de comunicación hoy existen múltiples canales donde los clientes y empresas pueden activamente ponerse en contacto entre sí para manifestar/solicitar su opinión o valoración del producto o servicio que utilizan/brindan. Estos medios van desde personal en tiendas físicas, líneas telefónicas, redes sociales digitales (Facebook, Instagram, Twitter y otras aplicaciones) hasta encuestas de satisfacción.

En el presente trabajo se pondrá énfasis en este último canal de contacto. La importancia de las encuestas de satisfacción radica en que son un medio muy útil para poder recolectar información tanto cuantitativa como cualitativa de la voz del cliente. Más allá de las preguntas estructuradas que pueda tener una encuesta (como los puntajes sobre un cierto atributo), es importante contar con un campo de texto libre para que el cliente pueda expresarse de manera no estructurada.

Es cierto que el análisis de este tipo de información cualitativa es más difícil de procesar que la información cuantitativa de los campos estructurados, pero el valor que puede hallarse al escuchar la voz del cliente sin filtros es por veces mucho más rico que la que puede obtenerse analizando únicamente variaciones numéricas. Por su puesto que al complementar ambos análisis, las conclusiones a las que se pueden arribar son mucho más robustas que por análisis separados.

Más aún, si se establece una metodología sistematizada para su envío y recolección de respuestas, pueden realizarse comparaciones de cómo fueron evolucionando los datos recabados a lo largo del tiempo. Esto permite poder identificar fortalezas de la empresa como a su vez puntos de dolor para el cliente, donde radicarán los desafíos futuros de la organización para poder generar una propuesta de valor cada vez mejor.

## 2.1 Tipos de encuestas de satisfacción

En la agencia de viajes online bajo estudio existen tres instancias de encuestas de satisfacción, con el objetivo de poder medir la satisfacción en esas instancias críticas. El canal de envío de estas encuestas es a través del correo electrónico registrado por el cliente en la instancia de compra.

La primera instancia de encuesta se realiza luego de que el cliente efectúa una compra. En esta instancia se desea indagar sobre su nivel de satisfacción en referencia a los medios de pago, opciones de financiación, precios y promociones, variedad del catálogo de productos, usabilidad del sitio, seguridad y protección de información personal, etc. A esta encuesta se la denomina encuesta de post-compra.

La segunda instancia de encuesta se realiza luego de que el cliente tiene una interacción con el servicio de post-venta. En la agencia de viajes online bajo estudio, esta interacción puede darse a través de dos canales: el canal digital (o de autogestión) y el canal telefónico.

En caso generarse una solicitud de acción sobre alguno de los productos/servicios adquiridos a través de alguno de los canales mencionados anteriormente, el cliente recibirá una encuesta de satisfacción luego que dicha solicitud haya sido finalizada. A esta encuesta se la denomina encuesta de solicitud y el objetivo de la misma es poder medir el nivel de satisfacción de los clientes en base a la atención recibida y resolución por parte de la compañía ante sus necesidades de cambios, cancelaciones, pedidos de facturación, etc. y otros eventos no solicitados por el cliente, como las reprogramaciones de vuelo o reubicaciones de alojamiento. En la próxima sección se realiza una descripción detallada de las principales solicitudes que son encuestadas.

En caso de que el cliente se contacte por el canal telefónico sin generar una solicitud, luego de la finalización del llamado recibirá una encuesta de satisfacción

con el objetivo de evaluar la calidad de la atención telefónica y su satisfacción con las respuestas a sus consultas. A esta encuesta se la denomina encuesta telefónica.

Finalmente, la tercera instancia de encuesta se realiza una vez que el cliente volvió de su viaje. El objetivo de esta encuesta es medir la satisfacción integral del cliente con su experiencia de viaje punta a punta. A esta encuesta se la denomina encuesta de post-viaje.

En la Figura 2.1.1 se ilustra el estadio del viaje punta a punta y se incluyen las instancias del mismo en donde se realizan las encuestas. Las encuestas de post-venta no tienen dicha instancia marcada en la línea de viaje, ya que pueden ocurrir en cualquier momento posterior a la compra y anterior al regreso.



Figura 2.1.1. Representación gráfica de la línea de viaje punta a punta. Se incluyen las instancias en donde se encuesta al cliente. En el caso de las encuestas post-venta no se incluya dicha instancia ya que las mismas pueden ocurrir en cualquier momento posterior a la compra y anterior al regreso. Fuente interna de la agencia de viaje online bajo estudio.

## 2.2 Encuestas de Solicitudes de Post-venta

En esta sección se describe con mayor detalle los tipos de solicitudes de post-venta que son encuestadas. Al momento de la redacción de este trabajo, existen 13 tipos de solicitudes. Además, aproximadamente el 30% de los clientes tuvieron una o más interacción con la post-venta. A continuación se presenta una tabla con las solicitudes más relevantes y su participación en el período mencionado:



	Solicitud	Participación
1	Reprogramaciones	47.6%
2	Quejas y Sugerencias	14.9%
3	Cancelaciones	14.7%
4	Errores de Cobro	6.1%
5	Pedidos Especiales	5.6%
6	Cambios de Vuelo	4.3%
7	Cambios de Datos Personales del Vuelo	3.0%
8	Urgencias	2.1%
9	Otras	1.7%

Tabla 2.1.1. Participación relativa de las diferentes solicitudes durante el período de tiempo bajo estudio. Fuente interna de la agencia de viaje online bajo estudio.

1. **Reprogramaciones:** este tipo de solicitud está asociado a cambios involuntarios en vuelos y es una solicitud que no es generada por el cliente, sino que la agencia de viajes online bajo estudio la genera cuando la aerolínea la informa. Existen tres tipos de reprogramaciones: i) menores; ii) mayores; iii) de último momento. Las reprogramaciones son consideradas menores cuando se producen cambios en el horario de partida de un vuelo dentro de una ventana temporal del orden de una hora, o hay un cambio en el número del vuelo. Las reprogramaciones son consideradas mayores cuando los cambios en la hora de partida del vuelo excede la ventana temporal de las reprogramaciones menores, o hay un cambio en el aeropuerto de salida o llegada y cambios en la ruta. Las reprogramaciones son consideradas de último momento cuando son informadas por la aerolínea dentro de las 4 horas previas al check in. Por lo general, la participación de estos tipos de reprogramaciones es 60% para las menores, 30% para las mayores y 10% para las de último minuto.

2. Quejas y Sugerencias: este tipo de solicitud se genera por el cliente para dar curso a observaciones que no son clasificadas en los otros tipos de solicitudes mencionadas. El origen de estas solicitudes es muy diverso y no se encuentra estructurado en sub-temáticas, de manera que su curso de acción es muy variable y amplio.
3. Cancelaciones: este tipo de solicitud se genera a partir de la voluntad de cancelar un producto/servicio adquirido. Las cancelaciones pueden estar acompañadas de la devolución del monto abonado o no, dependiendo de las políticas de cancelación vigentes al momento de adquirir dicho producto/servicio.
4. Errores de Cobro: este tipo de solicitud se genera cuando el cliente tiene alguna objeción por el monto cobrado o el tipo de financiación aplicada a dicho monto.
5. Pedidos especiales: este tipo de solicitud es generada por el cliente al solicitar servicios que no son ofrecidos de manera habitual por la aerolínea, alojamiento, rentadora de auto, etc. y que requieren de una gestión con el proveedor para poder brindarsela a los clientes. Ejemplo de este tipo de solicitud son pedidos de ingreso temprano en un hotel, pedido de cunas en la habitación, servicio de movilidad especial para personas con movilidad reducida al abordar un vuelo, etc.
6. Cambios de Vuelo: este tipo de solicitud es generada por el cliente cuando quiere realizar un cambio en el itinerario adquirido originalmente. Por lo general la solicitud implica cambios en las fechas u horarios de ida o regreso de un vuelo, cambios en el itinerario, etc.
7. Cambios de Datos Personales del Vuelo: este tipo de solicitud es generada por el cliente cuando desea modificar los datos personales ingresados originalmente en el momento de la compra. La mayoría de las veces se debe a errores de tipeo en el nombre o apellido del cliente.
8. Urgencias: este tipo de solicitud puede ser generada por el cliente si tiene algún inconveniente con su viaje a partir de las 48 horas previas al inicio del mismo. Esta solicitud aplica por todos los productos, excepto a vuelos.

Las 5 solicitudes restantes no serán detalladas por su pequeña participación en el período bajo estudio y se las agrupa bajo la categoría “Otras”.

Independientemente del tipo de solicitud generada, una vez que la misma es finalizada, el cliente recibe una encuesta como la que se muestra en la Figura 2.1.2. Dependiendo del tipo de solicitud, el texto principal varía para adaptarse al contexto de la misma. La encuesta mostrada en la Figura 2.1.2 corresponde a una solicitud de cambio de vuelo. Por motivos de confidencialidad, el texto fue alterado para no dar referencia a la OTA bajo estudio.

---






Después de habernos consultado sobre el cambio de tu vuelo a Madrid, **¿qué tan probable es que recomiendes a un amigo o familiar?**

Elige del 0 al 10, siendo 0 “nada probable” y 10 “muy probable”.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---






En caso de haber hablado con uno de nuestros representantes, **¿cómo te sentiste con la atención ofrecida?**

No hablé con un representante

---

**¿Cómo te sentiste con la resolución de tu consulta?**

---

**Cuéntanos por qué nos calificaste de esta manera.**

---

**Enviar**

---

Figura 2.1.2. Encuesta modelo de solicitudes. El formato y preguntas es el mismo para todas las solicitudes encuestadas, modificándose el texto principal para adaptarse al contexto de la solicitud en cuestión.

Para el desarrollo de los modelos que vinculan satisfacción (cuantificada a través del NPS) con recompra se utilizarán los resultados cuantitativos de las encuestas. Para poder interpretar mejor los resultados que se presentan en la sección empírica

de este trabajo, en el próximo capítulo se introducirán los conceptos de regresión lineal y correlación.

El primer concepto ayudará al lector a comprender cómo se realiza un ajuste lineal a partir de un conjunto de observaciones; y el segundo concepto ayudará a entender qué tan bueno resulta ser ese ajuste para el conjunto de datos analizados, es decir, poder cuantificar qué tan bueno es el modelo representando a las observaciones.

El enfoque estará orientado a introducir términos y conceptos que serán empleados más adelante. El énfasis no estará puesto en la matemática subyacente, sino en poder obtener conclusiones cualitativas a partir de aplicar estos modelos y análisis.

## CAPÍTULO 3: REGRESIÓN LINEAL SIMPLE Y CORRELACIÓN

En este capítulo se desarrollan de manera resumida el modelo de regresión lineal simple como así también el análisis por correlación. Ambas herramientas son de gran utilidad para interpretar los resultados de los análisis entre satisfacción y recompra en el marco empírico de este trabajo.

### 3.1 Regresión Lineal Simple

De acuerdo a Webster (Webster, 2003) la regresión y la correlación son las dos herramientas estadísticas más importantes para solucionar problemas comunes en los negocios. Muchos estudios se basan en la creencia de que se puede identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables. Se dice que una variable depende de la otra. Se puede decir que Y depende de X, donde X e Y son dos variables cualesquiera. En términos matemáticos se puede escribir así  $Y = f(X)$

Debido a que la variable Y depende de X, Y es la variable dependiente y X es la variable independiente. En la regresión simple, se establece que Y es una función de sólo una variable independiente. Además, el modelo de regresión lineal establece que la relación entre X e Y puede representarse por medio de una línea recta. Sostiene que a medida que X cambia, Y también lo hace en una medida constante. La regresión curvilínea utiliza una curva para expresar la relación entre X e Y. Sostiene que a medida que X cambia, Y cambia en una medida diferente cada vez.

Algunas de estas relaciones aparecen en la Figura 3.1.1 y muestran diagramas de dispersión que representan las observaciones por pares X e Y. Es habitual colocar la variable independiente en el eje horizontal. La Figura 3.1.1.a sugiere una relación positiva y lineal entre X e Y. Es positiva porque X e Y parecen moverse en la misma dirección. A medida que X aumenta (disminuye), Y aumenta (disminuye). Es lineal porque la relación puede identificarse mediante una línea recta que se dibuja entre los puntos. La Figura 3.1.1.b muestra una relación lineal y negativa entre X e Y, porque las dos variables parecen moverse en direcciones opuestas. Las Figuras 3.1.1.c y 3.1.1.d indican relaciones curvilíneas. El patrón de los puntos de dispersión

no se describe bien con la línea recta pero se define de manera más exacta con la curva que proporciona un mejor ajuste. Finalmente es difícil observar toda relación entre X e Y en la Figura 3.1.1.e. La ausencia de todo patrón detectable sugiere que no existe ninguna relación entre X e Y.

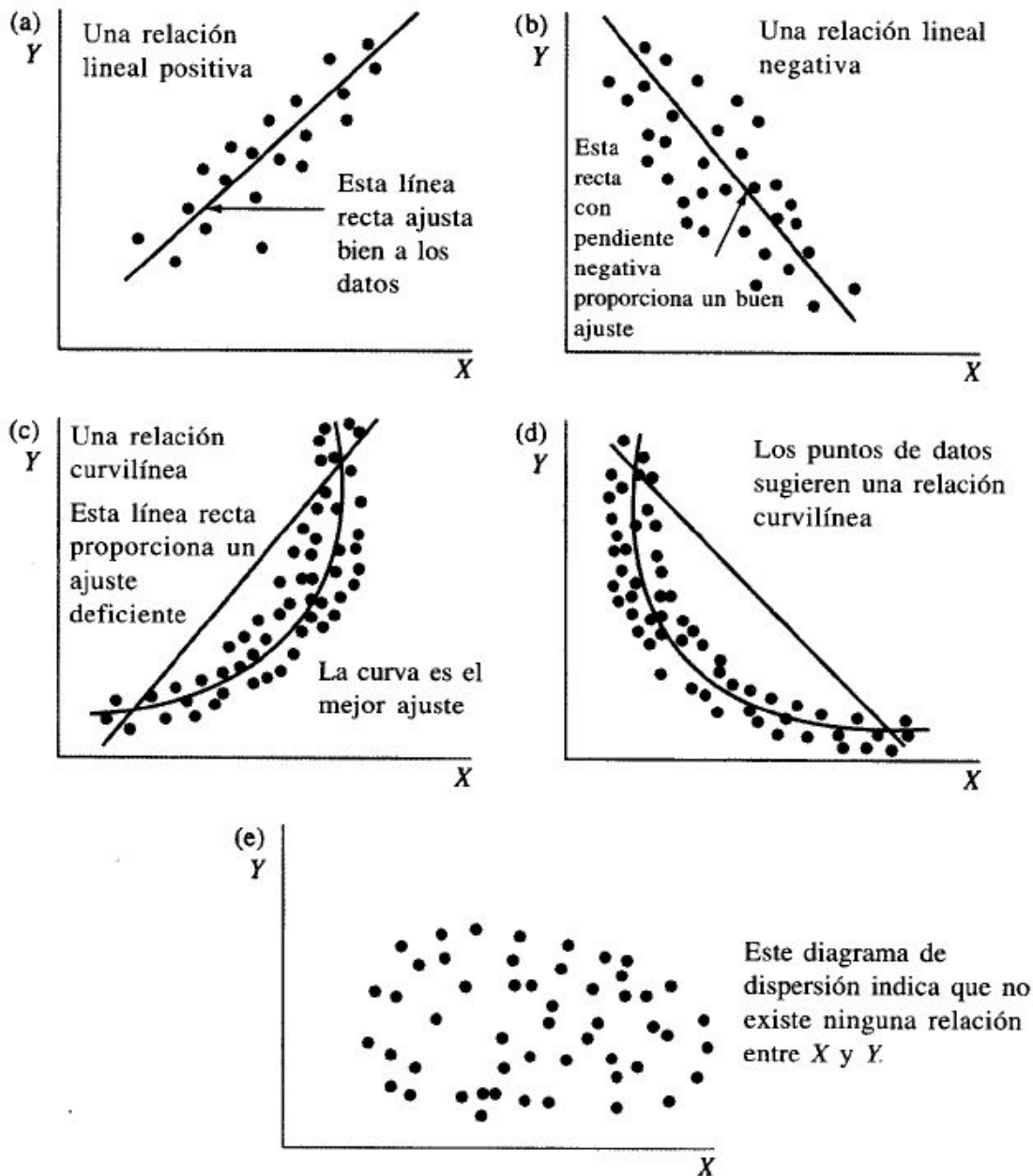


Figura 3.1.1. Diagramas de dispersión. Fuente: Webster A.

El modelo lineal se representa matemáticamente mediante la siguiente ecuación  $Y = b_0 + X * b_1$ , donde los parámetros a determinar son  $b_0$ , o también denominado ordenada al origen, y  $b_1$ , también llamado pendiente de la recta. La

metodología para determinar estos valores se denomina “mínimos cuadrados”, cuyo objetivo es establecer los valores de los estadísticos anteriormente mencionados para incurrir en el mínimo error entre la recta y las observaciones. Es decir, este método permite calcular la recta óptima para un cierto conjunto de datos. El desarrollo del método de mínimos cuadrados escapa a los fines del presente trabajo. Para un mayor detalle se aconseja al lector consultar la sección de bibliografía. Todos los resultados con respecto a estos estadísticos fueron obtenidos a través de programas informáticos que ya poseen precargado el algoritmo.

### 3.2 Análisis de Correlación

El modelo de regresión ha proporcionado un panorama claro de la relación entre la variable dependiente  $Y$  y la independiente  $X$ . Un valor positivo para  $b_1$  indica una relación directa: a medida que  $X$  aumenta,  $Y$  también aumenta en una proporción constante. Ahora es útil obtener una medida de la fuerza de esa relación. Esta es la función del coeficiente de correlación, desarrollado por Carl Pearson. Representado por una  $r$ , el coeficiente de correlación puede asumir cualquier valor entre  $-1$  y  $+1$ , es decir:  $-1 \leq r \leq +1$ .

Un valor de  $r = -1$  indica una relación negativa perfecta entre  $X$  e  $Y$ , tal como se observa en la Figura 3.2.1.a. Todas las observaciones quedan en una línea recta perfecta con una pendiente negativa. Por tanto  $X$  e  $Y$  se moverán en direcciones opuestas. La Figura 3.2.1.b muestra una relación positiva perfecta entre  $X$  e  $Y$  con  $r = +1$ .

En toda relación entre dos variables existe la posibilidad de que exista alguna variación alrededor de la recta de regresión. Esto se observa en las Figuras 3.2.1.c y 3.2.1.d, las cuales muestran relaciones fuertes pero menos perfectas. En ambos casos, el valor absoluto de  $r$  se aproxima a 1. Por el contrario, la Figura 3.2.1.e muestra muy poca o ninguna relación entre  $X$  e  $Y$ , y  $r$  se aproxima a cero. En general, mientras mayor sea el valor absoluto de  $r$ , más fuerte será la relación entre  $X$  e  $Y$ .

La recta de regresión con frecuencia se la denomina la recta de ajuste óptimo. Se ajusta o representa la relación entre  $X$  e  $Y$  mejor que cualquier otra recta. Sin embargo, debido que simplemente proporciona el mejor ajuste, no existe garantía de que necesariamente sea buena. A los autores les encantaría poder medir qué tan bueno es el mejor ajuste.

El coeficiente de determinación  $r^2$  es quizás la medida más representativa de la bondad de ajuste. Este coeficiente puede determinarse elevando al cuadrado el coeficiente de correlación,  $r$ .

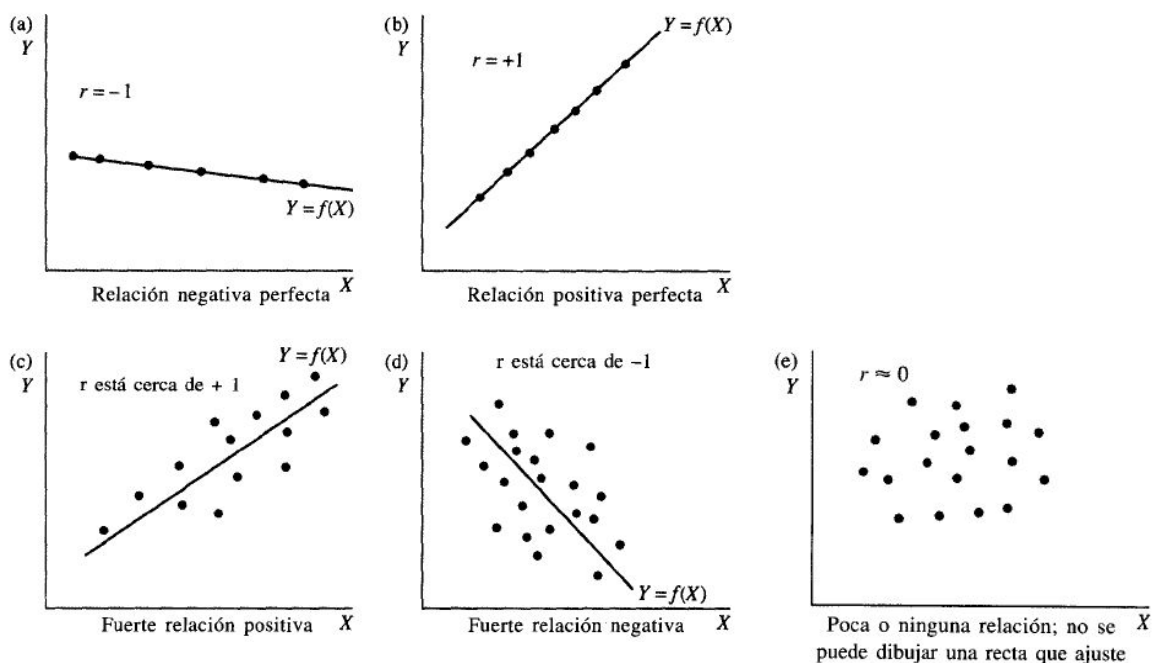


Figura 3.2.1: Posibles valores para el coeficiente de correlación  $r$ . Fuente: Webster A.

Este  $r^2$  tiene sentido sólo para las relaciones lineales. Dos variables pueden tener un  $r^2$  de cero y sin embargo estar relacionadas en sentido curvilíneo. En definitiva, el coeficiente de determinación, o  $r^2$ , mide qué tan fuerte es la relación entre  $X$  e  $Y$  y es universalmente utilizado como una medida de la bondad de ajuste. Dado que el coeficiente de correlación puede adoptar valores entre  $-1$  y  $+1$ , el coeficiente de determinación puede adoptar valores entre  $0$  y  $+1$ , es decir,  $0 \leq r^2 \leq +1$ . Mientras más cercano esté  $r^2$  de  $1$  mejor será el ajuste, mientras que cuanto más cercano a cero esté, el ajuste no será tan bueno.



A estas alturas vale la pena hacer dos aclaraciones: i) el coeficiente de correlación no guarda ninguna relación con la pendiente de la regresión lineal, salvo en el signo (si la pendiente de la regresión lineal es positiva (negativa), el coeficiente de correlación también será positivo (negativo)); y ii) correlación no significa causalidad: el hecho de que dos variables  $X$  e  $Y$  estén correlacionadas, no implica que un cambio en  $X$  sea la causa de un cambio en  $Y$ , ya que pueden existir otras variables fuera del alcance del modelo de regresión lineal simple que estén variando y sus cambios alteren tanto a  $X$  como a  $Y$ .

Por último, vale la pena hacer una breve advertencia sobre las limitaciones de los análisis de regresión. Según Webster (Webster, 2003), la correlación por sí misma no puede determinar relaciones causa-efecto. La correlación no implica causalidad. Webster ilustra este hecho introduciendo un ejemplo bastante gráfico: se trata de un estudio realizado por un estadístico británico, quien “probó” que las cigüeñas no traían a los bebés. Él recolectó datos sobre las tasas de natalidad y el número de cigüeñas en Londres y descubrió una correlación muy alta - algo así como  $r = 0.92$ . Por lo tanto, él concluyó que la historia sobre las cigüeñas y los bebés era cierta.

Sin embargo, como ya se habrá sospechado, esta no es la forma como funciona la correlación. Parece que a esta especie de cigüeñas les gusta anidar en la parte superior de las chimeneas de los londinenses. Por tanto, cuando la población era densa y la tasa de natalidad era alta, habían muchas chimeneas para atraer a estas aves, de allí la alta correlación entre la tasa de natalidad y las cigüeñas. En realidad, tanto las cigüeñas como los nacimientos eran *causados* por un tercer factor, la densidad poblacional, que el investigador ignoró a su conveniencia. Vale la pena recordar que correlación no significa causalidad.

De acuerdo con Diez (Diez, 2019), cuando se quiere investigar sobre la posibilidad de causalidad, se debe llevar adelante un experimento. Usualmente habrán dos variables: la variable explicativa y la variable de respuesta. Por ejemplo, consideremos que se quiere probar que administrar drogas reducirá la mortalidad en pacientes que sufren ataques cardíacos. Para demostrar que verdaderamente existe una relación de causalidad entre ambas variables, se debe conseguir una cierta

cantidad de pacientes (una muestra) y separarlos en dos grupos de manera aleatoria. A los individuos en cada grupo se les asigna un determinado tratamiento: un grupo es el denominado grupo de control y el otro grupo es al que se le suministra la droga. Si se observan diferencias en la tasa de mortalidad entre un grupo y otro, se puede adjudicar esta diferencia al hecho de haber recibido el tratamiento con drogas. Para poder determinar causalidad, necesariamente se debe realizar este tipo de experimentos para poder controlar una variable a la vez y evitar los efectos de terceras variables fuera de control. Estos experimentos muchas veces son llamados en la industria AB tests.

Para poder adjudicar causalidad, debe existir correlación entre las variables. Si no se observa correlación entre la tasa de mortalidad entre el grupo de control y el que recibe las drogas, la conclusión del experimento sería que esa droga no causa ningún efecto en la tasa de mortalidad por ataques cardíacos.

# MARCO EMPÍRICO

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se seleccionó para dar respuesta a los objetivos planteados en este trabajo es bajo un paradigma cuantitativo correlacional. Con este tipo de paradigma se busca encontrar las relaciones existentes entre las variables estudiadas. La investigación sirve para clarificar las relaciones entre las variables. Como se mencionó en la sección 3.2, no es posible identificar causas y efectos a partir de los hallazgos de este tipo de investigaciones, pero sí sirven para formular *a posteriori* hipótesis para determinar causalidad, teniendo un mejor entendimiento de la relación entre estas variables.

La principal hipótesis de esta investigación es conocer si existe una relación entre experiencia del cliente (cuantificada a través del NPS) y hábitos de recompra, para una agencia de viajes online líder en Latinoamérica. Más aún, el foco estará puesto en la experiencia del cliente frente a las solicitudes de post-venta, mencionadas en el capítulo 2.2.

Para los fines de este trabajo, se define que un cliente recompró si dentro de un período de seis meses luego de respondida la encuesta de satisfacción de solicitud de post-venta el cliente compra nuevamente un producto o servicio de la compañía.

## CAPÍTULO 5: FUENTES DE DATOS

Para el análisis se emplearon una fuente de información primaria y otra secundaria. La información primaria hace referencia a las respuestas de las encuestas de satisfacción enviadas al cierre de una solicitud de post-venta. Por otro lado, la información de compra de todos aquellos clientes dentro del período de análisis representa la fuente de información secundaria.

El período de análisis para las encuestas comprende un año calendario completo. Esto quiere decir que se incluyeron todas aquellas encuestas respondidas entre el 1 de enero y el 31 de diciembre, inclusive. Vale la pena notar que dado que la recompra contempla una ventana de seis meses luego de respondida la encuesta, el período de análisis para la información de compras realizadas abarcará todo el año calendario mencionado más los seis primeros meses del año siguiente.

Es importante destacar que la población bajo estudio abarca a todos aquellos clientes que tuvieron una solicitud de post-venta durante el año calendario analizado. La muestra, a partir de la cual construiremos los estadísticos para poder inferir sobre la población, está conformada por todos aquellos clientes que tuvieron una solicitud de post-venta y que respondieron la encuesta de satisfacción.

Cabe aclarar nuevamente que este tipo de análisis es observacional, donde puede suponerse que las observaciones son aleatorias (no hay sesgos implicados para que un cliente tenga más motivaciones a responder la encuesta que otro). Como consecuencia, los resultados obtenidos de este trabajo podrán extrapolarse a toda la población bajo estudio, refiriéndose sólo a correlaciones entre las variables analizadas sin poder adjudicar causalidad.

Por otro lado, hay factores no asociados a la experiencia que influyen en la recompra, como el contexto macroeconómico del país del cliente, la estacionalidad o alguna acción de marketing agresiva que pueda influir en la métrica. Los efectos de este tipo de imponderables no podrán ser aislados del valor de recompra.

Por último, vale la pena aclarar que uno de los supuestos de este modelo implica que al realizarse una migración de detractor o neutro a promotor (estas son las maneras en que el NPS aumente), los hábitos de compra de los migrantes será similar al de los promotores.

## **CAPÍTULO 6: ARMADO DEL MODELO**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se armaron dos bases de datos para luego hacer un cruce entre ellas y así poder generar las métricas a partir de las cuales se obtendrán las conclusiones.

Una de las bases de datos contiene toda la información de las encuestas de satisfacción de post-venta respondidas durante 2018 y ordenadas por usuario y mes de fecha de respuesta. En la misma, se cuenta con información sobre la fecha de compra, qué tipo de solicitud es como así también la puntuación de la encuesta de satisfacción.

Las cancelaciones tienen un tratamiento diferente, ya que existen productos que pueden ser cancelados sin penalidad alguna, contemplado dentro de la política de cancelación. Si no se le hiciera un tratamiento distinto, en caso de cancelarse un producto para adquirir otro en su lugar, se estaría sobreestimando la recompra, ya que luego de respondida la encuesta de satisfacción generada por la cancelación del producto se registraría una compra dentro de los seis meses siguientes. Para evitar esto, se diferencian aquellas transacciones que hayan sido canceladas y posteriormente se comprara un producto para la misma fecha de viaje original, de aquellas en las que se realizó una cancelación y la próxima compra es para una fecha distinta.

La segunda base de datos contiene todas las transacciones ordenadas por usuario y fecha de compra. Esta es la base de todas las compras realizadas durante el año y medio mencionado en la sección anterior, a partir de la cual se hace un cruce con la base de datos de las encuestas teniendo como condición que la fecha de compra esté dentro de la ventana temporal de seis meses luego de la fecha de respuesta de la encuesta. El resultado de este cruce de bases conforma una tercera base de datos, la cual será la que se empleará para desarrollar el análisis entre NPS y recompra.

De esta manera contabilizamos cuántos usuarios volvieron a comprar luego de responder la encuesta de solicitud y los dividimos sobre el total de usuarios para

determinar el porcentaje de recompra. De la misma manera, se puede emplear la información de las encuestas de toda esa muestra para calcular el valor de NPS.

Este mismo cálculo puede realizarse para un cierto intervalo de tiempo, por ejemplo una semana, y calcular la recompra y NPS asociados a dicho conjunto de usuarios. Dado que en un año hay 52 semanas, podemos obtener 52 observaciones, con 52 niveles de recompra y correspondiente valor de NPS.

El hecho de establecer una semana como unidad mínima de medida no responde a una cuestión caprichosa. Bien podría haberse elegido un intervalo de un día y así conseguir 365 observaciones en lugar de 52. Sin embargo, en estadística nada se gana sin tener que relegar otra cosa a cambio. En este caso, cuando se limita el intervalo temporal también se reduce la cantidad de encuestas, es decir las observaciones. Esto provoca que haya mayor dispersión de origen estadístico entre observación y observación, que no necesariamente se debe a cambios en las variables que estamos intentando estudiar. Por esta razón, al tomar intervalos de tiempos mayores e incorporar más observaciones en la muestra, la desviación estándar de su media se reduce. Por lo tanto, en pos de tener observaciones lo suficientemente precisas, pero a su vez, contando un número considerable para poder tener valor estadístico, se tomarán intervalos de muestra de una semana.

A partir de estas 52 observaciones se realizará un análisis de regresión para poder determinar el grado de correlación que existe entre los valores de NPS y el nivel de recompra de las diferentes muestras.

En la siguiente sección se analiza la correlación entre NPS y recompra para esas 52 observaciones y para las diferentes solicitudes de post-venta. A partir de este análisis, desarrollaremos luego las conclusiones.

## CAPÍTULO 7: RESULTADOS

### 7.1 Análisis integral de las solicitudes de post-venta

Antes de realizar un análisis para cada solicitud, vale la pena analizar cómo se relaciona la recompra con las distintas categorías de clientes, es decir, los detractores, los neutros y los promotores, considerando todas las solicitudes de la post-venta.

En la Figura 7.1.1 se muestra un gráfico de cajas y bigotes con la distribución del porcentaje de recompra para los grupos de detractores, neutros y promotores, en base a una muestra semanal de encuestas. La base inferior de la \caja está determinada por el primer cuartil (o cuartil inferior) y la superior por el tercer cuartil (o cuartil superior). La línea entre la base inferior y superior está representada por el segundo cuartil, o la mediana, y la cruz por la media. Las líneas que se extienden paralelas a las cajas se conocen como “bigotes”, y se usan para indicar variabilidad fuera de los cuartiles superior e inferior. Los valores atípicos se representan como puntos individuales que están en línea con los bigotes.

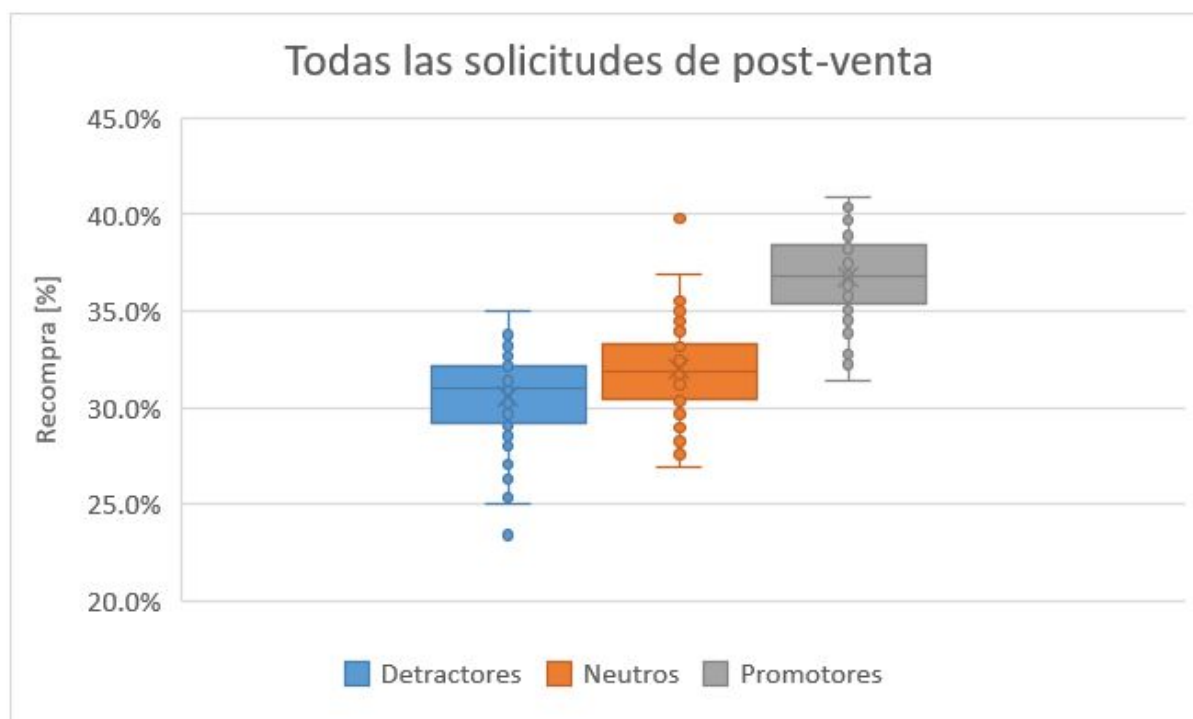


Figura 7.1.1. Gráfico de cajas y bigotes con la distribución de la recompra para el grupo de detractores, neutros y promotores, en base a una muestra semanal de encuestas, correspondientes a todas las solicitudes de post-venta.



En la Figura 7.1.2 se presenta la distribución de promotores, neutros y detractores para todas las solicitudes.

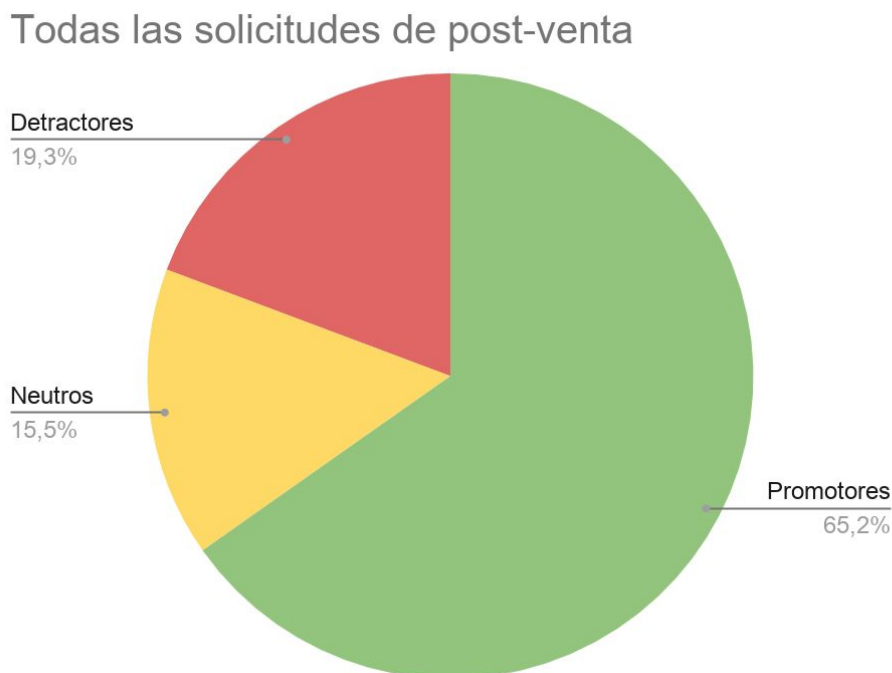


Figura 7.1.2. Distribución de promotores, neutros y detractores para todas las solicitudes.

A partir del Figura 7.1.1, la primera conclusión que puede extraerse es que a mayor nivel de satisfacción, mayor es la recompra. Esto es, el nivel de recompra de los neutros es superior al de los detractores y, a su vez, el de los promotores es superior al de los neutros. Estos resultados son consistentes con los estudios realizados por Reichheld y sintetizados en los capítulos 1.2 y 1.3.

A partir de la Figura 7.1.2 puede observarse que los promotores representan la mayoría de la base de las encuestas de solicitudes, seguido por los detractores y finalmente los neutros. El valor de NPS para todas las solicitudes en conjunto para el período analizado es de 46%. De manera similar, considerando la distribución de promotores, neutros y detractores, la recompra promedio para todas las solicitudes es de aproximadamente 35%.

Esto quiere decir que de todos los clientes que respondieron una encuesta de satisfacción de alguna solicitud, en promedio el 35% volvió a realizar una nueva compra durante los 6 meses siguientes.

Cabe aclarar que el NPS de todas las solicitudes se calcula realizando un promedio ponderado del NPS de cada solicitud, empleando como factor de peso la contribución relativa de cada una.

Ahora se analizará cómo es la relación entre recompra y NPS. En la Figura 7.1.3 se muestra un gráfico de dispersión para la recompra en función del NPS para las 52 observaciones, junto con el modelo de regresión lineal de los datos. Los resultados de la regresión se muestran en la leyenda del gráfico).

### Recompra vs NPS para todas las solicitudes de post-venta

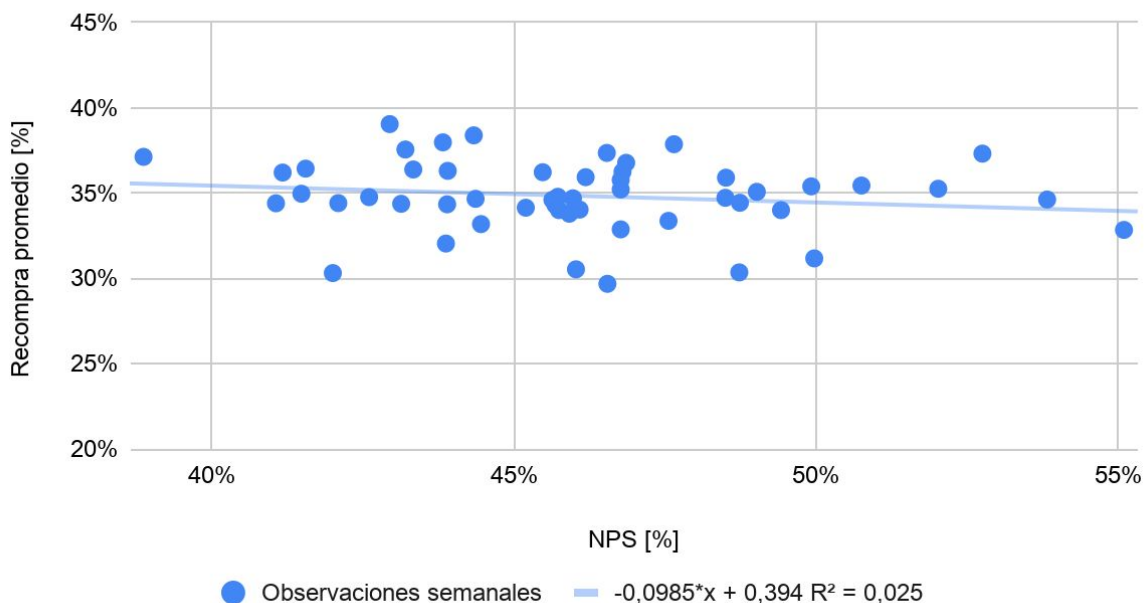


Figura 7.1.3: Gráfico de dispersión entre NPS y recompra considerando todas las solicitudes de post-venta.

A partir del análisis de la Figura 7.1.3 puede observarse que existe una leve correlación negativa entre el nivel de satisfacción del cliente considerando todas las solicitudes en conjunto y la recompra. Esta observación va a contramano de lo que esperaríamos en base a la teoría descrita en el marco teórico. Sin embargo, el valor de  $r^2$  de la regresión es bajo, con lo cual la bondad de ajuste del modelo no es buena y posee un poder explicativo pobre en relación a las variaciones observadas. Dado que los resultados del análisis de toda la post-venta en conjunto va en contra

de los resultados esperados, se realizarán análisis particulares para cada tipo de solicitud.

## 7.2 Análisis individual por cada solicitud de post-venta

Dado que el análisis integral de todas las solicitudes no arrojó resultados muy satisfactorios en términos de correlación entre NPS y recompra, cabe cuestionarse si al abrir el análisis para cada solicitud los resultados van más en línea con la teoría.

A continuación, en la Tabla 7.2.1, se presentan los resultados del modelo de regresión lineal para las solicitudes analizadas. En la misma se muestra el coeficiente de correlación,  $r$ , como así también el coeficiente de determinación,  $r^2$ , a partir del cual se establece la bondad del ajuste. Del listado presentado en el capítulo 2.1, sólo se incluyen las 6 primeras ya que concentran casi el 95% del volumen de todas las solicitudes.

Solicitud	Coef. de correlación $r$	Coef. de determinación $r^2$
Todo	-0,160	0,025
Repro. Menor	0,128	0,017
Repro. Mayor	0,304	0,092
Repro. Ultimo Momento	-0,198	0,039
Quejas y Sugerencias	-0,134	0,018
Cancelaciones	0,332	0,110
Error de Cobro	-0,024	0,001
Pedido Especial	-0,134	0,018
Cambio de Vuelo	0,088	0,008

Tabla 7.2.1: Resultados de aplicar un modelos de regresión lineal entre NPS y recompra para diferentes tipos de solicitudes de post-venta. Se reportan el valor del coeficiente de correlación como así también el valor del coeficiente de determinación.

A partir de analizar la Tabla 7.2.1 puede observarse que el coeficiente de correlación entre NPS y recompra varía dependiendo del tipo de solicitud. Existen algunas solicitudes para las cuales este coeficiente es negativo, indicando que se observa una disminución de la recompra al aumentar el NPS de esa solicitud. Sin

embargo, las solicitudes para las cuales se presenta esta situación (reprogramaciones de último momento, quejas y sugerencias y pedidos especiales) contienen una multiplicidad de subcasos que deberían ser analizados más en profundidad para poder sacar mejores conclusiones. Actualmente no existe una tipificación estructurada de estas casuísticas, de manera que no se analizará en más detalles estas solicitudes.

Otro dato interesante es que el modelo de regresión lineal presenta un poder explicativo (asociado al valor de  $r^2$ ) diferente para cada solicitud. De hecho, las solicitudes correspondientes a Reprogramaciones Mayores y Cancelaciones son las que poseen los mayores valores de  $r^2$ , el cual representa una medida de la bondad del ajuste. A su vez, estas dos solicitudes son las que mayor participación poseen dentro de todas las solicitudes.

Cabe mencionar que los valores de los coeficientes de determinación observados son bajos para todas las solicitudes. Esto quiere decir que el poder explicativo de un modelo lineal que sólo contempla como variable independiente el NPS explica una proporción pequeña de la variabilidad observada. Una conclusión para tomar con respecto a esto es que la satisfacción tiene un rol en la recompra, pero pueden existir otras variables que al introducirlas en el modelo impacten en un mejor valor de la bondad del mismo.

Para ello habría que generar un modelo de regresión múltiple incorporando variables que quedaron limitadas dentro del modelo armado para este análisis (como variables macroeconómicas, o de campañas publicitarias, o estacionalidad) lo cual está fuera del alcance del presente trabajo y puede ser una línea de investigación para futuros análisis.

Por lo expuesto anteriormente, se analizará en mayor detalle la relación entre recompra y NPS para las solicitudes de Reprogramaciones Mayores y Cancelaciones.

### 7.3 Análisis de la recompra en función del NPS: Cancelaciones

Como se mencionó en la sección anterior, el foco del análisis estuvo en las solicitudes de Cancelaciones y Reprogramaciones Mayores, ya que son las solicitudes que más fuertemente correlacionan con la recompra y las que mayor participación presentan en comparación a las demás solicitudes.

En la Figura 7.3.1 se muestra un gráfico de cajas y bigotes con la distribución del porcentaje de recompra para los grupos de detractores, neutros y promotores, en base a una muestra semanal de encuestas, correspondientes a las solicitudes de Cancelaciones.

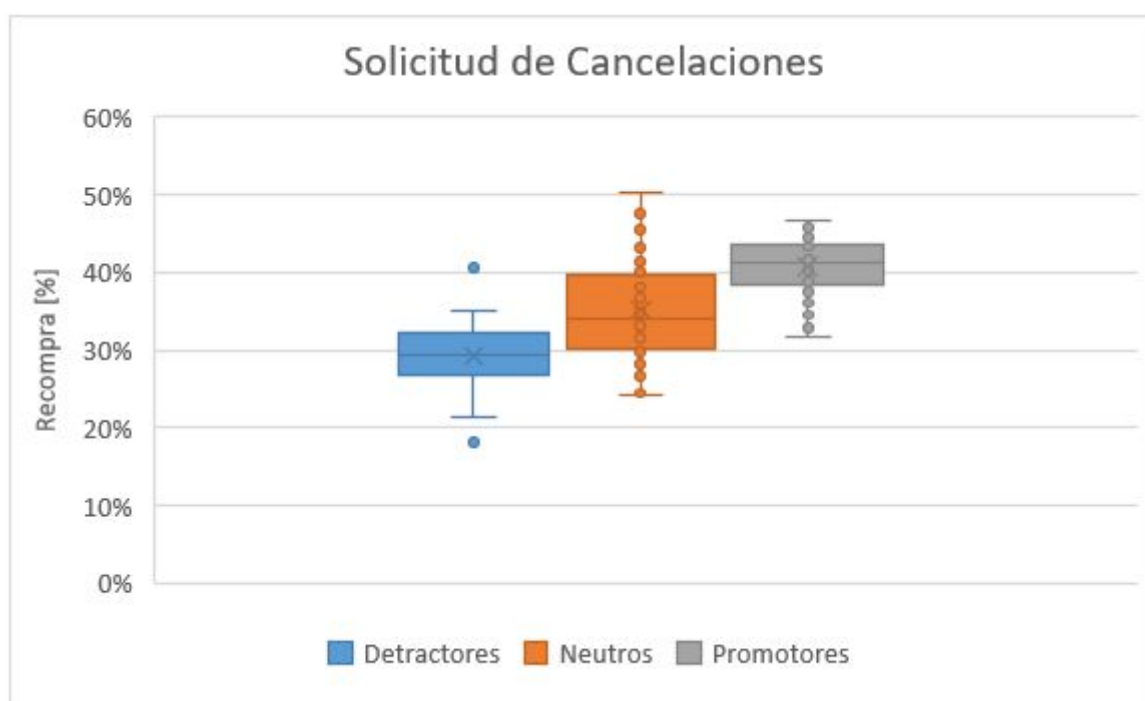


Figura 7.3.1. Gráfico de cajas y bigotes con la distribución de la recompra para el grupo de detractores, neutros y promotores, en base a una muestra semanal de encuestas, correspondientes a la solicitud de Cancelaciones.

En la Figura 7.3.2 se presenta la distribución de promotores, neutros y detractores para Cancelaciones.

A partir de los datos en la Figura 7.3.1 puede observarse que se presenta una situación similar a la observada en el análisis integral de solicitudes de la post-venta: la recompra incrementa con la satisfacción. En el caso de las cancelaciones, la brecha entre la mediana de la recompra entre los detractores y promotores es casi

12 puntos porcentuales (pp), mientras que para la post-venta integral esta misma brecha es de aproximadamente 5 pp. A su vez, los niveles de recompra observados para los diferentes grupos de encuestados son mayores para cancelaciones.

Figura 7.3.2. Distribución de promotores, neutros y detractores para todas las solicitudes.

El valor de NPS para las Cancelaciones en el período analizado es de 53,7% y el valor de recompra promedio para esta solicitud es de 38% aproximadamente, casi 3 pp superior que todas las solicitudes en conjunto.

En la Figura 7.3.3 se muestra un gráfico de dispersión para la recompra en función del NPS para las 52 observaciones, junto con el modelo de regresión lineal de los datos (los resultados de la regresión se muestran en la leyenda del gráfico), correspondiente a las solicitudes de Cancelaciones.

Analizando la Figura 7.3.3 puede observarse, como fue adelantado en la sección 7.2, que la relación entre recompra y NPS es positiva. Esto puede interpretarse que a mayor nivel de satisfacción frente a las solicitudes de Cancelaciones, mayor es la recompra observada. Más aún, aproximadamente, por cada punto porcentual de NPS de Cancelaciones incrementado, la recompra promedio aumenta 0,15 pp.

### Recompra vs NPS para solicitudes de Cancelaciones

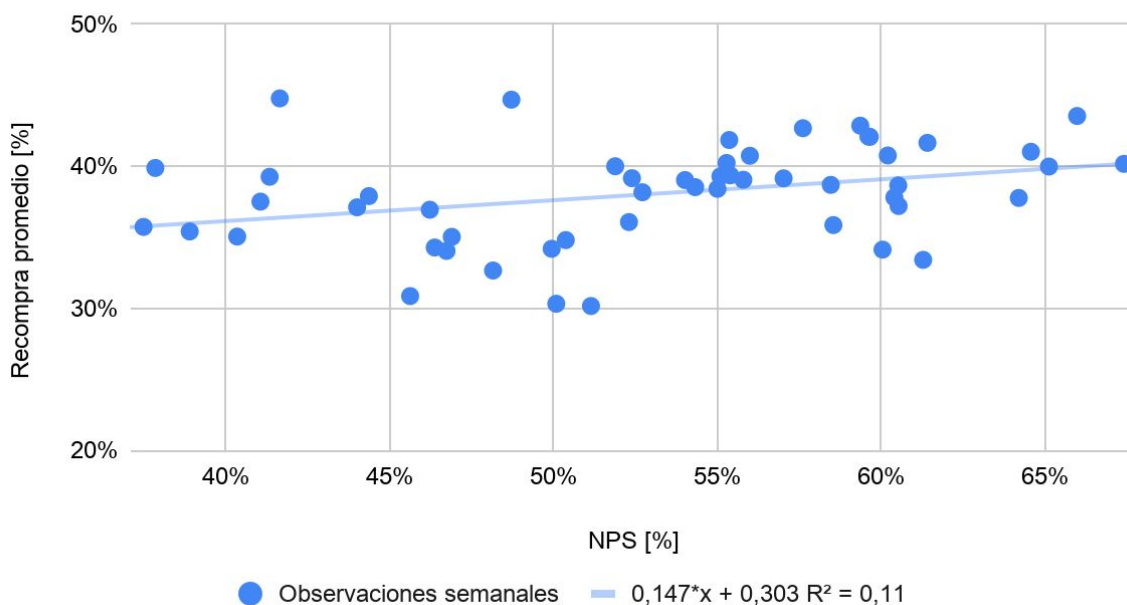


Figura 7.3.3: Gráfico de dispersión entre NPS y recompra considerando las solicitudes de Cancelaciones.

#### 7.4 Análisis de la recompra en función del NPS: Reprogramaciones Mayores

En la Figura 7.4.1 se muestra un gráfico de cajas y bigotes con la distribución del porcentaje de recompra para los grupos de detractores, neutros y promotores, en base a una muestra semanal de encuestas, correspondientes a las solicitudes de Reprogramaciones Mayores.

A partir de los datos en la Figura 7.4.1 puede observarse que se presenta una situación similar a la observada en el análisis de la sección anterior: a mayor nivel de satisfacción, mayor es la recompra. En el caso de las reprogramaciones mayores, la brecha de la mediana de la recompra entre los detractores y promotores es casi 7 puntos porcentuales (pp). Esta brecha es menor que la observada para las cancelaciones pero mayor que la observada para la post-venta integral. Sin embargo, los niveles de recompra observados tanto para promotores, neutros y detractores son menores en el caso de Reprogramaciones Mayores.

En la Figura 7.4.2 se presenta la distribución de promotores, neutros y detractores para Reprogramaciones Mayores.

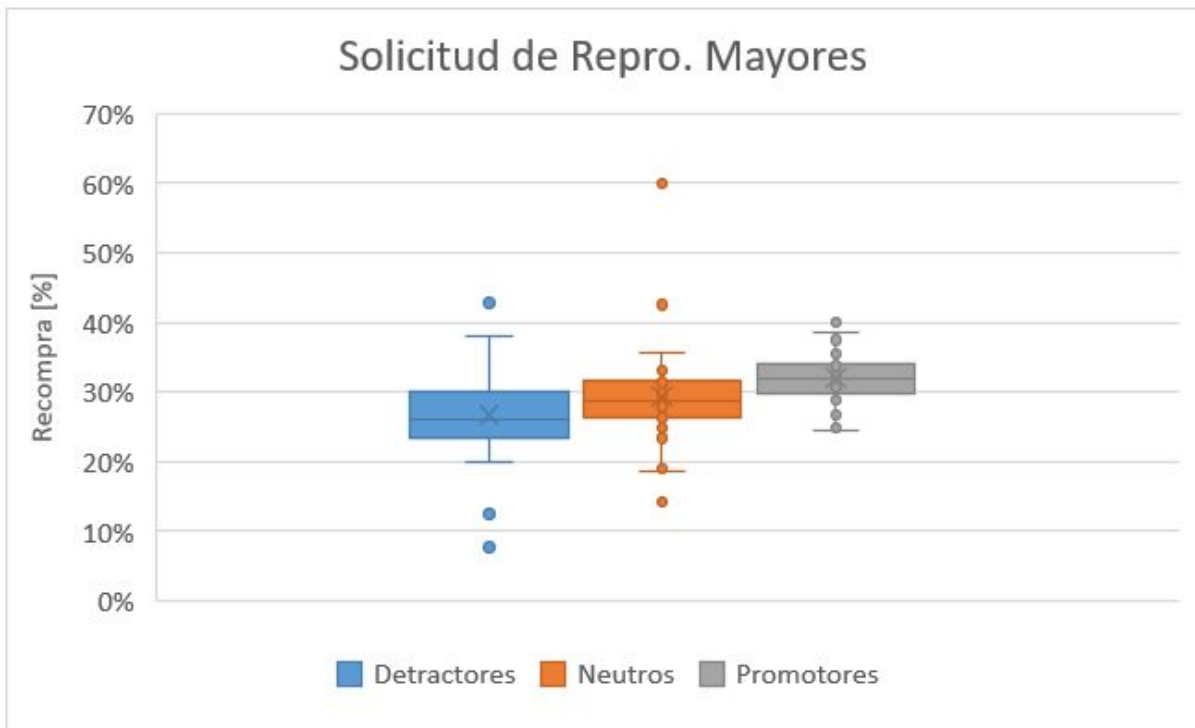


Figura 7.4.1. Gráfico de cajas y bigotes con la distribución de la recompra para el grupo de detractores, neutros y promotores, en base a una muestra semanal de encuestas, correspondientes a la solicitud de Cancelaciones.

### Solicitud de Repro. Mayores

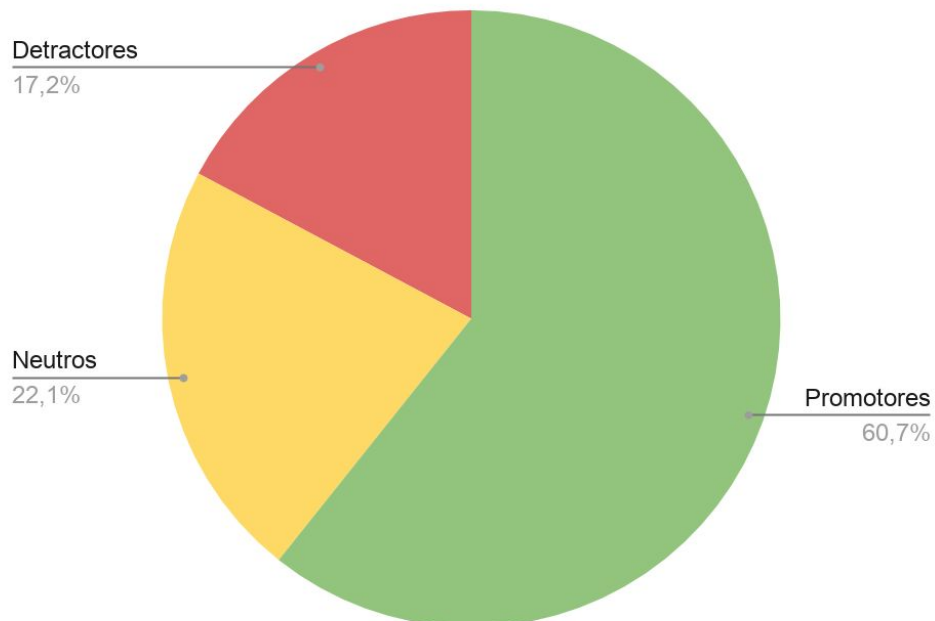


Figura 7.4.2. Distribución de promotores, neutros y detractores para todas las solicitudes.



El valor de NPS para las Reprogramaciones Mayores en el período analizado es de 43,4% y el valor de recompra promedio para esta solicitud es de aproximadamente 30%, presentando una recompra promedio menor (-5 pp) que la observada para todas las solicitudes en conjunto.

En la Figura 7.4.3 se muestra un gráfico de dispersión para la recompra en función del NPS para las 52 observaciones, junto con el modelo de regresión lineal de los datos (los resultados de la regresión se muestran en la leyenda del gráfico), correspondiente a las solicitudes de Reprogramaciones Mayores.

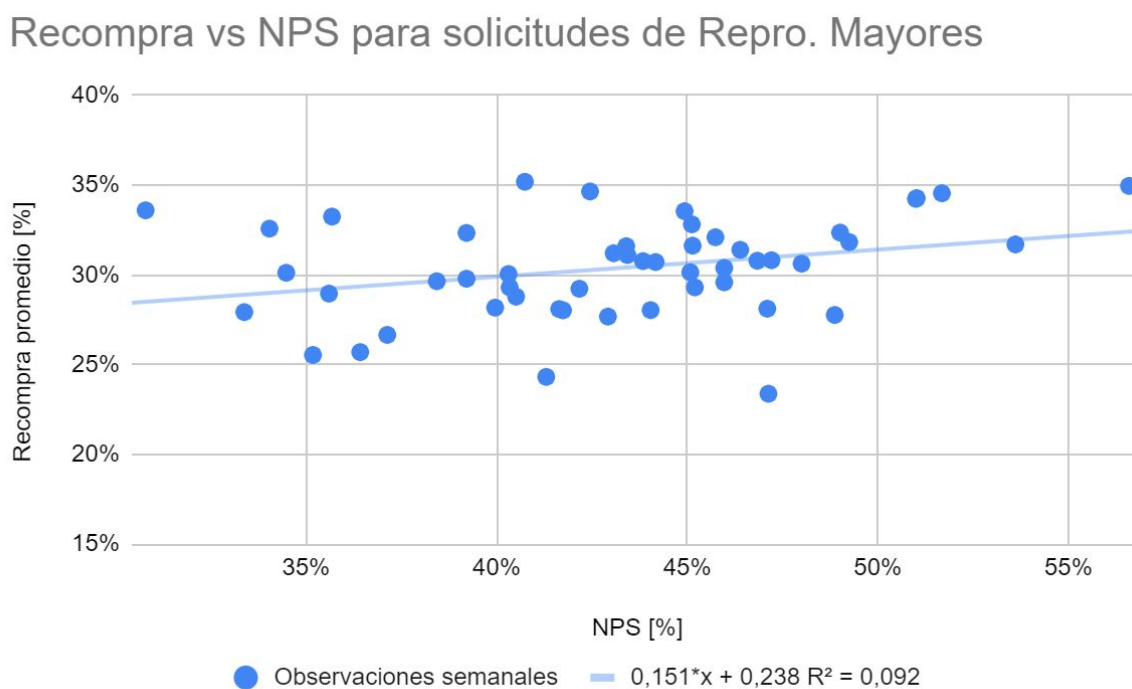


Figura 7.4.3: Gráfico de dispersión entre NPS y recompra considerando las solicitudes de Reprogramaciones Mayores.

Analizando la Figura 7.4.3 puede observarse, como fue adelantado en la sección 7.2, que la relación entre recompra y NPS es positiva. Esto puede interpretarse que a mayor nivel de satisfacción frente a las solicitudes de Reprogramaciones Mayores, mayor es la recompra observada. De manera similar a lo observado para las solicitudes de cancelaciones, aproximadamente, por cada punto porcentual de NPS

de Reprogramaciones Mayores incrementado, la recompra promedio aumenta 0,15 pp.

### **7.5 Análisis de la recompra en función del NPS: Conclusiones**

A partir de los resultados presentados en las secciones anteriores, pueden sacarse algunas conclusiones en limpio.

La primera conclusión tiene que ver con la naturaleza de cada solicitud. El comportamiento observado de todas las solicitudes en conjunto discrepa del observado para cada solicitud en particular. De hecho, de las 6 solicitudes analizadas, las Cancelaciones y Reprogramaciones Mayores presentaron mayor correlación frente a la recompra y son las que mayor participación presentan en el universo de solicitudes de la post-venta.

La segunda conclusión tiene que ver con el poder explicativo de la variable NPS frente a la recompra. A partir de los resultados presentados en la sección 7.2 se observa que el coeficiente de determinación para las diferentes solicitudes es variable, pero aun en los casos donde mayor correlación se presenta (Cancelaciones y Reprogramaciones Mayores), este valor sigue siendo bajo. Esto quiere decir que un modelo que contemple sólo al NPS como variable explicativa no consigue explicar desviaciones que pueden estar asociadas a otras variables que no fueron contempladas en el modelo.

La tercera conclusión está relacionada con el hecho de que tanto para todas las solicitudes de post-venta en conjunto como para Cancelaciones y Reprogramaciones Mayores, se observa que a mayor nivel de satisfacción con la resolución de la solicitud, mayor es la recompra observada para los tres grupos analizados (promotores, detractores y neutros). Más aún, los modelos de regresión para Cancelaciones y Reprogramaciones Mayores estiman que un aumento en 1 punto porcentual de NPS de cada solicitud, la recompra incrementa en 0,15 puntos porcentuales aproximadamente.

Estas conclusiones proporcionan una base de hallazgos que pueden ser empleados para implementar estrategias que mejoren la experiencia de los clientes frente a las solicitudes de Cancelaciones y Reprogramaciones Mayores y que a su vez incrementen variables económicas de la empresa, como la recompra.

Como estrategia *customer centric* sería beneficioso tanto para los clientes como para la organización poder conocer más a fondo los principales motivos de detracción asociados a las cancelaciones y reprogramaciones mayores para poder convertir a los detractores o neutros en promotores, y de esta manera incrementar el NPS de estas solicitudes. El desarrollo de esta estrategia conlleva un análisis cualitativo exhaustivo de las encuestas de satisfacción para poder identificar los principales puntos de dolor del cliente y generar iniciativas para accionar sobre ellos.

Es sobre este último punto en donde se vuelve crítico el rol de las encuestas como método de recolección de información cualitativa, ya que sin la misma sería muy costoso y demandaría mucho tiempo poder indagar sobre los motivos de insatisfacción de los clientes, más allá de las valoraciones numéricas que se pueda recabar con la misma y nos hayan permitido sacar todas las conclusiones mencionadas anteriormente.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a la información recabada en el marco teórico y las descripciones y resultados obtenidos en el marco empírico, puede afirmarse que se encontró un patrón de comportamiento entre recompra y satisfacción. Este tipo de correlación hallada es positiva, y a medida que incrementa la satisfacción del cliente se observa un incremento en la recompra. Esto responde a la hipótesis planteada en el presente trabajo y al objetivo general del mismo.

En cuanto a los objetivos particulares, pudo hallarse que la relación entre satisfacción y recompra no es la misma para todas las solicitudes, sino que es más fuerte la correlación para solicitudes de cancelación y reprogramaciones mayores.

Por otro lado, pudo concluirse que la recompra en clientes satisfechos (promotores) es superior a la observada en clientes menos satisfechos (neutros o detractores) para las solicitudes mencionadas en el párrafo anterior.

Por último, se identificó una oportunidad de mejora tanto para la propuesta de valor al cliente como para la retribución de esa iniciativa para la empresa a partir de identificar los puntos de dolor más significativos asociados a las dos solicitudes mencionadas. Se propuso emplear la información cualitativa aportada por las encuestas para poder identificar los principales puntos de dolor expuestos por el cliente. Esta mejora en la experiencia de esos puntos de dolor debería verse reflejada en un aumento de la satisfacción, por ende del NPS, y por los resultados obtenidos en este trabajo, debería también impactar en un aumento de la recompra.

Cabe aclarar que el grado de correlación observado entre NPS y recompra fue débil, lo cual requiere que se plantee la incorporación de más variables explicativas al modelo si se quiere incrementar la bondad del mismo. No obstante, es importante remarcar que con una sola variable explicativa pudo darse respuesta a una porción de la variación de la recompra, lo cual marca un punto de partida.

Como recomendación para futuras investigaciones, se plantea estudiar nuevas variables para incorporar al modelo, como también realizar un estudio paramétrico sobre la ventana temporal óptima a considerar para la determinación de la recompra, ya que en un período de 6 meses pueden no estar observándose efectos estacionales.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE DATOS

### Referenciadas

- Córdoba López, J. F. (2009) Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. Entramado, Vol 5 No. 1.
- Iglesias, O. (2003) El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico. I Coloquio predoctoral europeo de turismo y ocio ESADE-IMHI. Barcelona
- Moon, Y. and Quelch, J. (2004) *Starbucks: Delivering Customer Service*. Harvard Business School, Case 9-504-016.
- Reichheld, F. (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. EE.UU.: Harvard Business School Press
- Reichheld, F. (2001) *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. EE.UU.: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Reichheld, F. (2003) *The one number you need to grow*. EE.UU.: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Reinartz, W. y Kumar, V. (2000) The Mismanagement of Customer Loyalty. *Journal of Marketing*, Vol. 64, N° 4 (Oct., 2000), pp. 17-35.
- Reinartz, W. y Kumar, V. (2000) On the profitability of Long-Life Customers: an empirical investigation and implications for marketing. Paper, INSEAD, Fontainebleau.
- Webster, A. (2003) *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. Mc Graw Hill, Tercera edición.

### No referenciadas

- Elbert, M. (2014). Desarrollo de un programa de gerenciamiento basado en el sistema de NPS (Net Promoter System) en un retail de electrodomésticos. Tesis de MBA. Universidad Torcuato di Tella.

### Sitios web de referencia

- Diez, D. (2017) OpenIntro Statistics.  
<https://leanpub.com/openintro-statistics>